

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

Direzione centrale Rapporti internazionali, comunitari e autonomie locali

**PROGRAMMA REGIONALE
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
PRINT**

INDICE

Obiettivi del documento PRINT	pag. 3
1. Gli asset istituzionali per l'attuazione delle politiche internazionali	8
1.1 Le motivazioni di un programma regionale per l'internazionalizzazione	
1.2 L'organizzazione del sistema regionale per l'internazionalizzazione	
1.3 Obiettivi e strategie per l'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia	
1.4 Obiettivi e strategie del PRINT	
1.5 Analisi SWOT: punti di forza e di debolezza dell'internazionalizzazione	
1.6 Modalità di elaborazione, approvazione e modifica dello SPRINT	
2. La trasversalità delle politiche internazionali regionali	29
2.1. Rapporto tra programmazione regionale, politiche internazionali nazionali e dell'UE	
2.2 Le attribuzioni di competenze in materia internazionale: un'analisi delle sovrapposizioni	
2.2.1 all'interno dell'Amministrazione regionale	
2.2.2 all'esterno dell'Amministrazione regionale	
2.3 Le politiche internazionali della Regione FVG	
2.4 Rapporti internazionali istituzionali	
2.5 La cooperazione e i partenariati internazionali	
2.6 L'internazionalizzazione del sistema economico produttivo	

Obiettivi del documento PRINT

L'evoluzione competitiva registrata negli ultimi anni ha posto la necessità di affrontare le politiche di sviluppo locale con strumenti interpretativi, strategie di intervento e sistemi di relazioni del tutto nuovi ed in grado di tenere conto sia del rapporto fra i diversi livelli di governo che fra gli attori pubblici e privati. La complessità degli scenari internazionali, delineati da un paradigma innovativo che guarda allo sviluppo come ad un processo a più dimensioni, hanno spinto l'Amministrazione regionale, sull'onda dei processi che hanno investito le economie locali, a sperimentare un nuovo percorso di programmazione delle politiche internazionali capace di accompagnare i processi di cambiamento e di governo dell'economia.

Con la stesura di questo documento si è quindi tentato, in modo ambizioso, di bruciare le tappe definendo non solo un metodo di lavoro per una ricognizione del territorio, ma anche esplicitando una visione strategica, ovvero declinando sia strumenti operativi che azioni organizzate per priorità. Tale sforzo, in seguito alla riorganizzazione dell'apparato amministrativo e del passaggio delle competenze relative alla funzione di coordinamento nella redazione del PRINT dal Servizio rapporti comunitari e integrazione europea al Servizio relazioni internazionali e partenariato territoriale, è apparso prematuro e contraddittorio. Ci è sembrato dunque opportuno modificare l'impostazione iniziale del documento, al fine di concentrarci su una prima ricognizione delle azioni avviate e la loro coerenza con lo scenario internazionale in cui tutti i soggetti economici e istituzionali si trovano ad operare. Ed in una seconda fase completare il percorso con una proposta riorganizzativa dell'intero assetto degli strumenti operativi orientati al supporto delle politiche internazionali della Regione. Ciò in quanto gli obiettivi iniziali, in seguito ad attenta riflessione e confronto con la Direzione centrale per le attività produttive, al momento sono stati ritenuti non ancora perseguibili. Al fine di contribuire alla uniformità delle politiche, alla condivisione delle iniziative e al coordinamento dei soggetti, è parso più utile procedere per piccoli passi. Per questo motivo si è ritenuta opportuna la definizione degli obiettivi del documento rendendoli più coerenti con quelli del piano strategico regionale e solo in seguito, con il supporto di un valutatore esterno, evidenziare le criticità del modello per fornire gli indirizzi per un suo più adeguato adattamento al contesto.

In altri termini, in questa fase abbiamo ritenuto opportuno focalizzare l'attenzione soprattutto sulla valorizzazione del sistema produttivo regionale, sulla proiezione internazionale delle istituzioni e di tutti gli attori regionali e sulle evidenti sovrapposizioni di competenze. Più in particolare si è voluto, partendo dall'analisi dei punti di forza e di debolezza assoluti, delineare un percorso comune tra i soggetti per consentire una migliore diffusione delle metodologie per la costruzione dei partenariati e rendere più efficienti le loro interrelazioni. Ciò agendo sui punti di forza e debolezza relativi all'azione internazionale rendendo più incisive le ripercussioni sullo sviluppo economico locale.

Si è quindi inteso rimandare ad un momento successivo la definizione di una proposta strategica finalizzata che consenta di contribuire al coordinamento dell'intero impianto di politica internazionale della Regione e a delineare una precisa strategia di programmazione.

L'approfondimento e l'analisi dell'impianto delle politiche internazionali è stato basato su una classificazione delle attività che è stata suddivisa su tre distinti livelli:

- i rapporti istituzionali;
- la cooperazione allo sviluppo ed economica;
- l'internazionalizzazione del sistema produttivo.

L'approccio seguito si focalizza su alcuni aspetti ritenuti rilevanti per l'apertura dei sistemi territoriali. Innanzitutto sulla necessità di costruire relazioni istituzionali in grado di garantire un costante supporto alle iniziative di investimento. Conseguentemente sulla capacità di rafforzare logiche cooperative tra territori che consentano di accrescere la capacità di dialogo tra la rete del partenariato attraverso la costruzione di un linguaggio comune che permetta di instaurare relazioni fiduciarie tra sistemi locali. Infine il saper far convergere il percorso di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e delle singole imprese in un più generale processo di globalizzazione allo scopo di accelerare la forza centrifuga di apertura e di scambio tra realtà territoriali e centripeta delle politiche di accompagnamento e/o trascinarsi verso una nuova dimensione economica dello sviluppo.

La tridimensionalità dell'azione sopra descritta va quindi collegata alla necessità dell'amministrazione di saper esprimere, in base alle esigenze del proprio territorio, delle priorità sia geografiche che settoriali.

Nei paragrafi seguenti si è inoltre inteso fornire alcuni spunti di riflessione sulla base di quanto emerso dall'analisi. In particolare è apparsa prioritaria l'esigenza **di realizzare un forte coordinamento tra le varie strutture centrali che attuano iniziative internazionali**. Nonostante le intenzioni e i passi verso un maggior coordinamento riscontrati appare tuttavia necessario uno sforzo ulteriore sia per **rafforzare l'azione di coordinamento tra le diverse strutture** esterne (attraverso sia gli appositi tavoli di lavoro geografici creati dal Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale che lo SPRINT) che quelle interne (attraverso il Comitato di Direzione e un maggior dialogo tra servizi).

Per quanto concerne l'organizzazione esterna all'Amministrazione regionale, si riscontra un elevato numero di enti e organizzazioni che operano in materia internazionale. Tale elemento, se da un lato può considerarsi una ricchezza del territorio per la capacità degli stessi di proporre e realizzare un elevato numero di progetti internazionali oltre che attrarre una quantità cospicua di risorse finanziarie extra regionali, dall'altro accresce il rischio di disperdere energie e di frammentare i benefici per il territorio. Tale presenza richiede all'Amministrazione regionale uno sforzo maggiore per **garantire il funzionamento ed il sostentamento di tali enti**. La molteplicità di soggetti presenti sul territorio richiede di **creare le condizioni per un maggiore coordinamento fra le molteplici attività svolte**, di **rafforzare il livello di divulgazione delle informazioni riguardanti le iniziative intraprese** in materia internazionale oltre che di **assicurare un "follow up" sui risultati delle iniziative realizzate** al fine di consentire all'intero sistema regionale di utilizzarli in modo sinergico.

Osservando le strategie proposte dai tre livelli con cui abbiamo classificato le politiche internazionali della Regione Friuli Venezia Giulia possiamo affermare che vi è una fondamentale coerenza sia nella programmazione che nell'attuazione. Ciò è vero sia con riguardo alle aree geografiche verso cui rivolgere lo sforzo delle politiche che dei settori interessati alle iniziative. Rispetto alle **aree geografiche** risultano prioritari i **Paesi**

dell'**Europa Centrale ed Orientale** (con particolare rilievo per la **Croazia** e **Serbia**), la **Federazione russa** e i **nuovi Stati indipendenti**, il **Bacino Sud del Mediterraneo**, l'**America Latina** (con rilievo per **Brasile** e **Argentina**) alcuni **Paesi dell'area asiatica** (**Cina**, **India** e **Vietnam**) e i **Paesi in fase di pre-adesione all'Unione europea** (**Turchia**). Per quanto concerne i **settori** di attività risultano prioritari il settore **produttivo**, quello **ambientale/energetico, sociale, dei trasporti e infrastrutture materiali e immateriali**, dell'**innovazione**, della **ricerca** e il **rafforzamento istituzionale** soprattutto per i Paesi che secondo la terminologia comunitaria vengono definiti di **prossimità**. Ciò che in questa fase appare necessario è **garantire una più marcata consequenzialità nel raccordo fra i tre livelli di "policy" regionale** in materia internazionale individuati dal PRINT.

Vale la pena evidenziare che la dimensione della competizione globale richiede la ridefinizione di un quadro strategico nazionale e, dunque, l'implementazione sia di un coordinamento tra regioni, che la complementarità tra le politiche dei diversi livelli di autorità. Secondo questa logica il tavolo di coordinamento Ministero-Regioni definisce periodicamente dei programmi pluriennali da svilupparsi in Paesi predefiniti. In questo periodo di programmazione le priorità interessano alcuni paesi quali: Brasile, Russia, India e Cina (BRIC), paesi che rientrano anche nella politica internazionale della Regione.

Una considerazione particolare va attribuita anche alla creazione delle **EuroRegioni** che costituiscono una priorità trasversale delle politiche internazionali in quanto interessano due aree strategiche per il Friuli Venezia Giulia, ovvero l'area geografica che comprende Austria, Slovenia e Croazia e quella del bacino adriatico. Inoltre, per le tematiche sviluppate e l'influenza che esse esercitano sulla comunità internazionale, vanno tenute in considerazione alcune importanti organizzazioni internazionali come l'**ARE**, la **CRPM**, il **Consiglio d'Europa** ed alcuni organismi di sua emanazione, oltre al **Comitato delle Regioni**, all'**INCE**, alla **Comunità di lavoro Alpe Adria** e all'**AGEG**.

Sulla base di quanto emerge dall'analisi SWOT, per la Regione appare indispensabile **rafforzare la propria collocazione geografica strategica al centro dell'"Europa allargata"**, intensificando i rapporti di partenariato internazionale con i Paesi contermini nei settori dove è maggiore il rischio di perdita di competitività del sistema economico produttivo valorizzando e trasferendo le buone pratiche che hanno permesso al sistema regionale di raggiungere in passato ottimi livelli di performance.

Un ulteriore elemento di crescita ed ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili consiste nell'**adottare sistemi che rispondano ai principi di sussidiarietà ed addizionalità nella nuova programmazione regionale dei Fondi Strutturali per il periodo 2007-2013** in cui si dovranno programmare interventi a favore dell'internazionalizzazione che comportino una concentrazione delle risorse a valere sui Fondi medesimi.

Appare, inoltre, efficace definire le attività internazionali regionali garantendo una forte sinergia tra i diversi settori in cui tali attività si sviluppano, **tenendo anche presente la forte presenza di coregionali in alcuni Paesi stranieri** che vanno considerati come ambasciatori della diffusione del "sistema regione" soprattutto sotto il punto di vista socio-economico.

Uno dei "modus operandi" attraverso i quali può essere definita la strategia regionale di politica internazionale è rappresentato dalla realizzazione dei **"Progetti Paese"**, finalizzati a rafforzare la presenza regionale in mercati esteri ritenuti "strategici" per lo sviluppo internazionale del territorio. Il "Progetto Paese" è un'azione di supporto alla promozione,

valorizzazione ed implementazione dei processi di internazionalizzazione verso poche e ben selezionate aree estere strategiche per l'Amministrazione regionale. Il "Progetto Paese" mira, infatti, ad incentivare l'emersione dal territorio delle iniziative di internazionalizzazione per selezionati settori ed a convogliare le stesse su aree target. L'obiettivo generale è, dunque, quello di canalizzare e concentrare le risorse in un'unica direzione fornendo al territorio regionale una chiara indicazione programmatica sul "dove andare" e su "cosa fare" ed, altresì, un supporto, istituzionale ed operativo, agli operatori socio-economici, nelle fasi "a monte", "in itinere" ed "a valle" di un processo di internazionalizzazione. In questo modo si ha la possibilità di ridurre il costo degli interventi autonomamente intrapresi dai molteplici soggetti ed il rischio di disperdere gli sforzi verso un numero eccessivo di aree di cooperazione.

In sintesi, quindi, possiamo affermare che la motivazione che ci ha portato a stabilire i nuovi contenuti del PRINT sono riconducibili alla necessità di configurare un primo laboratorio di sperimentazione della convergenza delle diverse linee di intervento concernenti materie eterogenee sotto il profilo istituzionale ma collegate fra di loro da un unico filo conduttore: la realizzazione di attività internazionali a supporto dello sviluppo economico di uno o più territori.

Il documento risulta suddiviso in due capitoli, oltre alla stessa premessa.

Il **capitolo 1** contiene l'analisi dei punti di forza e di debolezza, nonché delle opportunità e minacce del sistema regionale in relazione al suo grado di apertura verso l'estero e definisce le strategie dedotte dalla comparazione eseguita nell'analisi dei diversi livelli di attuazione delle politiche internazionali a livello regionale.

Il **capitolo 2** presenta l'organizzazione internazionale del "sistema regione" su tre livelli di "policy" così come di seguito definiti e contiene un'analisi di coerenza tra i diversi livelli in relazione alle aree geografiche ed ai settori prioritari nei quali trovano la loro attuazione, evidenziando il carattere trasversale delle politiche internazionali effettuando un'analisi dei diversi atti attraverso i quali si delineano le strategie, si definisce la programmazione e si realizza l'attuazione delle attività internazionali a livello regionale, sottolineando i diversi livelli di coinvolgimento delle istituzioni comunitarie e nazionali in queste diverse fasi. Tale trasversalità si riflette anche nell'organizzazione regionale ed il capitolo analizza la ripartizione di competenze in materia internazionale all'interno del "sistema regione" del Friuli Venezia Giulia.

La Regione Friuli Venezia Giulia dispone di un Assessorato e di una Direzione Centrale relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali, competenti in materia di politiche internazionali e tale Direzione Centrale, attraverso il Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale, svolge un ruolo di coordinamento dei lavori di preparazione ed elaborazione del PRINT. All'attività di impostazione e revisione del documento ha collaborato anche la Direzione Centrale Attività produttive attraverso il Servizio promozione e internazionalizzazione.

Volendo delineare un possibile percorso che porti all'approvazione del PRINT, si può ipotizzare che la proposta di Programma Regionale per l'Internazionalizzazione venga adottata dalla Giunta regionale su impulso dell'Assessore alle relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali.

Il PRINT è un documento che comporta la definizione di strategie che possono essere attuate in un periodo di tempo pluriennale e quindi dovrà essere aggiornato periodicamente (indicativamente a cadenza biennale) secondo le modalità adottate per la sua approvazione e attraverso una ricognizione costante dell'attualità dei suoi contenuti.

1. Gli asset istituzionali per l'attuazione delle politiche internazionali

Negli ultimi tre decenni si è registrata una progressiva attenzione nei confronti delle politiche per lo sviluppo locale. Dopo la fase delle politiche dall'alto, l'approccio dal basso ha soppiantato la lunga tradizione dominata da modelli di sviluppo fondati sul centralismo, tipici del periodo dominato da logiche fordiste.

Il paradigma territorialista attribuisce alle singole imprese meno capacità di avviare e sostenere processi di sviluppo duraturi ed enfatizza, invece, il rapporto tra economia e istituzioni, attribuendo una crescente importanza all'azione sistemica sia locale che internazionale.

Secondo questa impostazione la competitività dei territori dipende molto meno da incentivi al capitale e lavoro e più dal capitale sociale, meno dalle conoscenze e dalle politiche centrali e più dalle conoscenze locali e dalla cooperazione istituzionale regionale.

In altre parole la crescente complessità indotta dai processi di globalizzazione impone ai sistemi locali regionali una forte attenzione su alcuni temi di rilevanza fondamentale per la competitività dei territori: innovazione, ricerca, tecnologie di rete, logistica, energia, finanza, ambiente, formazione e, ovviamente, internazionalizzazione.

Le Regioni stanno oggi assumendo funzioni sempre più determinanti per i processi di sviluppo anche se, va detto, il cambiamento di prospettiva non è ancora stato interiorizzato nelle pratiche amministrative e, soprattutto, nelle strategie internazionali. Le competenze tecniche necessarie a gestire le relazioni internazionali istituzionali ed economiche sono da considerarsi ancora poco adeguate.

Partendo da queste considerazioni generali abbiamo cercato di delineare un percorso di sperimentazione e di apprendimento istituzionale che possa garantire nel medio periodo gli obiettivi posti dal programma elettorale della coalizione di governo.

Le iniziative sul tema delle politiche internazionali (relazioni, cooperazione allo sviluppo e internazionalizzazione) sono sempre più richieste dalle imprese le quali, nonostante le importanti innovazioni introdotte dalla L.R. 4/2005, molto spesso trovano impreparate le istituzioni nei compiti di formulazione di percorsi di accompagnamento adeguati alla dimensione della struttura produttiva regionale e, in particolare, sottovalutano l'importanza della valutazione dei progetti.

In altri termini, le politiche internazionali, alla pari di quelle per l'innovazione, rappresentano un utile terreno di analisi sui modelli di sviluppo per aprire alcune importanti prospettive per affrontare i limiti (di risorse, di azioni, di competenze) che stanno oggi incontrando la politica di internazionalizzazione dei sistemi produttivi locali e le singole imprese.

Per affrontare questi temi è indispensabile analizzare un territorio. In particolare come oggi sia possibile, rispetto ad una formulazione di qualche anno fa, estendere questo concetto ad una più ampia gamma di opportunità che includono: le relazioni internazionali, la cooperazione allo sviluppo e i processi di internazionalizzazione.

Detto questo, l'obiettivo dell'azione pubblica è, dunque, quello di trovare risposte esaurienti sulla trama di relazioni tra soggetti locali (bacino esteso di intelligenza sociale) e tra sistemi istituzionali (competenze, fiducia, norme di condotta, rappresentanza). In particolare

l'attenzione dell'Amministrazione si deve concentrare sulla necessità di individuare strumenti e comportamenti innovativi in grado di dare risposte a tutti i fattori che incidono sulla competizione internazionale.

Per analizzare compiutamente questi temi è tuttavia necessario osservare innanzitutto come si sia modificato negli ultimi anni lo scenario internazionale e, conseguentemente, la strategia imprenditoriale. In particolare come, rispetto alla formulazione originaria del modello produttivo, sia oggi possibile e utile riflettere su una più ampia gamma di strategie che potremmo genericamente definire per l'innovazione.

Le politiche internazionali per i sistemi locali vanno sicuramente ricondotte al tema dell'innovazione in quanto incidono profondamente sia sull'organizzazione dell'impresa che sulla specializzazione territoriale. Se si osservano attentamente le dinamiche competitive sul mercato mondiale si potrebbe osservare che i processi di internazionalizzazione si basano su due livelli distinti. Il primo legato al territorio e alle dinamiche evolutive dei sistemi di impresa, in questo caso gli aspetti innovativi sono correlati alla necessità di individuare strategie in grado di garantire la sostenibilità dello sviluppo in un'economia globale sia per le imprese che per i sistemi locali. Il secondo, invece, parte dalla considerazione largamente condivisa sui limiti latenti che interessano le piccole e medie imprese impegnate in percorsi di sviluppo (maggiormente orientate alla crescita internazionale).

Un ruolo rilevante sull'evoluzione geopolitica viene sicuramente giocato dalla caduta delle ideologie le quali hanno modificato radicalmente le dinamiche competitive sia a livello di territorio che di impresa. Inoltre, le strategie di delocalizzazione sono state avviate per far fronte alla necessità di recuperare la competitività dei sistemi territoriali che il processo di globalizzazione e l'introduzione della moneta unica avevano notevolmente ridotto.

Ciò detto non possiamo sottovalutare che i processi di internazionalizzazione, pur necessari, stanno incidendo fortemente sulle reti di subfornitura e, quindi, sull'esigenza di riorganizzare i processi produttivi.

Gli scenari delineatisi a partire dalla fine degli anni ottanta stanno quindi richiedendo alla piccola impresa uno sforzo strategico tale da consentire il passaggio dalla forma primordiale di internazionalizzazione, basata sull'aspetto commerciale e distributivo, ad una più evoluta caratterizzata dalla dimensione produttiva. Ciò ha determinato un progressivo trasferimento delle fasi produttive ad alta intensità di lavoro in quei paesi dove il costo della manodopera è inferiore e contemporaneamente l'offerta è alta e qualificata.

L'evoluzione strategica, determinata dai cambiamenti dello scenario competitivo, richiede oggi strumenti di analisi capaci di misurare e descrivere le nuove dinamiche non più condizionate da scelte meramente mercantili. Bisogna cioè capire in che misura i processi in atto stanno modificando l'orizzonte competitivo delle imprese, rinnovando le sfide a cui è chiamata la politica per garantire la tradizionale capacità di competere dei sistemi produttivi locali.

L'apertura della catena del valore sta trasformando il modello di impresa ma sta anche incidendo pesantemente su quel sistema di relazioni che ha sempre garantito la funzionalità delle aree ad economia diffusa.

A loro volta i cambiamenti dei sistemi produttivi locali richiedono un forte rinnovamento delle politiche a sostegno degli stessi. Ciò significa elaborare modelli di intervento che superino l'evidente contraddizione di un paradigma fondato su una specializzazione garantita da una

divisione del lavoro e da un nucleo di competenze tecniche e sociali radicate sul territorio, su un asset istituzionale che regola la vita economica del sistema produttivo locale in grado di assicurare rappresentanza e tutela dell'identità. Vale a dire un'organizzazione produttiva inserita in un territorio che funziona come un'infrastruttura economica, sociale e cognitiva in grado di attribuire al territorio uno specifico vantaggio competitivo.

1.1 *Le motivazioni di un Programma Regionale per l'Internazionalizzazione*

L'economia regionale si sta oggi confrontando con i processi determinati dalla globalizzazione e con il conseguente rischio di veder prevalere effetti negativi sullo sviluppo come ad esempio la riduzione di posti di lavoro o, peggio ancora, la deindustrializzazione e quindi la morte di imprese specializzate e/o di intere filiere di sistemi produttivi.

Se vogliamo uscire dalla retorica dei dogmatismi ideologici bisogna uscire dalla contrapposizione sterile avviata dal dibattito tra i sostenitori entusiasti e acritici con quelli che si oppongono in modo pregiudiziale al fenomeno della globalizzazione.

Appare ormai evidente, a distanza di quasi mezzo secolo da quando fu coniato il termine, che la globalizzazione di per sé non conduce ad un mondo più ricco, ne può essere considerata come la responsabile delle disuguaglianze e del venir meno di principi come la solidarietà.

La globalizzazione, infatti, può esser considerata come un fenomeno positivo, in grado di favorire l'equità ma, allo stesso tempo, di produrre effetti deteriori sullo sviluppo a causa delle disuguaglianze che essa può produrre se non diamo alla politica il giusto ruolo di interposizione tra i possibili effetti. In altre parole, se la globalizzazione viene governata si possono evitare i profondi danni alla coesione sociale, ai principi di democrazia e, nel contempo, valorizzare positivamente gli effetti sull'economia dei paesi industrializzati ma anche su quella dei paesi più poveri.

Il rischio che si corre a sottovalutare il fondamentale ruolo delle istituzioni nel governo dei processi di globalizzazione è quello di veder prevalere tutte quelle coalizioni di soggetti che vedendosi danneggiate dagli effetti rafforzino comportamenti regressivi che conducono ad atteggiamenti protezionistici e di rifiuto dell'apertura delle frontiere oltre che a richieste di sostegno finanziario. Ciò potrebbe alimentare impatti negativi e provocare danni almeno pari a quelli producibili da un'assenza di regole che governino la rimozione delle barriere.

Se si vuole cavalcare un'onda inarrestabile e tenere l'equilibrio senza essere sbalzati o sommersi dall'effetto dirimpente della forza del fenomeno appare chiaro che ci si deve attrezzare per far sì che il nostro sistema ne colga i benefici e riduca al minimo gli svantaggi. Per fare ciò è indispensabile che anche i sistemi locali, ancorché formati da imprese di piccole dimensioni, avviino una riflessione su scala globale sia sull'organizzazione produttiva che sulle politiche per promuovere e beneficiare delle opportunità che sottende. La lettura che dobbiamo dunque dare nell'elaborazione di una strategia che affronti i fenomeni globali è quella di integrare i sistemi economico-istituzionali con l'obiettivo di favorire il progresso secondo una logica di processo.

Partendo da queste considerazioni in questo paragrafo tentiamo di tracciare un percorso per una politica internazionale in grado di favorire il superamento delle minacce della

globalizzazione e, conseguentemente, di agire in modo coerente per garantire al sistema locale regionale uno sviluppo economico che miri alla coesione sociale in un territorio in cui le dinamiche competitive e la mobilità dei fattori produttivi possono inserirlo in un contesto economico allargato e lo pongono realmente al centro della nuova Europa.

La globalizzazione, infatti, sta condizionando le dimensioni strutturali dei sistemi locali, modificando i riferimenti di mercato, rendendo irrinunciabile per i sistemi produttivi una traiettoria orientata alla crescita dimensionale funzionale all'innovazione e in stretta dipendenza con i percorsi di internazionalizzazione.

Appare quindi necessario mettere in discussione il concetto di policy, in quanto le evoluzioni formali indotte dalle dinamiche competitive lo fanno percepire come il vero punto di rottura rispetto alle correnti di pensiero che si rifanno alle teorie paretiane perseguite fino a due decenni fa dall'azione politica dei paesi occidentali, con il fine di orientare i modelli di sviluppo di un territorio verso forme innovative di crescita. Per comprendere e dare una definizione univoca ai processi di internazionalizzazione abbiamo preso a riferimento la letteratura che pone al centro delle strategie lo sviluppo e che prende spunto dalla teoria classica riferibile, in particolare, ad Adam Smith. Utilizzando questa lente di lettura dell'evoluzione competitiva l'internazionalizzazione può essere definita come un processo di apertura di un sistema locale e delle realtà che lo compongono all'esterno dei propri tradizionali confini. Tale processo concorre ad interessare diversi aspetti come, ad esempio, quelli: istituzionali, economici, culturali e sociali. Si tratta, quindi, di un processo che ha una forte connotazione di trasversalità delle politiche di sviluppo di un territorio. Ma soprattutto evidenzia un alto livello di complessità dovuto principalmente alla presenza di comportamenti fortemente autoreferenziali di molti soggetti che, paradossalmente, anziché aprire le relazioni di un territorio, rafforzano una dimensione di chiusura. Assistiamo pertanto alla negazione dello sforzo di apertura verso cui tutti sono chiamati a rispondere. Serve cioè mettersi in discussione con molta onestà intellettuale, sapendo che in gioco ci sono molteplici interessi i quali per essere mediati e composti devono innanzitutto essere resi espliciti.

Lo sviluppo locale, in un contesto dominato dai processi di globalizzazione, appare oggi un'espressione contraddittoria per una serie di ragioni intercorrelate. In primo luogo, lo sviluppo è il risultato di un processo economico e sociale che, pur interessando prevalentemente aree locali, si concretizza in un contesto spaziale e non è più un'espressione unicamente regionale e neppure nazionale. In secondo luogo la dimensione economica dello sviluppo consiste nella capacità di un territorio di adattare il proprio modello di successo a condizioni diverse da quelle che lo avevano generato.

Per sua natura, quindi, l'incapacità di adattamento ai cambiamenti indotti dall'esterno, attribuibile ad una sorta di sclerosi sociale, culturale ed istituzionale, comporta un incremento del rischio di declino di quei territori incapaci di evolvere insieme ai cambiamenti del mondo circostante. Ciò è dovuto in particolare alla comparsa sullo scenario mondiale di potenti concorrenti, al progresso tecnico e tecnologico, all'apertura di nuovi mercati che rendono obsolete le tecniche produttive e le istituzioni di governo, finanziarie ed economiche, grazie alle quali era stata garantita la crescita nei decenni precedenti.

Ecco allora che in sintesi possiamo riassumere i caratteri del declino economico in tre fondamentali punti:

- l'incapacità di adattare il vecchio modello a circostanze nuove;
- la scarsa percettibilità del processo che diviene un problema politico e sociale solo quando i suoi effetti sono molto diffusi ed il costo di ignorarli diviene insostenibile;
- la forte influenza sui fattori economici che sono ritenuti causa immediata anche se a generarli sono aspetti istituzionali, sociali e culturali.

Gli obiettivi della politica devono quindi mirare a supportare una strategia che favorisca processi capaci di concretizzare forme organizzative evolute ed in grado di garantire un'intensa presenza all'estero dei sistemi economici locali. Il loro grado di apertura internazionale, infatti, consente di valutare e misurare la capacità competitiva delle imprese localizzate in un determinato territorio. Per queste ragioni gli ultimi anni sono stati testimoni della crescita di importanza, a scapito della mera apertura commerciale, dei processi di integrazione internazionale della produzione. Questo passaggio è anche diretta conseguenza sia della riduzione delle barriere tariffarie che dello sviluppo di tecnologie di comunicazione e di trasporto capaci di incidere favorevolmente sull'estensione a scala internazionale della divisione del lavoro.

Gli aspetti positivi che concorrono a premiare le strategie che si inseriscono nei processi di internazionalizzazione non mancano e già ne sono state descritte le potenzialità. Tuttavia appare urgente trovare una risposta adeguata a quei fattori che, ancora numerosi, frenano ed ostacolano la proiezione verso i mercati globali delle nostre imprese. Certo, le singole aziende possono incidere solo in minima parte sulla sostenibilità delle attuali tendenze e sull'aggiustamento non traumatico degli squilibri economici e sociali generati dall'apertura dei mercati, dalla rimozione delle barriere agli scambi e dalla mobilità dei fattori produttivi. Per contro esiste un margine di intervento importante a disposizione degli attori istituzionali e dello stesso mondo associativo. Ad esempio la promozione di strumenti operativi e di altre iniziative utili a configurare un'azione di sistema rappresentano la chiave di volta per supplire alla carenza di massa critica che rappresenta oggi uno dei principali limiti del sistema imprenditoriale di tutto il Nord Est.

I profondi processi di trasformazione dell'economia consolidatisi in questi anni richiedono alle politiche una maggior credibilità e qualità ma anche un coinvolgimento simultaneo di tutti gli strumenti creati per stimolare il miglioramento nella produttività.

L'interesse della policy, pur senza sottovalutare le preoccupazioni generate dai processi sugli impatti occupazionali e sociali, deve essere rivolta alla proiezione internazionale delle imprese, soprattutto di piccole dimensioni, e a rimuovere le cause che frenano tali dinamiche. La scarsa considerazione fino ad ora riservata ai processi di internazionalizzazione delle imprese minori è dovuta in modo particolare alle difficoltà di comprendere le opportunità offerte a tale dimensione produttiva dalle forme emergenti di divisione internazionale del lavoro.

Per delineare una buona policy a supporto dei processi di internazionalizzazione appare quindi cruciale comprendere le nuove tendenze analizzando tutte le dinamiche economiche che tengono contestualmente in considerazione sia i processi di innovazione e riposizionamento competitivo che le molteplici possibili forme di integrazione dei mercati.

Le forme di integrazione internazionale, agevolate dalla globalizzazione, di cui si possono avvalere i sistemi produttivi sono numerose e possono essere come di seguito schematizzate.

Forme di integrazione internazionale	Tipo di relazione economica	Strategia
Mercantile	Interscambio di beni	Export
Distributivo	Penetrazione commerciale	Ricerca nuovi mercati
Produttiva orizzontale	Fornitura di capacità	Subfornitura delocalizzata
Produttiva verticale	Fornitura di fase	Internazionalizzazione di fase
Interindustriale	Scambio indotto sulle industrie a monte e sui servizi	Internazionalizzazione indotta
Cognitiva	Scambio di conoscenza e tecnologie	Integrazione internazionale

La forma di internazionalizzazione più tradizionale, nata antecedentemente alla prima rivoluzione industriale è quella che vede l'impresa vendere all'estero senza l'ausilio di reti proprie ma con il supporto di terzi che garantiscono l'esportazione dei prodotti.

Immediata conseguenza per l'impresa è l'integrazione commerciale: la produzione viene mantenuta entro i confini nazionali mentre si effettua una integrazione solamente della struttura distributiva estera. Ciò rappresenta un'evoluzione strategica importante che normalmente consente il recupero di valore aggiunto e, conseguentemente, di competitività.

Si parla di integrazione orizzontale della produzione, invece, quando le attività produttive vere e proprie vengono svolte anche al di fuori dei confini nazionali. Questa forma di integrazione è caratterizzata da un incremento della capacità produttiva attraverso la fornitura di attività appartenenti allo stesso ciclo produttivo.

Nel caso di integrazione verticale la relazione avviene tra fasi diverse del ciclo produttivo, ovvero nel Paese estero vengono svolte attività diverse da quelle presenti nell'azienda domestica e solo successivamente vengono integrate nel processo produttivo principale. La cosiddetta "delocalizzazione" rientra principalmente in questa tipologia.

Altre due tipologie hanno avuto in questi anni una rilevante funzione e in futuro riteniamo ragionevolmente saranno destinate a crescere di importanza. In primis l'integrazione interindustriale, intesa come integrazione di fasi a monte del processo produttivo considerato. Infine, l'integrazione internazionale, che riguarda la condivisione e lo scambio di conoscenze tra sistemi produttivi, e che riveste una funzione fondamentale nella dinamica innovativa delle imprese.

Il tessuto normativo per supportare questo livello di complessità deve essere espressione di una corretta visione dei rapporti tra autorità di governo, istituzioni e mercato. La lacuna

rilevabile all'interno del sistema economico regionale è quella di non essersi arricchito nel tempo del nuovo humus culturale. Questo ritardo caratterizza anche alcuni degli strumenti di politica industriale che non hanno saputo adeguare la propria offerta di servizi alle nuove necessità, rimanendo ancorati ad un'offerta spesso percepita come carente dalle stesse imprese. A loro volta le imprese sono rimaste ancorate ad un modello di internazionalizzazione basato soprattutto sull'interscambio commerciale. Con il passare degli anni, tuttavia, accanto alla tradizionale forma di soddisfacimento della domanda estera tramite le esportazioni è andato crescendo il ruolo degli investimenti diretti all'estero, intesi come acquisizione di partecipazione allo scopo di stabilire legami economici durevoli e tali da influire sulla gestione delle attività.

La ricerca di una più elevata capacità competitiva sui mercati internazionali ha messo in luce differenti forme di espansione degli investimenti oltre i confini nazionali, non più legate alla mera ricerca di differenziali tra il rendimento del capitale investito o, più semplicemente, nei costi di produzione.

L'ampliarsi della competizione internazionale richiede alle imprese la ricerca dei vantaggi competitivi anche attraverso l'innovazione di prodotto, di processo e di gestione, ponendo in atto strategie che mirino alla crescita dimensionale e ad un migliore posizionamento sui mercati esteri.

Tenendo conto di questa accresciuta complessità, viene richiesto prima di tutto alle autorità di governo, di definire un percorso in grado di accrescere sia l'efficienza della spesa pubblica a favore di tutti i progetti a valenza internazionale che l'efficacia dell'azione dell'amministrazione regionale, dei soggetti e dei servizi offerti all'economia locale per accrescere in modo coerente la loro apertura internazionale.

Lo sforzo prodotto nei paragrafi successivi tende a evidenziare la necessità di razionalizzare l'operatività sia dell'Amministrazione regionale che degli strumenti adottati per garantire una solida presenza all'estero delle imprese. Per questo si è proposta un'analisi delle sovrapposizioni delle competenze attribuite alle diverse direzioni centrali e una mappatura dei soggetti e dei servizi offerti all'economia locale.

Alla base del ragionamento sta la convinzione che gli strumenti di policy, se si dispone di una mappatura, sono più facilmente definibili e messi in pratica, evitando la concentrazione dell'attenzione su alcuni servizi (riduzioni di asimmetrie informative, missioni esplorative, supporto alla partecipazione a fiere, ecc.) lasciando parzialmente scoperti altri (copertura dei rischi, qualità delle relazioni con l'ambiente locale, contrattualistica, analisi di mercato, ecc.).

La mappatura è fondamentale anche per gli effetti sull'occupazione che i processi internazionali determinano. Infatti, l'effetto di sostituzione della subfornitura locale con imprese estere genera nel breve periodo un impatto diretto negativo ma può creare incentivi alla riqualificazione produttiva e al riaggiustamento industriale che riduce l'esposizione competitiva sui fattori di prezzo.

La Programmazione Regionale per l'Internazionalizzazione (PRINT) potrebbe essere dunque una risposta politica in grado di dare alle attività internazionali, programmate e partecipate dall'Ente Regione, una forma organica e capace di attuare linee di indirizzo che da un lato siano coerenti al processo di apertura dei sistemi regionali verso l'esterno, dall'altro inducano l'azione

di promozione e gestione dello sviluppo economico, sociale e culturale del suo territorio ad accrescere il livello di efficienza ed efficacia.

La spinta a dotarsi di un Piano Regionale in grado di inserire i sistemi locali in un contesto internazionale deriva da diversi elementi sia di carattere esogeno che endogeno al sistema e che possiamo così riassumere:

- la modifica del Titolo V° della Costituzione Italiana che affida maggiori competenze alle Regioni in materia di attuazione di politiche internazionali;
- il rischio del sistema economico di non stare al passo con le sfide della globalizzazione;
- la mancanza di una cultura internazionale da parte degli operatori economici e sociali sia pubblici che privati;
- l'eccessiva "polverizzazione" dei fondi a disposizione a livello regionale, nazionale e comunitario che vengono utilizzati in troppi "rivoli" ed in assenza di una regia regionale che assicuri l'efficacia e l'efficienza del loro utilizzo.

Per queste ragioni la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, attraverso la Comunicazione alla Giunta dell'Assessore alle Relazioni Internazionali, comunitarie e Autonomie locali (GEN n° 3436 del 13/12/2004) ha intrapreso un percorso di definizione di uno strumento (PRINT) in grado di ridurre il basso livello di coordinamento tra gli interventi realizzati a livello regionale e dalla contemporanea necessità di mettere a sistema i progetti realizzati ed attuati dai diversi attori che compongono il sistema regionale per l'internazionalizzazione."

L'obiettivo primario di questo documento è, pertanto, quello di provvedere ad identificare tutte le attività internazionali presenti sul territorio regionale ed ordinarle all'interno di un quadro secondo una logica metodologica che metta in evidenza la necessità di rendere coerenti i progetti con la strategia regionale elaborata per rispondere concretamente alle traiettorie di cambiamento del sistema produttivo ed economico che caratterizzano i localismi in questa fase di transizione delle dinamiche competitive.

1.2 *L'organizzazione del sistema regionale per l'internazionalizzazione*

Il peso delle incrostazioni culturali e, a volte ideologiche, accumulate nel tempo rende non più rinviabile la definizione di strumenti operativi innovativi che sappiano raccordare i percorsi della politica di cooperazione allo sviluppo con quelli delle relazioni internazionali e con le politiche per l'internazionalizzazione.

L'evoluzione delle regole del gioco competitivo hanno radicalmente modificato le interdipendenze geografiche e indotto a modificare le strategie sia dell'azione internazionale che della cooperazione allo sviluppo rendendo inadeguata l'azione basata unicamente sugli aiuti umanitari e di emergenza. Su questa linea, infatti, le strategie internazionali di molte regioni sono sempre più caratterizzate da iniziative di carattere economico centrate sullo scambio reciproco e tese a facilitare la collaborazione tra attori economici.

La Regione, anche grazie al processo di decentramento amministrativo garantito dalla riforma del Titolo V della Costituzione italiana e alla programmazione comunitaria, ha acquisito nel corso di questi anni una crescente proiezione internazionale. La proiezione esterna del sistema

regionale è dipesa da una crescente consapevolezza che la competizione, nel corso degli ultimi due decenni, ha assunto una dimensione territoriale. La risposta della politica regionale alla competizione tra territori, oltre a quella tra imprese, è stata il rafforzamento di specifiche competenze finalizzate sia ad implementare le strategie per la promozione dei propri territori (marketing territoriale) oltre a quelle orientate ad estendere la rete di relazione dei sistemi locali al di fuori dei confini nazionali (cooperazione).

La politica per il sostegno di questa strategia si basa su una serie di scelte quali:

1. la creazione dell'Euroregione;
2. la sottoscrizione di intese;
3. il rafforzamento del coordinamento interregionale;
4. la cooperazione transfrontaliera e/o transnazionale;
5. la cooperazione decentrata.

All'interno di queste strategie la regione ha sviluppato una serie di azioni con tipologie di attuazione piuttosto ampia e complessa, quali:

1. l'internazionalizzazione dei sistemi economici locali e delle imprese;
2. la proiezione internazionale dei risultati della ricerca e sviluppo;
3. la formazione professionale per l'internazionalizzazione;
4. l'internazionalizzazione delle politiche sociali e del welfare;
5. l'internazionalizzazione dei sistemi della cultura e dell'istruzione;
6. l'internazionalizzazione delle politiche per l'ambiente;
7. l'internazionalizzazione delle politiche infrastrutturali;
8. l'internazionalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Detto ciò va ricordato che il tema dell'internazionalizzazione occupa i primi posti nell'agenda delle priorità della Regione Friuli Venezia Giulia, in particolare in una situazione di bassa crescita che necessita di misure forti per rafforzare la competitività dei sistemi industriali. Il fenomeno della divisione internazionale del lavoro, infatti, non è una questione meramente economica, ma contribuisce ad una profonda trasformazione del ruolo dell'amministrazione nell'indirizzare il tessuto produttivo delle imprese della subfornitura e delle PMI in generale.

In questo processo si delineano molte sfide che è stato bene almeno in parte averle affrontate rapidamente e in modo radicale approntando strumenti adeguati sia per i lavoratori (formazione continua, riqualificazione professionale, mobilità e reimpiego con agevolazioni, ecc.), che per le imprese dei settori più maturi (incentivi all'innovazione, all'aggregazione) e dei settori ad alta tecnologia (marketing territoriale, servizi reali, incentivi per l'attrazione di investimenti esteri, agevolazioni fiscali). Il fenomeno dell'internazionalizzazione, infatti, va letto nella sua duplice veste: l'out-coming e l'in-coming. Con riguardo a quest'ultima affermazione va detto che le dinamiche sottendono una chiave di volta per lo sviluppo, con molte opportunità: trasformazione del settore produttivo verso lavorazioni a più elevato valore aggiunto; innovazione tecnologica; cambiamento delle figure professionali all'interno delle

imprese; posizionamento strategico delle imprese all'interno della nuova divisione dei mercati internazionali.

L'assunto trova ulteriore conferma nell'opinione largamente condivisa tra gli economisti i quali attribuiscono al costo dei fattori della produzione un ruolo rilevante nel determinare le politiche a supporto della proiezione internazionale delle imprese. La componente costo sta facendo emergere una crescente domanda dei prodotti realizzati oltre confine. La capacità di cogliere tale opportunità rappresenta un importante fattore propulsivo per le strategie delle imprese alla ricerca di servire al meglio le richieste dei nuovi mercati di sbocco. In sostanza il fattore di costo, principale responsabile della delocalizzazione, viene ora ad associarsi a considerazioni di più ampio respiro, in cui rientra l'analisi dei nuovi mercati di sbocco che richiedono un maggior equilibrio tra costo e qualità dei prodotti.

Sin qui, la riorganizzazione su scala globale delle reti produttive ha privilegiato alcuni contesti territoriali particolarmente vicini sotto il profilo geografico (Europa Centro-orientale). La prossimità geografica pur fornendo condizioni di vantaggio competitivo incentiva una reale presenza organizzativa all'estero e, nel contempo, impone il controllo del sistema di relazioni.

Lo sviluppo delle economie locali, a causa dei limiti dimensionali, è condizionato da fattori relazionali oltre che di mercato. Lo sviluppo economico in un territorio, infatti, è sempre meno imputabile alla scelta delle singole imprese e sempre più connesso alle capacità del contesto istituzionale locale di offrire un ambiente favorevole come ad esempio l'offerta di economie esterne materiali e immateriali (infrastrutture, servizi, ricerca, formazione, ma anche qualità sociale, reti tra imprese e capacità di collaborazione fra attori pubblici e privati nel governo dei territori).

In questo modo lo sviluppo locale alimenta la costruzione sociale dell'internazionalizzazione per fornire ai singoli attori quei beni collettivi che non sono in grado di produrre autonomamente.

Ciò significa perseguire una strada "alta" di competitività che si accompagna ad un radicamento locale nuovo delle attività economiche. Questo si riferisce in modo particolare alle fasi di progettazione e di organizzazione complessiva dei processi, rispetto a quelle di mera produzione che invece possono più facilmente essere delocalizzate.

La mobilitazione dal basso dei territori rappresenta una conseguenza alle difficoltà o alla crisi delle vecchie forme di industrializzazione, quindi ai tradizionali meccanismi di redistribuzione. In un contesto in trasformazione le politiche gestite dal centro non sono più in grado di rispondere ai bisogni del territorio e per questo i soggetti appartenenti allo stesso si mobilitano per cogliere le nuove opportunità determinate dal maggiore radicamento sociale delle attività innovative.

Ciò non è però scontato in quanto lo sviluppo locale non è una tendenza lineare e prevedibile ma presuppone particolari condizioni che sostengono il protagonismo e la capacità di elaborare strategie dai soggetti locali.

Questo aspetto mette in evidenza un dilemma: lo sviluppo locale è un mero prodotto di determinate condizioni locali endogene che con il tempo, la storia e la geografia si sono sedimentate nel territorio o invece rappresenta l'effetto dello stimolo di determinate politiche volte a promuoverlo.

Questo dilemma appare cruciale per le istituzioni se si ritiene che per il modello di sviluppo le politiche assumano un ruolo determinante nel gioco competitivo su scala internazionale. Diventa cioè importante essere in grado di valutare se valga la pena supportare questo modello rafforzando il coordinamento delle politiche comunitarie, nazionali e regionali. L'integrazione economica a livello internazionale appare una soluzione in grado di ridefinire un modello di intervento capace di ristabilire un nuovo equilibrio tra sviluppo e coesione. Le ragioni che danno risposta al dilemma sono sostanzialmente due. Da un lato essa rappresenta la giusta strada per perseguire la ricerca di competitività attraverso la via alta, rappresentata dall'innovazione, dall'altro in quanto capace di ridurre i costi sia di produzione che di redistribuzione a favore delle aree territoriali svantaggiate. Un processo di internazionalizzazione solidale, infatti, aumenta l'inclusione e quindi fa scendere i costi della protezione sociale, sempre meno sopportabili a causa della scarsità di risorse (vincolo del patto di stabilità, eccesso di debito pubblico, basso livello di crescita).

Una buona politica deve essere soprattutto in grado di mobilitare le risorse latenti all'interno di una comunità, ma deve essere anche capace di metterle in relazione, legando insieme le cosiddette comunità del nord (considerate nel gergo comune come ricche) e del Sud (che invece sono in genere considerate povere) in un patto finalizzato allo sviluppo che si basi su un continuo scambio bidirezionale di conoscenze.

Inoltre, l'approccio territoriale e la ricerca di collegamento e coordinamento tra i diversi soggetti e le diverse azioni proposte sul campo portano la politica internazionale a stabilire una molteplicità di sinergie tra le iniziative condotte in una determinata area. Ciò accresce ulteriormente il volume delle risorse disponibili e aumenta le possibilità di accesso alle diverse fonti di finanziamento nazionali e comunitarie.

Caratteristica innovativa rilevante che l'azione pubblica deve possedere è la capacità di promuovere una particolare e significativa internazionalizzazione dei soggetti economici e delle istituzioni locali al fine di poter garantire il trasferimento di conoscenze.

Alla complessità dell'azione politica deve dunque corrispondere una struttura pubblica adeguata ed in grado di:

1. realizzare un efficace coordinamento tra i vari soggetti che la compongono;
2. garantire il giusto livello di vicinanza al contesto imprenditoriale su cui deve incidere in modo da recepire tempestivamente le esigenze e verificare gli effetti dei singoli interventi;
3. condurre azioni nella scala adeguata con riferimento all'organizzazione degli effetti esterni all'area di competenza dei diversi soggetti.

Allo stato attuale vi sono motivi per ritenere che i soggetti della politica internazionale non solo si dimostrano molto eterogenei ma anche poco coordinati, ne tantomeno operino secondo principi in precedenza richiamati, il che crea effetti non desiderati quali: bassa qualità nella performance e sostenibilità, spreco di risorse e difficoltà nel intrecciare processi che creino "identità" in un ecosistema plurisetoriale. Ciò ovviamente genera frammentazione delle competenze tra attori istituzionali pubblici e privati collegate ad alcune criticità. Tale situazione esige strategie e visione prospettica nuove, al fine di rimuovere le condizioni che generano quegli effetti entropici che spesso penalizzano tutto il sistema. Occorre quindi sviluppare una capacità di analisi e di istruzione dei problemi fra la pluralità di soggetti locali per superare

l'attuale frammentazione e incomunicabilità e rafforzare il coordinamento a livello istituzionale. L'organizzazione del sistema deve rispondere alla complessità e all'interconnessione dei fenomeni, superando schemi fondati su una ripartizione rigida, quasi corporativa, dei compiti. Un assetto più adeguato richiederebbe un'assunzione di responsabilità, in base alle competenze per orientare il flusso del mutamento, operando non tanto secondo una logica di settore economico quanto, piuttosto, di funzioni.

Accanto ad un problema di competenze vi è uno di modalità di azione amministrativa. L'attività burocratico-amministrativa è costituita da una fitta trama di atti e provvedimenti, ora di contenuto autorizzatorio o concessorio, ora di portata impeditiva o limitativa, volti a rimarcare i confini entro i quali deve svolgersi l'iniziativa economico privata, ovvero a scandire tempo o modalità con cui devono svolgersi singole iniziative.

A tal fine nel paragrafo seguente proponiamo un breve approfondimento proprio su quelle che dovrebbero essere gli obiettivi e le strategie regionali promosse per raggiungerli.

1.3 *Obiettivi e strategie per l'internazionalizzazione del Friuli-Venezia Giulia*

Spesso si sente dire che la globalizzazione non crea solo tensioni ma anche opportunità formidabili per lo sviluppo dei sistemi locali. Le tesi qui riprese concordano con questa affermazione ma con la precisazione che le opportunità sono legate al fatto che l'attenzione verso i mercati internazionali deve essere accompagnata alla capacità del nostro sistema regionale a non rimanere ancorato ad un modello di sviluppo che la letteratura economica definisce ormai maturo. Tra le debolezze del nostro sistema appare opportuno evidenziare anche la denuncia del mondo imprenditoriale che richiama l'attenzione sullo scollamento delle azioni dei soggetti istituzionali preposti a supportare i processi innescati dall'internazionalizzazione e dunque alle esigenze delle imprese.

Appare allora importante soffermarsi su queste affermazioni per collegarle a due importanti variabili: la struttura del nostro sistema economico e la nostra collocazione geografica. Va detto che entrambe le variabili vanno tenute in debita considerazione altrimenti rischiano di concorrere ad un poco auspicato processo che porterebbe, nel tempo, a periferizzare la nostra regione.

Il cambiamento delle condizioni dell'economia internazionale mette in evidenza i limiti del nostro modello di specializzazione che rischia di rimanere ancorato ai settori sempre più esposti alla concorrenza dei paesi emergenti, se non si risolvono al più presto i nodi strutturali della nostra economia.

Rimane anche il fatto che i cambiamenti macroeconomici, se non adeguatamente seguiti da un'evoluzione dell'azione di politica di lungo respiro, portano ad una progressiva erosione del vantaggio comparato con i Paesi concorrenti.

D'altra parte, stimola la ricerca di nuovi processi di aggregazione, attraverso innovativi collegamenti di network e strategie concordate di business, volte a intensificare le economie esterne locali di scala e a valorizzare la conoscenza come elemento ultimo su cui basare i vantaggi competitivi di lungo periodo. All'interno di tale paradigma competitivo due campi

d'internazionalizzazione devono essere esplorati dalle imprese e dalle economie dei sistemi locali:

- la distribuzione transnazionale delle diverse attività che compongono l'attuale catena del valore in modo da sfruttare a proprio vantaggio i differenziali nazionali e/o regionali, in termini di costo e produttività, specifici delle diverse localizzazioni produttive;
- la partecipazione attiva a reti internazionali di divisione del lavoro nel campo della produzione e utilizzazione della conoscenze

Non possiamo dunque ignorare che i Paesi industrializzati, maggiori nostri competitori fino a qualche decennio fa, stanno investendo da molti anni in ricerca ed innovazione e hanno avviato un processo di ristrutturazione delle loro economie sostituendo le produzioni di beni tradizionali con quelli a più alto contenuto tecnologico e con i servizi. Inoltre non possiamo continuare a sottovalutare il ruolo che i Paesi meno sviluppati, approfittando dei vantaggi concessi da alcuni fattori produttivi come i costi minori e le basse barriere tecnologiche di alcuni settori specializzati e rilevanti per l'economia regionale, stanno assumendo nell'arena internazionale, acquisendo quote di mercato a scapito delle nostre imprese.

Tutto ciò è accompagnato da processi ineludibili, come la riduzione delle barriere protezionistiche che rendono il mercato sempre più permeabile; il processo di allargamento appena concluso e quello appena avviato che include oltre all'area cosiddetta balcanica anche la Turchia; la velocità di cambiamento socio-economico di alcuni Paesi come la Cina, l'India, il Brasile ed il Sud Africa.

Anche se questi processi non sono così lineari come potrebbe apparire da queste considerazioni è evidente a tutti il fatto che la nostra economia sta oggi soffrendo, schiacciata dall'alto dalle produzioni altamente innovative e tecnologiche dei Paesi più industrializzati e dal basso da produzioni a basso costo provenienti dai Paesi emergenti.

Ciò detto appare indispensabile superare il concetto di internazionalizzazione come sinonimo di scambio commerciale per intenderlo nella sua accezione ampia e cioè un fenomeno complessivo che riguarda le relazioni economiche, istituzionali, culturali, ambientali, infrastrutturali di un territorio e di tutte le sue componenti. Bisogna cioè intenderlo come un processo finalizzato a valorizzare le diversità locali visto che la variabile geografica sta giocando un ruolo determinante nelle relazioni internazionali.

La nostra regione essendo stata frontiera fino a pochi mesi fa può vantare una tradizione ormai lontana di rapporti internazionali sia politici che economici. Ciò ha favorito un grado di apertura commerciale delle imprese regionali sul mercato estero sicuramente superiore alla media nazionale. Oggi, con l'adesione all'Unione europea dei Paesi Centro orientali, abbiamo perso questa prerogativa. Ciò comporta, ovviamente, la necessità di adeguare i nostri comportamenti al fine di sperimentare strategie di internazionalizzazione innovative tese a consolidare il concetto di proiezione verso l'estero basato su una strategia strutturata che tiene in considerazione una logica di penetrazione dei mercati esteri attraverso una rete commerciale e/o investimenti produttivi all'estero.

Se l'internazionalizzazione dei nostri sistemi locali si è articolata per decenni sulla semplice ricerca di nuovi mercati di sbocco piuttosto che su forme di internazionalizzazione più complesse significa che su quest'ultimo aspetto bisogna intervenire nel tentativo di definire un percorso che consenta di dare un supporto istituzionale a tutte quelle imprese che intendono

investire all'estero, stipulare accordi di collaborazione con partner stranieri, accedere a risultati di ricerca, ecc.

In altri termini l'obiettivo della politica è oggi quello di supportare strategie di internazionalizzazione che siano in grado di concretizzare forme evolute di presenza sui mercati esteri e, nel contempo, di rimuovere le preoccupazioni generate dagli inevitabili processi di divisione internazionale del lavoro sugli impatti occupazionali e sociali con azioni che mirano ad attrarre investimenti nei nostri territori.

1.4 *Obiettivi e strategie del PRINT*

Come enunciato nella parte relativa alle modalità di elaborazione, approvazione e modifica del PRINT, di cui in premessa al presente documento, l'obiettivo perseguito, attraverso la stesura del PRINT medesimo, è stato modificato nel corso della sua definizione.

Nella formulazione iniziale degli obiettivi, il PRINT è stato definito come lo strumento adatto a:

1. **individuare e conoscere** le iniziative in tema di internazionalizzazione realizzate e programmate dalla Regione;
2. **ordinare, aggregare e mettere a sistema** tali iniziative secondo una logica che individui obiettivi specifici da perseguire;
3. **uniformare**, laddove possibile, **gli obiettivi specifici** perseguiti in un aggregato di interventi settoriali rilevanti per l'internazionalizzazione, che permettano di individuare **l'obiettivo generale** che si intende raggiungere e che informerà le politiche regionali per l'internazionalizzazione;
4. **coordinare** le diverse attività programmate dalla Regione in materia di internazionalizzazione;
5. **condividere** le scelte sulle iniziative da realizzare con i diversi attori, sia interni che esterni all'Amministrazione regionale;
6. **migliorare** la capacità della Amministrazione regionale a partecipare ai programmi comunitari (mercato interno ed esterno) e alle gare comunitarie di sistema;
7. **monitorare** le iniziative realizzate e in corso di realizzazione;
8. **valutare** l'efficienza e l'efficacia degli interventi realizzati;
9. **definire** una strategia regionale per l'internazionalizzazione;
10. **programmare** le future azioni in tema di internazionalizzazione in maniera coordinata, efficiente ed efficace;

Il quadro logico del PRINT ricalcava, pertanto, quello della programmazione regionale sui fondi strutturali comunitari e si sarebbe dovuto costruire per linee d'intervento secondo una procedura "bottom-up" che prevedesse una definizione per **assi, misure, azioni e/o interventi**. Una volta individuati gli obiettivi specifici e generali perseguiti attraverso l'attuazione dei diversi interventi in favore dell'internazionalizzazione si doveva definire le strategie di una politica regionale per l'internazionalizzazione che permettesse di improntare la programmazione futura seguendo un filo conduttore unitario ed univoco.

A seguito delle modifiche apportate alla struttura del PRINT ed ai suoi contenuti, l'obiettivo generale del documento è stato ridefinito, nel tentativo di fornire una fotografia dell'attuale situazione della realizzazione di politiche internazionali a livello regionale, nella **valorizzazione**

del sistema produttivo regionale per uno sviluppo internazionale delle Istituzioni e di tutti i soggetti operanti nel settore nel loro complesso.

Più in particolare gli obiettivi specifici perseguiti consistono in:

1. **Costruire** una strategia per l'internazionalizzazione tra tutti i soggetti locali
2. **Diffondere** le metodologie di costruzione di partenariato e di realizzazione di progetti internazionali nel sistema regionale
3. **Coinvolgere** nel coordinamento delle attività internazionali regionali tutti i soggetti locali

1.5 *Analisi SWOT: punti di forza e di debolezza dell'internazionalizzazione*

Sulla base dei risultati delle rilevazioni effettuate in merito alle attività internazionali esistenti sul territorio regionale e della documentazione già esistente (statistiche, studi, analisi settoriali, ecc.), l'analisi SWOT mette in evidenza i punti di forza e di debolezza, le opportunità e i rischi del sistema-regione nell'ambito dell'attuazione delle politiche internazionali.

Un aspetto basilare delle politiche internazionali è rappresentato da un'analisi razionale e scientifica delle potenzialità positive e negative di un'area come il Friuli Venezia Giulia a cavallo di due confini. Tali potenzialità (che vengono considerate dalla SWOT analysis) indicano successivamente quali strategie per lo sviluppo sono da adottare, e quindi quali azioni operative di politica locale, di economia, di cultura sono da scegliere e mettere in atto. La SWOT analysis è un metodo per individuare, valutare e tratteggiare i caratteri principali interni all'area (punti di forza e punti di debolezza) ed esterni all'area (opportunità e minacce).

L'analisi SWOT, al termine del processo razionale di attribuzione ad ognuna delle quattro categorie SWOT dei singoli caratteri dell'area geografica, permette di valutare "quanti" e "quali" sono i punti di forza (S), i punti di debolezza (W), le opportunità (O) e le minacce (T), del tutto interscambiabili tra loro, ovvero quanto considerato un punto di forza può trasformarsi in opportunità o punto di debolezza, e lo stesso dicasi per le altre voci. Ciò permette di inserire la specifica area geografica in una delle strategie pianificatorie delle risorse individuate.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Collocazione geografica della Regione al "centro della nuova Europa". Esistenza di un Assessorato specifico con competenza in materia di politiche internazionali. Disponibilità di risorse finanziarie (flessibilità di bilancio e società partecipate). Rete di relazioni di collaborazione, cooperazione ed integrazione con regioni contermini e non (Euroregione, progetti di	Scarsa dotazione infrastrutturale di trasporti, aerei e ferroviari. Frammentazione in numerose iniziative della disponibilità finanziaria per la realizzazione di attività internazionali. Corpo di norme non sempre adeguato alle sfide del presente e del futuro, ridondante, complesso, di difficile lettura, spesso frutto di stratificazioni successive e di interventi non coordinati. Inadeguatezza degli strumenti di pianificazione e

<p>cooperazione transfrontaliera, servizi integrati).</p> <p>Forte orientamento all'innovazione ed alla qualità, all'implementazione dell'ICT ed all'e-government, sia nei processi di regolazione e di governance che nei sistemi operativi organizzativo-gestionali.</p> <p>Alta partecipazione della Regione a programmi di cooperazione allo sviluppo e di partenariati territoriali.</p> <p>Presenza e consolidamento di distretti industriali con elevate possibilità di internazionalizzazione.</p> <p>Presenza di numerosi centri di ricerca scientifica e tecnologica con collegamenti internazionali.</p> <p>Tipicità delle produzioni e presenza di prodotti agro-alimentari con marchio DOC, DOP e IGP.</p> <p>Forte presenza di corregionali all'estero e elevato livello di organizzazione associativa.</p> <p>Buone performance nella gestione dei fondi strutturali e nella programmazione economica e negoziale con particolare riferimento ai programmi di cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale.</p>	<p>programmazione, sia generale che di settore.</p> <p>Struttura organizzativa che presenta criticità in ordine alle attribuzioni di competenze in materia di politiche internazionali.</p> <p>Scarso coordinamento tra i soggetti regionali (Assessorati ed uffici interni agli assessorati, attori locali, agenzie pubbliche) sui temi dell'internazionalizzazione, e assenza di maggiori sinergie tra Camere di Commercio, enti locali, associazioni e territorio.</p> <p>Scarsa visibilità dello SPRINT.</p> <p>Eccessiva frammentazione delle unità produttive, sottocapitalizzazione delle imprese, deboli integrazioni di filiera.</p> <p>Insufficiente interazione tra imprese e centri di ricerca.</p> <p>Scarsa articolazione dei servizi offerti dal sistema creditizio al sistema produttivo.</p> <p>Inadeguatezza di molti dei soggetti deputati alla politica di sviluppo del territorio</p> <p>Eccessivo individualismo</p>
--	--

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>La partecipazione e promozione di reti partenariali istituzionali con territori esteri (reti "lunghe") può specializzare le produzioni e i distretti produttivi con una forte propensione all'internazionalizzazione.</p> <p>La definizione di un'immagine coordinata della Regione e un programma di valorizzazione dei suoi patrimoni diversificati, crea valore intrinseco e maggiore visibilità internazionale.</p> <p>Sfruttare la buona capacità amministrativa della Regione nella programmazione economica e gestione di fondi comunitari, per promuovere progettualità ulteriore ed accessoria rispetto ai Fondi strutturali.</p>	<p>Fuoriuscita della Regione dall'area Obiettivo 2 dei fondi strutturali comunitari con conseguente contrazione di fondi pubblici europei per interventi a supporto delle politiche di sviluppo locale che riducono la possibilità di attuare interventi a livello internazionale.</p> <p>Frammentazione, localismo, conflittualità ostacolano una visione unitaria e coesa del futuro e condizionano negativamente le possibili sinergie tra sottosistemi economici e territoriali disincentivando l'implementazione di progetti di partenariato internazionale.</p> <p>Il modello competitivo delle imprese in molti settori tradizionali è in crisi; settori tradizionalmente focalizzati su strategie di</p>

<p>Agire sull'apertura all'esterno della società regionale attraverso l'informatizzazione e la messa in rete dei sistemi locali sui temi internazionali.</p> <p>La posizione geopolitica, al centro di un sistema di relazioni che vedrà nel prossimo futuro un poderoso sviluppo, fa del FVG una piattaforma logistica naturale ed un nodo fondamentale della rete di infrastrutture immateriali a livello pan-europeo.</p> <p>Patrimonio culturale, artistico ed ambientale di elevata attrattività.</p> <p>Spiccata cultura imprenditoriale, con aziende leader e di forti competenze che sanno innovare e possono fungere da traino per l'internazionalizzazione de sistema economico produttivo ed esistenza di aziende particolarmente competitive e ad alto potenziale di crescita.</p> <p>Possibilità di creare un'Euroregione con Austria, Slovenia e Croazia che favorisce un posizionamento maggiormente visibile a livello internazionale della Regione FVG.</p> <p>Rafforzamento e ridefinizione degli obiettivi dello SPRINT quale strumento utile per l'attuazione delle strategie di Lisbona e punto di riferimento per favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese.</p> <p>Coniugare ricerca scientifica, innovazione e internazionalizzazione rappresenta il modo più efficace per rispondere alle sfide della globalizzazione.</p> <p>La sistematizzazione degli interventi di attuazione delle politiche internazionali da parte della Regione, così come l'ottimizzazione delle attribuzioni delle competenze in materia di internazionalizzazione all'interno dell'amministrazione, permette di raggiungere elevati livelli di efficacia e efficienza dell'azione internazionale.</p>	<p>prezzo devono affrontare un divario crescente rispetto a produttori a basso costo di geografie emergenti. Geografie contermini ci precedono nello sviluppo di strategie per il rilancio di settori di interesse del sistema economico regionale (turismo, ricerca, enogastronomia, etc.).</p> <p>Pochi settori mostrano la profondità di veri cluster; gli attori economici, sociali ed istituzionali hanno limitate interazioni di sistema, in particolare con istituti di ricerca e università con la conseguente perdita di competitività a livello internazionale.</p> <p>Le imprese hanno dimensione limitata, prevale un assetto organizzativo ancora di modello "padronale", con tendenza all'invecchiamento della classe imprenditoriale di prima generazione, difficoltà ad attivare processi di ricambio generazionale e rallentamento della natalità imprenditoriale impedendo la crescita dei rapporti con l'estero.</p> <p>Dimensione regionale limitata nel contesto dell'Unione Europea allargata rispetto a nuove forme di aggregazioni tra Regioni appartenenti a Stati diversi.</p>
---	--

1.6 *Modalità di elaborazione, approvazione e modifica del PRINT*

Il PRINT è stato elaborato secondo un approccio che prende le mosse dalla rilevazione dei progetti inerenti le politiche internazionali realizzati ed in fase di realizzazione nell'ambito regionale (sia dall'Amministrazione regionale che dagli enti esterni alla medesima).

Nel corso del secondo semestre del 2004 è stato istituito un Gruppo di Lavoro tecnico, coordinato dalla Direzione centrale relazioni internazionali, comunitarie e Autonomie locali, che ha visto la partecipazione di Finest, Informest, ISDEE, ISIG e le Camere di Commercio di tutte le Province e dalle Direzioni centrali aventi interessi internazionali con il compito di supportare l'Amministrazione regionale nell'elaborazione dei capitoli del PRINT attraverso il contributo degli esperti designati dai diversi Enti a partecipare al tavolo di lavoro.

Nell'elaborazione del PRINT sono stati individuati gli interventi avviati o programmati dalla Regione in vari settori che incidono sull'attuazione delle politiche internazionali, e si è proceduto successivamente alla loro aggregazione in linee di intervento, secondo un quadro logico di tipo tematico.

Si è provveduto inizialmente a costruire un modello di scheda di rilevazione progettuale che avesse la funzione di raccogliere informazioni e dati sugli interventi in materia internazionale che erano in fase di realizzazione e/o di programmazione a partire dal primo gennaio 2004 da parte dei diversi soggetti operanti in materia e facenti parte del "sistema regionale". In tale fase, terminata a dicembre 2004, nonostante l'incompletezza dei dati raccolti e la mancanza di risposte da parte di alcuni soggetti operanti nel settore, sono state raccolte circa 140 schede di rilevazione progettuale che hanno consentito di strutturare una prima bozza di linee prioritarie del PRINT.

A seguito del passaggio delle competenze relative alla funzione di coordinamento dell'attività di redazione del PRINT dal Servizio rapporti comunitari e integrazione europea al Servizio relazioni internazionali e partenariato territoriale è stato deciso di porre maggiormente l'accento sull'approfondimento di alcuni temi di carattere generale riguardanti l'attuazione a livello regionale delle politiche internazionali e l'organizzazione del sistema regionale rispetto a tale materia sia all'interno che all'esterno della pubblica amministrazione. Contestualmente è stato avviato un rapporto di maggiore e più stretta collaborazione fra la Direzione centrale Relazioni Internazionali, comunitarie e Autonomie locali e la Direzione centrale Attività produttive in relazione al coordinamento dell'attività di elaborazione del PRINT. Tale collaborazione ha comportato la revisione dello schema di scheda di rilevazione progettuale che ha dato luogo all'elaborazione di due schede di rilevazione: una dedicata specificatamente ai progetti superiori a 50.000,00 euro, in corso di attuazione o in fase di programmazione al 1° gennaio 2005 e che dispongono di almeno una delle seguenti caratteristiche:

- ✓ prevedono un partenariato internazionale per la loro attuazione;
- ✓ prevedono di realizzare attività all'estero (con o senza partnership internazionale);
- ✓ si rivolgono a soggetti esteri per la realizzazione di attività sul territorio regionale ("in-coming");

ed una rivolta essenzialmente alle linee di finanziamento regionali, gestite dall'Amministrazione regionale direttamente o tramite affidamento a soggetti terzi

(autonomie locali, CCIAA ecc) espressamente finalizzate a favorire l'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo, sociale, culturale e ambientale.

È stato deciso, inoltre, di inserire nella parte inerente l'internazionalizzazione del sistema economico produttivo un'analisi sulle attività svolte dallo SPRINT del Friuli Venezia Giulia che è stata realizzata attraverso la comparazione degli obiettivi prefissati nei documenti programmatici e di quelli raggiunti concretamente dallo Sportello nel periodo dal 1 gennaio 2004 al 30 ottobre 2005. Tale analisi ha comportato anche la realizzazione di interviste a tutti i partner dello SPRINT.

La complessità riscontrata nella procedura di modifica di tali modelli di schede ha comportato l'impossibilità di poter completare entro il 31 dicembre 2005 l'attività di rilevazione progettuale, ma non ha impedito di poter giungere alla definizione di un primo documento che permetta di fotografare l'attuazione delle politiche internazionali da parte della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia. Ulteriori ritardi sono stati poi accumulati in quanto il documento consegnato è stato ritenuto inadeguato rispetto agli obiettivi e quindi interamente rivisto dallo SPRINT.

I passi procedurali e metodologici che conseguentemente hanno portato a definire il PRINT possono essere schematizzati come segue:

1. ricognizione degli interventi realizzati ed in fase di realizzazione a livello regionale in attuazione delle politiche internazionali;
2. analisi della ripartizione di competenze in materia internazionale sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione regionale, effettuata attraverso la ricognizione degli atti normativi regionali esistenti e la rilevazione di informazioni presso alcuni interlocutori privilegiati;
3. individuazione delle strategie regionali, della programmazione e delle linee di attuazione in materia di politiche internazionali, attraverso la ricerca e l'analisi di documenti a livello regionale, nazionale e comunitario
4. comparazione delle politiche internazionali regionali con i livelli nazionale e comunitario;
5. analisi della coerenza tra i diversi livelli di "policy" regionale in materia internazionale;
6. analisi valutativa delle attività dello Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione;
7. Realizzazione di un'analisi SWOT a livello regionale in materia internazionale;
8. Formulazione di ipotesi di strategie regionali di politica internazionale.

Attraverso l'elaborazione del PRINT è stata effettuata un'analisi del sistema per l'internazionalizzazione della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia intesa a verificare l'efficacia delle politiche regionali esistenti. Gli elementi esaminati sono due:

- l'aspetto organizzativo
- l'aspetto della governance

e hanno permesso di verificare il grado di coerenza esistente *tra* questi due aspetti con il contesto socio-economico territoriale regionale.

Propedeuticamente all'elaborazione dei capitoli si è provveduto a classificare l'intero sistema delle attività internazionali regionali in diverse categorie:

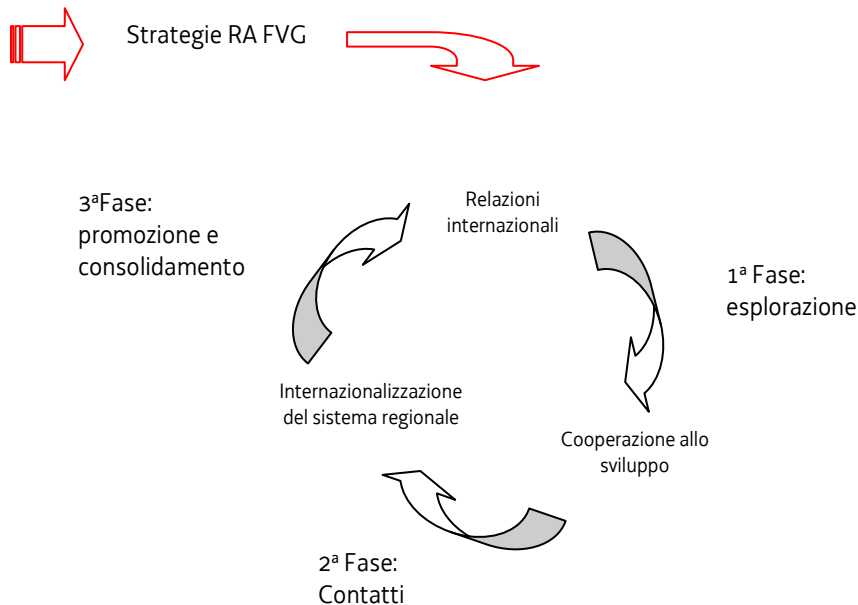
- nella sua dimensione di indirizzo politico complessivo, che si esplica nella definizione ed attuazione dei **rapporti istituzionali internazionali**, l'internazionalizzazione costituisce manifestazione della volontà del Governo regionale in relazione al posizionamento della collettività regionale nell'ambito dei fenomeni di interazione economica, sociale e culturale con il resto del mondo. Manifestazione che, sul piano della fenomenologia istituzionale, sembra logico far corrispondere alla "materia" delle relazioni internazionali delle Regioni (nella forma di "accordi-quadro" e "protocolli d'intesa" con enti omologhi, nonché di cooperazione istituzionale);

Mentre la policy dell'internazionalizzazione regionale, nel suo significato esecutivo, può essere definita, con riferimento ai suoi due diversi versanti di attuazione:

- *sull'estero*, come attività di programmazione delle relazioni economiche sociali e culturali in forma concertata e contrattualizzata con partner di un'altro Stato, attraverso accordi ed intese esecutive di carattere settoriale. Tale attività può essere definita con il termine **cooperazione e partenariati territoriali** che comprende l'insieme di attività che hanno delle ripercussioni indirette di tipo socio-economico,
- *sul territorio regionale* come il processo con cui la collettività regionale si specializza ad esercitare relazioni internazionali economiche e ne recepisce a sua volta le implicazioni sul proprio *modus operandi*. In questo caso si può definire con il termine **internazionalizzazione del sistema economico-produttivo** l'insieme di attività che permettono di raggiungere un vantaggio di tipo economico-sociale diretto.

Il modello proposto prevede una rappresentazione di tipo circolare e virtuosa tra le politiche internazionali, definite attraverso l'attuazione di una strategia individuata dalla Regione, che si articola su tre diversi livelli:

- istituzionale (i protocolli, le intese),
- la cooperazione ed i partenariati territoriali,
- l'internazionalizzazione.

Figura 1: Il modello

La relazione che intercorre tra i tre livelli sopra descritti non è una relazione di gerarchia bensì di consequenzialità logica. In un modello ideale il flusso delle azioni è di tipo "top-down". Gli accordi e le intese istituzionali, condizionate dalle scelte strategico-politiche della Regione, *favoriscono* l'implementazione della seconda fase, la quale, attraverso progetti di cooperazione che garantiscono ricadute indirette sul territorio dal punto di vista economico (ad esempio la creazione dei presupposti ambientali per la nascita e lo sviluppo delle imprese), a sua volta *favorisce* lo sviluppo delle attività di internazionalizzazione del sistema economico-produttivo. La capacità dell'impresa di competere a livello internazionale è legata alle relazioni, alle risorse e alle istituzioni dei territori di insediamento. L'aspetto territoriale e geografico (infrastrutturale, cognitivo, sociale e istituzionale) sono rilevanti nel decretare il successo o il fallimento dell'insediamento internazionale delle imprese.

Il sistema, non essendo regolato da una consequenzialità gerarchica, permette anche lo sviluppo di alcuni casi limite. In particolare azioni di internazionalizzazione possono essere attuate senza l'intervento istituzionale o l'implementazione di azioni di cooperazione e le stesse azioni di cooperazione possono intervenire in aree geografiche dove non sono state attivate relazioni istituzionali o azioni di internazionalizzazione.

2. La trasversalità delle politiche internazionali regionali

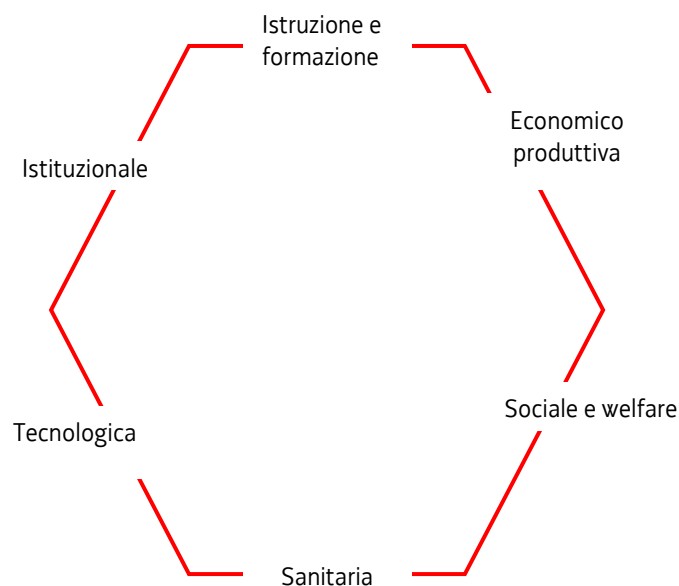
La questione dimensionale, sia essa riferita alla produzione o all'amministrazione, rimane ancora oggi uno dei nodi del dibattito tra attori economici e istituzionali che non trova unanimi consensi. Sicuramente, però, c'è unanime consenso nel ritenere che la competitività di un sistema locale non va imputata esclusivamente alla dimensione ma bensì anche alle strategie delle imprese e della policy che sempre più si devono adeguare alla complessità del mutato contesto internazionale.

In sintesi, di fronte ai cambiamenti intervenuti sui mercati internazionali i sistemi locali sono chiamati a percorrere strade nuove che tengano conto sia della pluralità di elementi strettamente interconnessi tra di loro sia della propensione ad una maggiore collaborazione nella definizione di progetti ampi che coinvolgono, in modo trasversale, la pubblica amministrazione e le imprese.

I processi di trasformazione a cui abbiamo assistito in questi anni hanno fortemente inciso sulle relazioni nel territorio e, conseguentemente, favorito un'evoluzione dell'intero contesto sociale a causa dell'estensione delle reti al di fuori dei tradizionali confini geo-economici.

L'evoluzione organizzativa dei sistemi produttivi indotta dai processi di globalizzazione dei mercati hanno dunque modificato i tradizionali equilibri interni ai territori di appartenenza, ponendo sul tavolo due questioni prioritarie per la nostra riflessione: da un lato favorire la riallocazione in altri Paesi di parti di produzione con un netto beneficio per la transizione economica di aree sotto-sviluppate, dall'altro questa rete di solidarietà richiede alle istituzioni di quelle aree di adeguare le proprie competenze di "governance".

Figura 2: Le dimensioni della globalizzazione come motore dello sviluppo



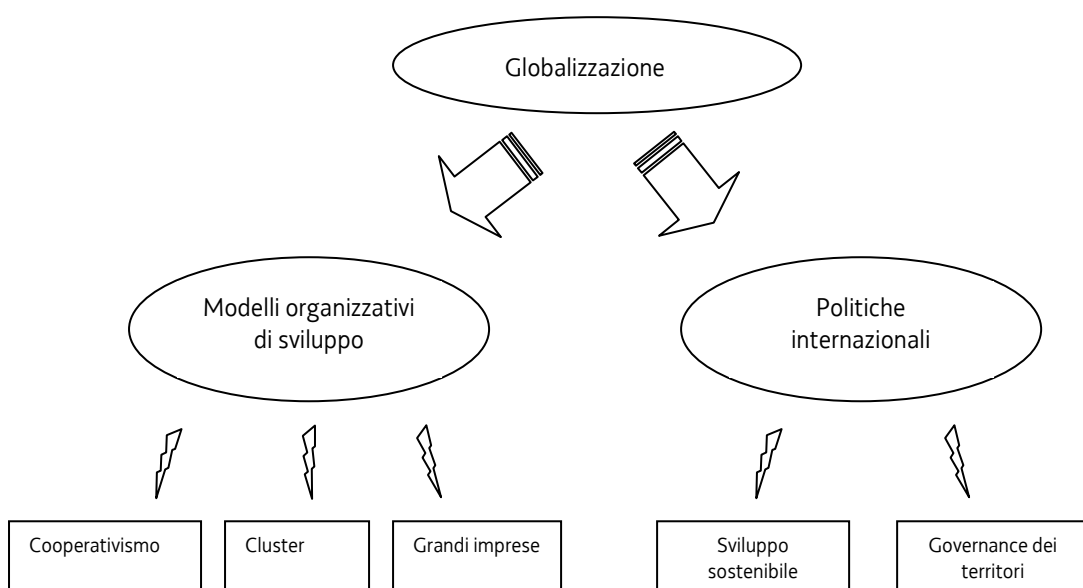
Va da sé che la risposta a queste due problematiche può avvenire solo supportando la trasversalità e il coordinamento delle politiche internazionali della regione. In questo contesto di incertezza e complessità la politica e le istituzioni devono assumersi un ruolo centrale nel creare le condizioni per accompagnare uno sviluppo delle relazioni in un territorio più vasto

La pre condizione per garantire la trasversalità delle politiche internazionali in una dimensione globale è rappresentata dal rafforzamento delle relazioni istituzionali, unico strumento in grado di favorire sia l'identità di una comunità locale, ovvero la compenetrazione tra vita sociale e vita economica di un territorio, che il rafforzamento delle dinamiche relazionali tra territori. Ciò introduce la necessità di riflettere sui nessi tra le politiche orientate a ridurre la complessità indotta dal rappresentarsi sui mercati globalizzati e ad evolvere la cultura individualista, tipica del nostro modello sociale, alla quale si può imputare l'ancora eccessivo scollamento degli strumenti, con la conseguente incapacità di fare squadra, e la frammentazione degli interventi.

Da qui, la necessità di pianificazione sempre più attenta delle politiche internazionali capaci di sperimentare soluzioni innovative orientate a far convergere tutti gli operatori verso strategie che, senza far perdere l'indipendenza dei singoli, accrescano le interdipendenze grazie a sinergie in grado, nel rispetto delle rispettive specializzazioni, di farli agire con maggior incisività sui fattori di competitività.

I nessi sui quali agire sono due e interessano tutti e tre i livelli delle politiche internazionali illustrati nel capitolo precedente. Si tratta del nesso tra le relazioni internazionali e la cooperazione allo sviluppo e tra la cooperazione allo sviluppo e l'internazionalizzazione. In particolare questo ultimo va considerato con la mente sgombra da preconcetti ideologici e secondo un modello che valorizzi la solidarietà, la cooperazione e la competitività dei sistemi territoriali.

Figura 3: La globalizzazione e gli effetti dei nessi relazionali su territori e sviluppo



Questo originale mix di solidarietà, cooperazione e competitività all'interno di territori estesi consente di ridurre gli interessi conflittuali tra soggetti e tra territori, ed anzi, aiutandoli ad apprendere, evolvere, competere secondo un modello di sviluppo che si propone di favorire un processo che miri a sostenere il progresso e, conseguentemente, a ridurre le disparità ancora oggi rilevabili tra aree geo-economiche arretrate.

L'obiettivo di un'azione tesa a promuovere lo sviluppo nei Paesi, nonché l'aiuto a questi stessi Paesi ad integrarsi nell'economia globale è una priorità imprescindibile per le politiche internazionali non solo per ragioni etiche, ma anche per garantire il rafforzamento della democrazia, lo stato di diritto, la stabilità politica ed economica globale.

2.1 *Rapporto tra programmazione regionale, politiche internazionali nazionali e dell'UE*

L'attività internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia si realizza in coerenza con la politica estera espressa dal Governo italiano e sulla base degli interessi nazionali e regionali.

La posizione di apertura del Ministero degli Affari Esteri e la recente riforma del Titolo V della Costituzione (che assegna maggiori competenze in materia di attività estera alle Regioni italiane) hanno consentito alla Regione di promuovere rapporti di collaborazione con realtà estere che sono sfociati nella sottoscrizione di Protocolli di collaborazione e nella realizzazione di progetti di cooperazione di tipo istituzionale ed economica.

L'Amministrazione è anche impegnata a definire una lista di priorità strategiche sia mettendo in sinergia gli attori presenti sul territorio e creare una rete di rapporti socio-economici verso l'estero che integrando l'azione interregionale al fine di accrescere l'efficienza e l'efficacia della spesa pubblica.

Le modalità con cui la Regione Friuli Venezia Giulia sta realizzando tali sinergie passa attraverso la creazione di un "sistema di partenariato" passa attraverso un iter che definisce le attività da realizzare per i tre livelli di politica internazionale precedentemente descritti.

Per ognuno dei livelli, e cioè: rapporti istituzionali internazionali, cooperazione e partenariati internazionali, internazionalizzazione del sistema territoriale, si possono individuare le seguenti fasi di produzione normativa e regolamentare:

- definizione delle strategie
- programmazione
- attuazione

Nell'ambito di tale classificazione si possono individuare, pertanto, i seguenti atti:

1) Rapporti istituzionali internazionali:

a) definizione delle strategie: le strategie della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia in tema di politica internazionale vengono definite all'interno del **Piano Strategico Regionale**, documento a valenza pluriennale (2007-2009), attraverso il quale gli obiettivi enunciati nel Programma di Governo trovano una loro declinazione in obiettivi strategici per l'azione amministrativa.

b) programmazione: i Programmi regionali orientati alla definizione di obiettivi da raggiungere sul tema specifico dell'attuazione delle politiche internazionali sono:

- Il **Programma dell'attività internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia** approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n° 2202 del 28 giugno 2002;
- Il **Programma regionale della cooperazione allo sviluppo e delle attività di partenariato internazionale** approvato con deliberazione della Giunta Regionale n° 1774 del 28/07/2006, in attuazione della Legge Regionale 19/2000 sulla cooperazione allo sviluppo e il partenariato internazionale, per la parte concernente la cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale e politiche per l'internazionalizzazione. Gli obiettivi previsti con il documento sono riferibili a specifici ambiti geografici che indicano le priorità di interesse del sistema regionale.

c) attuazione: avviene attraverso la realizzazione di diversi interventi ed in particolare tramite la conclusione di **Intese di collaborazione internazionale** con le quali la Regione Friuli Venezia Giulia dà diretta attuazione alle proprie strategie di politica internazionale.

2) Cooperazione e partenariati internazionali:

a) definizione delle strategie: le strategie della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia in tema di cooperazione e partenariati internazionali derivano da quanto previsto all'interno del **Piano Strategico Regionale**.

b) programmazione: i Programmi regionali orientati alla definizione di obiettivi da raggiungere sul tema specifico della cooperazione allo sviluppo sono:

- Il **Programma regionale della cooperazione allo sviluppo e delle attività di partenariato internazionale** approvato con deliberazione della Giunta Regionale n° 1774 del 28/07/2006, in attuazione della Legge Regionale 19/2000 sulla cooperazione allo sviluppo e il partenariato internazionale, nella parte in cui prevede l'emanazione di bandi a favore di Enti pubblici ed associazioni senza scopo di lucro per la realizzazione di progetti e la programmazione di progetti "a regia regionale" nei settori e verso le aree geografiche individuate quali prioritarie a livello della definizione della strategia.
- I **programmi pluriennali di cooperazione internazionale co-gestiti (a livello programmatico, attuativo e finanziario) di concerto con l'Unione Europea e il Governo nazionale:**
 - I Programmi di cooperazione transfrontaliera,
 - I Programmi di cooperazione transnazionale
 - I Programmi di cooperazione interregionale.

c) attuazione: avviene sia attraverso appositi bandi che realizzando progetti e "regia regionale". Fra questi vanno ricordati:

- la LR 56/1993 (Iniziativa di promozione e sostegno delle attività di solidarietà internazionale);

- la LR 7/2002 (Nuova disciplina degli interventi regionali in materia di corregionali all'estero e rimpatriati);
- la LR 5/2005 (Norme per l'accoglienza e l'integrazione sociale del cittadino e dei cittadini stranieri immigrati);
- la LR 13/2005 (Organizzazione del servizio idrico integrato e individuazione degli ambiti territoriali ottimali in attuazione della Legge 5 gennaio 1994 n° 36);
- la Legge n. 68/1993 che concede agli Enti Locali la possibilità di impiegare importi fino all'8 per mille della somma dei primi tre titoli di entrate correnti dei bilanci di previsione per finanziare attività di Cooperazione allo sviluppo ed interventi di Solidarietà internazionale e che riconosce all'ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani) e all'UPI (Unione Province Italiane) l'idoneità a realizzare programmi del MAE di cooperazione allo sviluppo;
- la Legge 84/2001 gestita in parte dal Ministero della Attività Produttive ed in parte dal Ministero degli Affari Esteri che disciplina le forme di partecipazione italiana al processo di stabilizzazione, ricostruzione e sviluppo di paesi dell'area balcanica. I paesi di destinazione sono stati per il 2003: Albania, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Croazia, FYROM (Rep. di Macedonia), Stato di Serbia e Montenegro (ex Rep. Federale di Jugoslavia), Romania. La legge non è stata rifinanziata per il triennio 2004-2006;
- la Legge 212/1992 gestita in parte dal Ministero della Attività Produttive ed in parte dal Ministero degli Affari Esteri, strumento finanziario diretto a sostenere i programmi bilaterali o multilaterali di promozione della collaborazione fra l'Italia e quei paesi dell'Europa orientale che ogni anno il CIPE individua come beneficiari dei progetti;
- il Programma TWINNING gestito dal Ministero dell'Economia e Finanze;
- La Legge 49/1987 gestita dal Ministero degli Affari Esteri;
- Il Programma Equal;
- Il Programma Leader Plus;
- I programmi di cooperazione decentrata (verso le aree dell'ex Unione Sovietica, del Mediterraneo e dell'America latina).

3) Internazionalizzazione del sistema economico-produttivo:

a) definizione delle strategie: le strategie della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia in tema di internazionalizzazione vengono anch'esse definite all'interno del **Piano Strategico Regionale**.

b) programmazione: i Programmi regionali orientati alla definizione di obiettivi da raggiungere sul tema specifico dell'internazionalizzazione sono:

- la Legge Regionale 4/2005 (Interventi per il sostegno e lo sviluppo competitivo della PMI del Friuli Venezia Giulia);
- la Legge Regionale 2/1992 (Disciplina della programmazione della politica industriale) nella parte relativa alla realizzazione del Programma di promozione commerciale all'estero;

c) attuazione: la Regione Friuli Venezia Giulia attua le proprie strategie e programmi in favore dell'internazionalizzazione attraverso l'emanazione di diverse Leggi Regionali:

- la LR 2/1992 (Disciplina della programmazione della politica industriale) nella parte relativa all'attribuzione di incentivi alle PMI per la realizzazione di programmi pluriennali di promozione all'estero;
- la LR 4/1999 (Contributi a Camere di Commercio o ad altri soggetti pubblici per l'attuazione di promozione commerciale all'estero definiti in convenzione con l'ICE);
- la LR 18/2003 (Interventi urgenti nei settori dell'industria, dell'artigianato, della cooperazione, del commercio e del turismo, in materia di sicurezza sul lavoro, asili nido nei luoghi di lavoro, nonché a favore delle imprese danneggiate da eventi calamitosi);
- la LR 1/2005 (disposizioni per la formazione del bilancio pluriennale e annuale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia). Art. 6: contributi alle Camere di Commercio per favorire l'internazionalizzazione delle imprese;
- l'Obiettivo 2 Asse 2: Ampliamento e competitività del sistema imprese Misura 2.3: Servizi reali alle imprese e animazione economica Azione 2.3.2: Animazione economica Intervento b) "Animazione a favore dell'internazionalizzazione";
- i programmi di cooperazione transfrontaliera con la Slovenia (Asse 2 Misura 2.1 Miglioramento della competitività e della cooperazione e la Misura 2.2 Cooperazione transfrontaliera nel settore del turismo); con l'Austria (Asse 2 Misura 2.1 miglioramento della competitività e della cooperazione e la Misura 2.2 Cooperazione transfrontaliera nel settore del turismo); con l'Adriatico orientale (Asse 2 Integrazione economica dei sistemi produttivi);
- Il nuovo obiettivo 3 per la cooperazione riferito alla programmazione 2007-2013.

Accanto a tali strumenti regionali troviamo numerose atti legislativi a livello nazionale che riguardano la materia dell'internazionalizzazione, quali:

- o la Legge 227/77 e successive modifiche (ex Legge Ossola) sull'assicurazione dei rischi legati alle esportazioni (gestita da SACE);
- o la Legge 394/81 che favorisce la penetrazione commerciale nei Paesi extra UE delle imprese italiane (gestita da SIMEST);
- o la Legge 304/90 che prevede la concessione di finanziamenti a tasso agevolato per la partecipazione di imprese italiane a gare internazionali in Paesi extra UE (gestita da SIMEST);
- o la Legge 100/90 per la promozione di investimenti diretti italiani all'estero (gestita da SIMEST);
- o la Legge 19/91 per la promozione di investimenti diretti effettuati da imprese del Triveneto nei Paesi dell'Europa Centro-Orientale, della Comunità di Stati Indipendenti e del Sud-Est Europa (gestita da FINEST);
- o il Decreto Legislativo 143/98 che prevede la concessione di agevolazioni sulle condizioni di pagamento legate all'esportazione e di finanziamenti a tasso

agevolato per coprire le spese relative a studi di prefattibilità, fattibilità e assistenza tecnica, legati alle esportazioni e/o agli investimenti italiani all'estero (gestito da SIMEST)

Vi sono, infine, i programmi comunitari che rappresentano un importante strumento di attuazione delle politiche internazionali. L'Unione Europea, infatti, attraverso le sue politiche ha dato un notevole impulso allo sviluppo di relazioni transnazionali tra enti regionali e locali, incentivando costantemente la cooperazione decentrata con risorse molto consistenti, sia in termini quantitativi che qualitativi, per la loro capacità di far convergere gli interessi delle Regioni su tematiche di grande rilievo politico. Un nuovo e diverso impulso alla collaborazione transnazionale è per altro emerso negli ultimi anni, per motivazioni in parte diverse, per rispondere alla criticità costituita dalla numerosità delle Regioni e dei soggetti locali potenziali interlocutori degli organismi dell'UE che presenta dei rischi oggettivi di frammentazione dei processi politici comunitari.

I Trattati dell'UE assegnano alla Commissione Europea, attraverso le sue Direzioni Generali, il compito di attuare le "politiche comunitarie", (concedendo sovvenzioni dirette ed indirette ad organizzazioni pubbliche o a privati - università, aziende, ONG, persone fisiche, associazioni, ecc - che presentano progetti atti a promuovere le politiche comuni) nei seguenti settori: Agricoltura; Sicurezza alimenti; Ambiente; Audiovisivo; Biotecnologie; Tutela consumatori; Cultura, Energia; Gioventù; Imprese; Istruzione e formazione; Mercato interno; Occupazione e affari sociali; Pesca; Reti transeuropee (trasporti, energia e telecomunicazioni); Ricerca, sviluppo tecnologico ed innovazione; Salute pubblica; Società dell'informazione; Sport; Trasporti; Aiuti umanitari; Allargamento; Assistenza Esterna; Commercio estero; Sviluppo.

Volendo schematizzare l'articolazione dei fondi comunitari, dedicati all'attuazione delle suddette politiche comuni, sulla base del criterio che prende in considerazione il soggetto gestore, si può distinguere tra:

- **fondi a gestione diretta** (che la Commissione Europea gestisce direttamente, mantenendo sotto il suo controllo tutte le fasi di attuazione dei programmi per il loro forte impatto economico e strategico);
- **fondi a gestione condivisa** (che pur sotto il controllo della Commissione sono delegati agli Stati membri, a livello di governo centrale o di amministrazioni locali);
- **fondi a gestione decentrata** (la cui gestione, in tutto o in parte, è decentrata ai governi dei Paesi terzi beneficiari, che operano in contatto con le Delegazioni locali della Commissione Europea, che agiscono come anello di collegamento tra la sede centrale ed i destinatari finali dei programmi di finanziamento).

Appare chiaro che il numero di atti normativi e programmatici che intervengono nella materia internazionale è molto vasto con campi di applicazione e interconnessioni amplissimi.

Ciò che emerge è la mancanza di coordinamento fra gli interventi previsti ai diversi livelli di "governance" comunitaria, nazionale e regionale e sebbene i principi della sussidiarietà e dell'addizionalità, ampiamente evidenziati nell'ambito delle politiche di coesione economica e sociale a livello comunitario, dovrebbero guidare la programmazione nazionale e regionale nell'attuazione di iniziative coordinate con i Programmi comunitari, è evidente la proliferazione di interventi che non rispondono appieno a tali principi.

In seguito verrà approfondita l'analisi delle forme di realizzazione delle attività internazionali della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, procedendo ad una verifica della coerenza tra i tre livelli di "governance" individuati.

2.2 *Le attribuzioni di competenze in materia internazionale: un'analisi delle sovrapposizioni*

L'azione regionale per l'internazionalizzazione, sia all'interno della struttura amministrativa che rispetto alla sua articolazione esterna costituita dalle diverse categorie di organismi che operano a livello territoriale, deve necessariamente ispirarsi al *principio del coordinamento* finalizzato alla ottimizzazione delle risorse ed al potenziamento dell'efficacia delle azioni intraprese dai vari soggetti.

Allo stato attuale sono diversi gli Uffici dell'Amministrazione regionale che contribuiscono all'attuazione delle politiche internazionali. La trasversalità della materia rispetto alle politiche settoriali regionali richiede una maggiore razionalizzazione delle iniziative promosse e realizzate a livello regionale al fine di massimizzare l'efficacia della spesa pubblica in tale materia.

A tal fine si è sviluppata l'analisi delle attività che fanno capo ai diversi Servizi regionali per mettere in rilievo le eventuali sovrapposizioni di azioni e le loro possibili cause.

Un'altra problematica sulla quale è opportuno riflettere è quella del rapporto fra l'ente regionale e le strutture del territorio: Enti partecipati dalla Regione, sistema camerale, associazioni di categoria ma anche istituzioni di ricerca e centri studi di rilevanza internazionale. L'analisi delle attività di tali organismi tende ad evidenziare le eventuali lacune o eccellenze nella capacità di indirizzo e coordinamento degli attori operanti sul territorio da parte dell'Amministrazione regionale.

2.2.1 *all'interno dell'Amministrazione regionale*

L'organizzazione attuale dell'Amministrazione regionale trova la sua fonte giuridica nella Legge Regionale 4/2004 che, all'Art. 6, stabilisce che un apposito Regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali, emanato attraverso Decreto del Presidente della Giunta previa Deliberazione della Giunta regionale, disciplina l'articolazione della struttura organizzativa della Regione. Da un'analisi delle deliberazioni di Giunta n. 1348 dd. 15.06.2006, (allegato A) e n. 855 dd. 13.4.2007 (allegato A) successive al Decreto del Presidente della Giunta n. 277 del 27 agosto 2004, emerge un'articolata organizzazione interna della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, indirizzata "specificatamente" all'internazionalizzazione. Di seguito vengono riportati i compiti delle diverse strutture che si occupano di relazioni internazionali e di internazionalizzazione individuate sulla base della regolamentazione sopraccitata:

■ **Presidenza della Regione**

Ufficio di Gabinetto: cura i rapporti di rappresentanza (eventi internazionali) e gli affari del Cerimoniale della Regione e assicura le iniziative di relazioni pubbliche della

Presidenza. Il Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale supporta l'Ufficio di Gabinetto nella redazione di protocolli d'intesa.

■ **Direzione Generale**

Assicura la coerenza della programmazione regionale con gli indirizzi di programmazione comunitaria e nazionale e il coordinamento degli interventi regionali attuativi della programmazione regionale generale e di settore.

■ **Direzione centrale risorse economiche e finanziarie**

Servizio controllo comunitario: effettua i controlli sulla correttezza del sistema di gestione e sull'attendibilità delle domande finali di pagamento che l'Amministrazione regionale inoltra agli organismi comunitari, inoltre effettua i controlli relativamente agli interventi rientranti nell'ambito delle politiche strutturali e alle misure previste dal Piano di sviluppo rurale con riferimento sia agli aiuti cofinanziati che a quelli aggiuntivi e limitatamente al campione estratto dai soggetti attuatori ai sensi dell'articolo 69 del Regolamento (CE) della Commissione n. 817/2004 del 29 aprile 2004

■ **Direzione centrale organizzazione, personale e sistemi informativi**

Servizio gestione del personale: cura la trattazione delle questioni attinenti alle provvidenze relative al Fondo sociale del personale regionale.

■ **Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace**

Servizio identità linguistiche, culturali e corregionali all'estero: provvede all'esercizio delle funzioni amministrative e all'attuazione degli interventi a favore dei corregionali all'estero e dei rimpatriati sostenendo l'attività degli enti e delle associazioni operanti in materia, cura i rapporti con le istituzioni dello Stato ai fini della gestione coordinata delle politiche in materia di tutela delle minoranze linguistiche e di emigrazione.

Servizio affari generali, amministrativi e politiche comunitarie: segue la trattazione degli adempimenti amministrativi connessi alla gestione di interventi realizzati in attuazione di Regolamenti europei, provvede alle funzioni in materia di programmazione e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative comunitarie gestite dalla Direzione.

Servizio politiche della pace, solidarietà e associazionismo: ha il compito di promuovere la cultura della solidarietà e della pace, di predisporre programmi e iniziative di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale, e di attuare le relative azioni.

■ **Direzione centrale lavoro, formazione, università e ricerca**

Servizio gestione interventi sistema formativo: individuato quale responsabile dei programmi comunitari di competenza della Direzione medesima.

Servizio professioni e interventi settoriali: cura gli adempimenti in materia di attuazione di specifici progetti comunitari.

Servizio affari generali, amministrativi e certificazione: individuato quale Autorità di pagamento responsabile dei programmi comunitari di competenza della Direzione medesima si occupa della certificazione delle spese alla Commissione Europea.

■ **Direzione centrale risorse agricole, naturali, forestali e montagna**

Servizio affari giuridici, amministrativi e politiche comunitarie: svolge i compiti di Autorità di gestione dei programmi comunitari di competenza della Direzione e provvede a tutti gli adempimenti relativi; cura la consulenza e la documentazione in materia di politica comunitaria nel settore agricolo e dello sviluppo rurale; provvede agli adempimenti di Autorità di pagamento del programma operativo regionale Pesca; provvede alla notifica all'Unione europea e alla conseguente negoziazione dei progetti di regime di aiuto di competenza della Direzione; cura le funzioni in materia di programmazione e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative comunitarie gestite dalla Direzione; provvede alla presentazione alle competenti autorità statali e comunitarie dei programmi e progetti di competenza del servizio ammissibili ai finanziamenti dell'Unione europea nonché agli adempimenti conseguenti alle relative decisioni comunitarie; provvede alla definizione dei progetti di sviluppo e cura l'attuazione di iniziative finanziate con fondi nazionali e comunitari e di misure, azioni e progetti con riferimento ai documenti di programmazione cofinanziati con fondi comunitari.

Servizio per la montagna: provvede all'attuazione di specifici programmi e progetti per i territori montani compresi gli interventi promossi dall'Unione europea.

Servizio pesca e acquacoltura: individuato quale Autorità di gestione per i programmi di settore cofinanziati dall'Unione europea attua e coordina le iniziative interregionali, comunitarie ed internazionali, volte alla gestione sostenibile delle risorse ittiche del Mar Adriatico.

■ **Direzione centrale attività produttive**

Servizio promozione e internazionalizzazione: coordina e indirizza l'attività di promozione; predispone il Programma regionale della promozione commerciale all'estero e attende ai successivi adempimenti attuativi; cura gli adempimenti relativi agli interventi a favore dei soggetti operanti nel settore della promozione commerciale all'estero, nonché i rapporti con enti, organismi, istituti e società operanti nel settore anzidetto; attua gli interventi finanziari a favore dei soggetti operanti nel settore della promozione commerciale all'estero e gli interventi finanziari a favore delle imprese per la partecipazione a mostre e fiere.

Servizio affari generali, amministrativi e politiche comunitarie: adempie alle funzioni in materia di programmazione e di monitoraggio dei programmi e delle iniziative comunitarie gestite dalla Direzione.

Per il turismo nel 2006 è stata costituita una apposita Agenzia (Turismo FVG) con l'obiettivo di coordinare la promozione del territorio e della produzione enogastronomia regionale i cui indirizzi di funzionamento e il controllo è affidato alla Direzione Centrale attività produttive.

■ **Direzione centrale relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali**

Servizio politiche comunitarie: attende all'esame delle politiche comunitarie di sviluppo regionale e dei relativi strumenti finanziari cui la Regione potrebbe accedere; provvede, in collaborazione con le Direzioni regionali interessate, all'elaborazione dei programmi di rilevanza intersettoriale ammissibili ai finanziamenti dell'Unione europea e ne cura la presentazione alle autorità nazionali e comunitarie; adempie gli atti necessari per la notifica e per le altre comunicazioni alla Commissione europea dei provvedimenti regionali istitutivi di aiuti, eccezione fatta per quelli relativi al settore agricolo forestale; cura l'informazione e la comunicazione interna all'amministrazione regionale ed esterna in materia di politiche di coesione e di fondi strutturali comunitari; effettua analisi, studi e ricerche in materia di fondi strutturali e politiche di coesione.

Servizio rapporti comunitari e integrazione europea: cura l'attuazione della Convenzione di Madrid del Consiglio d'Europa e dei Protocolli aggiuntivi sulla cooperazione transfrontaliera degli Enti locali e regionali; tratta i rapporti con le istituzioni, gli organi e gli uffici dell'Unione europea anche per il tramite dell'ufficio di collegamento di Bruxelles nonché il collegamento della Regione con la Rappresentanza permanente d'Italia presso l'Unione europea e con le organizzazioni rappresentative di interessi regionali a livello europeo e con le autonomie regionali dell'UE 28; cura l'attività di promozione internazionale della Regione e di internazionalizzazione del «Sistema Regione» in ambito UE 28; coordina le iniziative comunitarie relative ai rapporti transfrontalieri, transnazionali ed interregionali ammissibili ai finanziamenti dell'Unione europea; attua le misure, le azioni e i progetti di propria competenza e di quelli che, pur rientrando nel coordinamento di altre strutture regionali, vedono coinvolti in misura preponderante partner UE 28; provvede all'aggiornamento della documentazione in materia di attività della Unione europea, all'informazione ed alla comunicazione interna ed esterna.

Ufficio di collegamento a Bruxelles: svolge il compito di rappresentanza permanente presso le Istituzioni comunitarie e le associazioni internazionali partecipate dalla Regione. L'Ufficio di collegamento rappresenta il punto di riferimento non solo per l'Amministrazione regionale, ma anche per tutte le diverse istituzioni del Friuli Venezia Giulia, a partire dalle Camere di commercio, dall'Università, dagli Istituti di ricerca, dalle organizzazioni sociali ed economiche.

Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale¹: cura i rapporti con le autorità territoriali dei Paesi extra UE 28 e sostiene le iniziative regionali di cooperazione internazionale, privilegiando modalità di partenariato territoriale impiegate su accordi-quadro e di partenariato tematico nella creazione di reti tra soggetti del nord e del sud del mondo; promuove e sostiene l'attività di cooperazione decentrata, di cooperazione allo sviluppo e l'attività di partenariato internazionale assunte direttamente e provvede all'attuazione, d'intesa con le Direzioni centrali interessate, dei programmi speciali di carattere internazionale; cura il coordinamento dello strumento di cooperazione con i Paesi adriatico orientali² e dell'iniziativa

¹ Occorre ricordare che tra le materie di competenza del Servizio, anche se non nominata nel Regolamento ma riportata nel Piano strategico 2005-2008, figura la sottoscrizione di Protocolli di collaborazione anche interregionali.

² Il SRIPT nel periodo di programmazione 2007-2013 si occuperà dello strumento di preadesione IPA.

comunitaria relativa al nuovo strumento di prossimità³; attua le misure, le azioni, e i progetti di propria competenza e di quelli che, pur rientrando nel coordinamento di altre strutture regionali, vedono coinvolti in misura preponderante partner extra UE 28; coordina la partecipazione regionale ai programmi e progetti comunitari e nazionali in materia di cooperazione decentrata e di politiche di sviluppo, provvedendo, in collaborazione con le altre Direzioni interessate, alla presentazione degli stessi alle competenti autorità statali e comunitarie; cura l'attività del Fondo regionale per le attività di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale, delle attività di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale relativamente alle iniziative di carattere regionale assunte direttamente anche nell'ambito di programmi nazionali, dell'Unione europea e delle Organizzazioni internazionali.

L'organizzazione della Regione presenta un elevato grado di specializzazione delle definizioni di competenze e funzioni in materia di politica internazionale favorito dalla presenza di un apposita Direzione centrale relazioni internazionali e comunitarie istituita nel 1993.

L'esistenza di tale Direzione rappresenta un fattore di distinzione e all'avanguardia se raffrontato alle organizzazioni delle altre regioni italiane, la maggioranza delle quali prevede l'accorpamento della materia comunitaria ed internazionale in altri assessorati o in capo alla presidenza. Alcune regioni, invece, hanno da poco avviato un processo di riorganizzazione della macchina amministrativa che pone l'obiettivo della costituzione di un assessorato apposito agli affari internazionali nell'ottica di una razionalizzazione della gestione delle attività regionali connesse, direttamente e non, con il complesso fenomeno dell'internazionalizzazione.

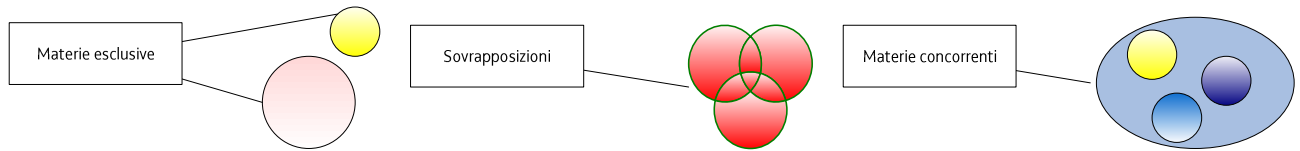
Effettuando una classificazione delle materie di competenza delle diverse strutture che si occupano di politiche internazionali, cooperazione, partenariati territoriali e internazionalizzazione è possibile evincere che accanto a materie, per le quali vengono attribuite competenze diverse a due o più Direzioni centrali, denominate materie **concorrenti**, vi sono vere e proprie **sovrapposizioni** tra le funzioni attribuite alle diverse Direzioni. In particolare non appare chiaro il coordinamento su tali temi: si tratta di competenze in materie inerenti l'attuazione delle politiche internazionali poste in capo a Direzioni diverse dalla Direzione centrale rapporti internazionali, comunitari e autonomie locali. In sintesi:

- le **materie esclusive**: sono le materie che risultano di competenza esclusiva di Direzioni Centrali diverse dalla Direzione rapporti internazionali, comunitari ed autonomie locali
- le **materie** per le quali emergono **sovrapposizioni** di competenze: si tratta di materie attribuite a diversi Servizi e/o Direzioni centrali. L'uniformità di azione per la concezione e la partecipazione a progetti internazionali pertinenti suggerisce l'attivazione di tavoli di lavoro o gruppi di staff interservizio.
- le **materie a competenza concorrente**: sono materie la cui competenza viene attribuita a diversi Servizi e/o Direzioni centrali senza alcuna specificazione dei rispettivi ambiti e limiti di operatività. La sfera delle materie concorrenti può porre una serie di problemi di

³ Per quanto concerne la nuova programmazione dei Fondi strutturali il Servizio in particolare si occuperà del nuovo strumento di prossimità e partenariato ENPI rivolto ai Paesi limitrofi all'UE che attualmente non hanno prospettive di adesione.

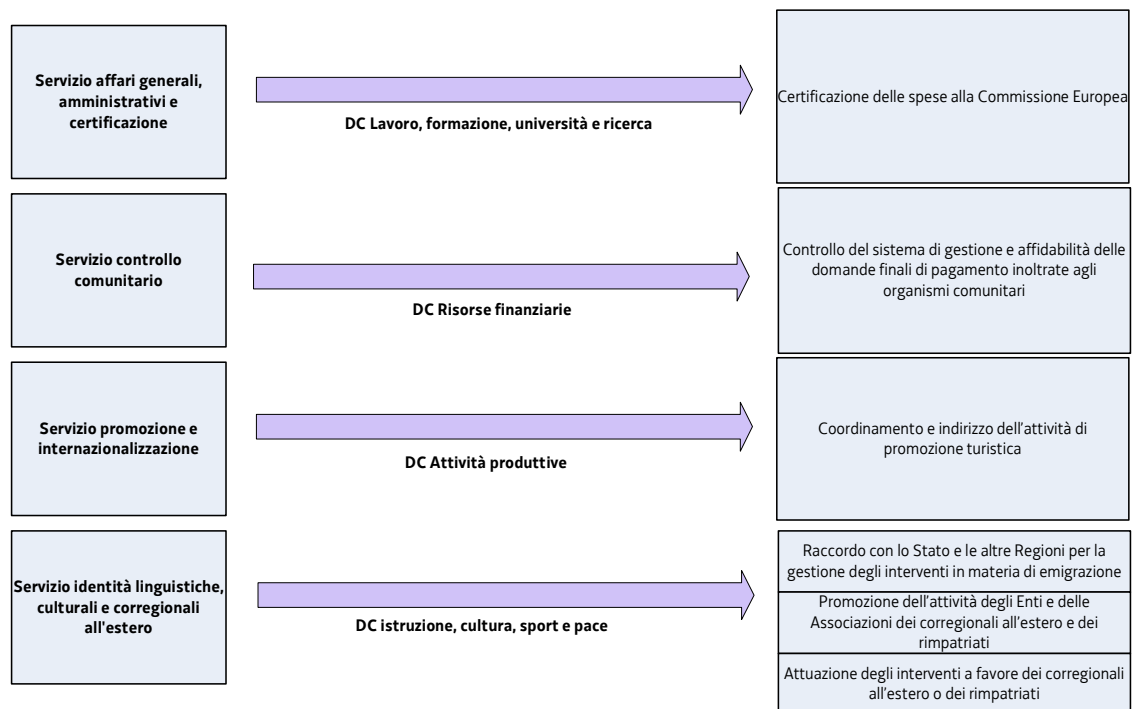
particolare complessità nel momento in cui viene disatteso il principio di coordinamento dell'azione dei diversi Servizi.

Figura 4: Classificazione delle materie



Per quanto concerne le **materie a competenza esclusiva** (Figura 5) emerge la particolarità dell'attribuzione di competenza alla all'Agenzia Turismo FVG, il cui **coordinamento e indirizzo dell'attività di promozione turistica** è affidato alla **Direzione centrale per le attività produttive**. Inoltre si registra l'esclusività delle competenze in merito a tutta la materia **dell'emigrazione e dei corregionali all'estero** attribuita alla **Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace**.

Figura 5: Materie esclusive



In merito alle **materie per le quali emergono** concorrenze si ritiene opportuno evidenziare i seguenti esempi (Figura 6):

- **interventi finanziari a favore dei soggetti operanti nel settore della promozione all'estero**, per i quali risultano competenti **Direzione centrale attività produttive** (Servizio promozione e internazionalizzazione) che la **Direzione centrale rapporti**

internazionali (Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale e Servizio rapporti comunitari e integrazione europea)

- **coordinamento e attuazione progetti e programmi di cooperazione decentrata e politiche di sviluppo**, per il quale risultano competenti la **Direzione centrale istruzione, cultura, sport e pace** (Servizio politiche della pace, solidarietà e associazionismo) e la **Direzione centrale rapporti internazionali** (Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale).

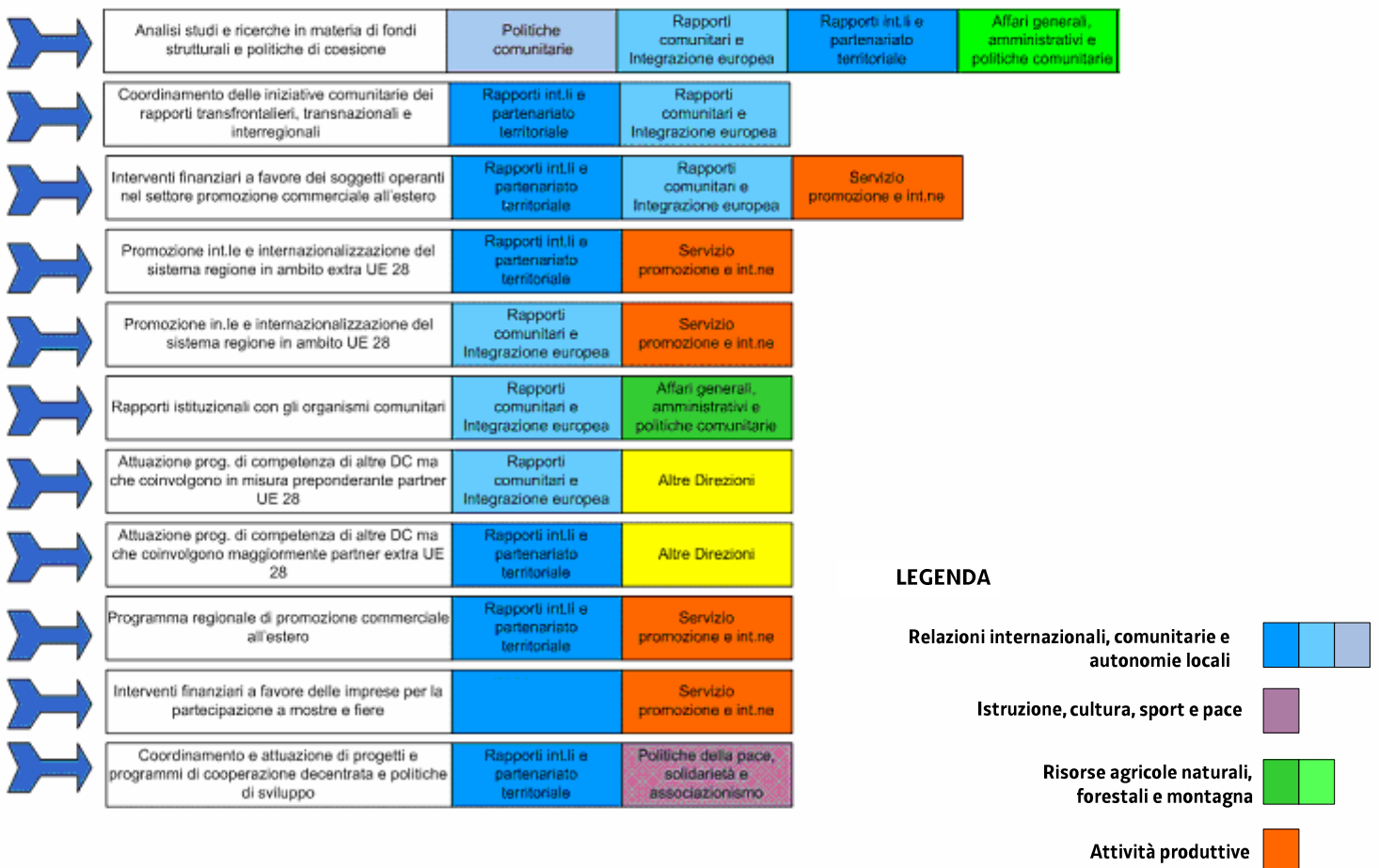
Occorre anche prestare attenzione alle materie concorrenti che insistono sulla stessa Direzione centrale rapporti internazionali, comunitari e autonomie locali all'interno dell'articolazione in Servizi.

La spiegazione del fatto è da ricercarsi nella recente riforma del sistema organizzativo della Regione Friuli Venezia Giulia avviata con la legge 04/2004 e con il successivo Regolamento di Organizzazione. La Direzione centrale rapporti internazionali e autonomie locali ha visto:

- l'accorpamento del Servizio autonomo per i rapporti comunitari che prima della suddetta riorganizzazione dipendeva dalla Presidenza della Giunta;
- la divisione del suddetto Servizio in due componenti: il Servizio rapporti comunitari e integrazione europea e il Servizio per i rapporti internazionali e partenariato territoriale.

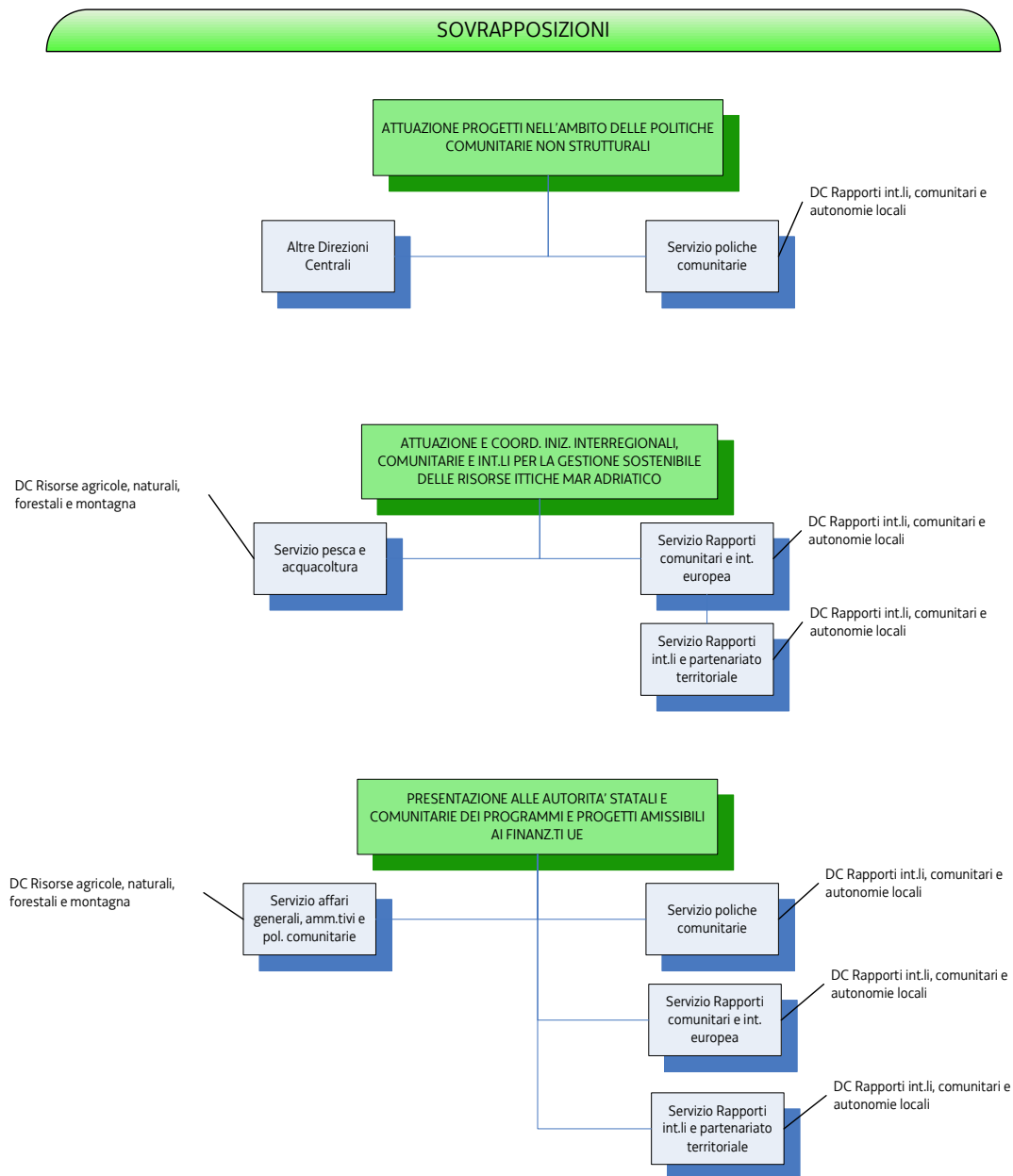
Sicuramente la forma organizzativa della Direzione richiede un periodo di sperimentazione del nuovo assetto che permetterà di apportare i correttivi utili ad appianare le apparenti sovrapposizioni ad oggi esistenti.

Figura 6: Materie concorrenti



Rispetto alle **materie** per le quali emergono delle sovrapposizioni, si sottolinea la forte collaborazione che dovrebbe sussistere tra le diverse Direzioni Centrali che appaiono coinvolte nella **programmazione e presentazione di iniziative e programmi ammissibili a finanziamenti comunitari** e che sembrerebbe richiedere l'esistenza di tavoli di lavoro costituiti "ad hoc" su tali materie di cui ad oggi non vi è traccia (Figura 7).

Figura 7: Sovrapposizioni



Alcune considerazioni:

- La struttura organizzativa regionale presenta dei punti di eccellenza elevati rispetto all'attenzione che viene posta alla materia delle politiche di internazionalizzazione.
- Emerge il fatto che non esistono veri e propri momenti istituzionalizzati di incontro fra le diverse strutture regionali competenti in materia internazionale. Di fatto l'organizzazione della Regione, pur disponendo di un Assessore all'internazionalizzazione e della Direzione Centrale di riferimento, non si è dotata di una "regia unica" con il compito di coordinare e di monitorare permanentemente le iniziative di politica internazionale ripartite tra le diverse Direzioni centrali.
- E' evidente che il percorso intrapreso con la costituzione di un apposita Direzione centrale alle Relazioni internazionali e comunitarie necessita di ulteriori sforzi intesi a coordinare maggiormente i vari interventi che l'Amministrazione regionale realizza e programma in tale materia sotto il cappello di una regia unica che assicuri la coesione e l'unità di indirizzo di cui si sente la mancanza.

2.2.2 *all'esterno dell'Amministrazione regionale*

L'obiettivo di questo paragrafo è di costruire una mappa dettagliata di tutti gli organismi e istituzioni che supportano il territorio regionale nei processi internazionali. Ciò senza la pretesa di prendere in rassegna in modo esaustivo tutti i soggetti, pubblici e privati, ma piuttosto cercando di disegnare un primo quadro analitico degli organismi che operano in regione, associandoli sia alla tipologia di servizio offerto che alle fasi di internazionalizzazione che caratterizzano le strategie dei sistemi socio-economici.

Con l'analisi si è dunque cercato di fotografare una realtà composta da soggetti che per natura diversa si occupano di politiche internazionali e dei servizi che ognuno offre con lo scopo di promuovere e supportare i processi di apertura dei sistemi locali al mercato globale.

Questa analisi è stata effettuata con una rilevazione promossa e progettata dal SRIPT in collaborazione con il tavolo PRINT appositamente costituito al quale fanno parte, oltre alle Direzioni Centrali, anche i soggetti del territorio che hanno un ruolo particolarmente rilevante nei processi internazionali.

La popolazione oggetto del campionamento è costituita dall'insieme di attori che hanno partecipato in modo attivo ai processi internazionali sia con risorse proprie che con progetti di cooperazione finanziati con risorse comunitarie, nazionali e regionali.

In Regione Friuli Venezia Giulia esiste un ampio sistema di attori locali che realizzano interventi di attuazione delle politiche internazionali. Tale sistema può essere suddiviso nelle seguenti categorie di enti pubblici e privati:

1. Società partecipate ad elevato posizionamento internazionale
2. Enti socio-economici che operano in materie internazionali sul territorio
3. Organismi internazionali a cui partecipa la Regione
4. Enti di ricerca e centri studi
5. Altri enti

Per ogni categoria sono stati individuati gli organismi maggiormente rappresentativi che contribuiscono all'attuazione degli interventi a carattere internazionale promossi del sistema regionale.

Per la prima categoria di enti, le informazioni sono state rilevate sulla base degli atti costitutivi e statuti, degli atti normativi attraverso i quali sono stati creati e sono stati definiti i loro ambiti di attività, dei finanziamenti concessi a livello regionale per l'annualità 2005 e di alcune interviste effettuate con i responsabili degli enti medesimi.

Per la seconda categoria è stato predisposto ed inviato un questionario contenente la richiesta di informazioni concernenti i servizi di informazione e assistenza forniti alle imprese, la realizzazione di pubblicazioni e guide, l'informazione e l'organizzazione di eventi in materia di internazionalizzazione, le aree geografiche verso le quali si concentrano gli interventi dell'ente e altre informazioni riguardanti l'erogazione di finanziamenti, lo staff dedicato alla materia ed il budget allocato su tale tematica negli ultimi quattro anni.

Rispetto alla terza categoria si è provveduto a reperire presso il Servizio Rapporti internazionali e partenariato territoriale le informazioni relative alle aree di attività, alle finalità della partecipazione della Regione Friuli Venezia Giulia, alla quota annua associativa versata dalla

Regione medesima, ai progetti significativi realizzati ed alle aree geografiche di riferimento nelle quali la Regione è intervenuta in collaborazione con gli organismi internazionali a cui partecipa.

Per la quarta categoria sono stati predisposti ed inviati alcuni questionari riguardanti le aree di attività, i servizi offerti, l'organizzazione di eventi, le aree geografiche di riferimento ed il budget dedicato negli ultimi quattro anni ad attività internazionali.

Nella quinta categoria rientrano Università, enti di formazione, centri studi e istituti internazionali ai quali è stato inviato un questionario volto a reperire informazioni relativamente ai settori di attività, agli accordi di partenariato stabili con enti stranieri, progetti realizzati e aree geografiche di riferimento rispetto alle tematiche internazionali.

I risultati parziali di tali rilevazioni sono qui di seguito riportati, al fine di mettere in evidenza le funzioni e le principali materie di cui si occupano gli enti che hanno fornito le informazioni richieste.

Società partecipate ad elevato posizionamento internazionale

Le Società interessate dall'analisi sono:

- gli enti creati dalla Legge n. 19/91 Finest SpA ed Informest,
- la società finanziaria regionale Friulia Holding
- Sviluppo Italia FVG
- i due centri studi Isdee ed Isig

Enti che operano sul territorio

Il sistema di attori locali interessato dall'indagine è composto da:

- le Camere di Commercio provinciali,
- l'Associazione delle Camere di Commercio per l'Europa Centrale,
- Udine e Gorizia Fiere S.p.A., Fiera Trieste S.p.A. e Pordenone Fiere S.p.A.;
- Le Agenzie per lo sviluppo dei Distretti industriali, Promosedia, Consorzi export;
- le Associazioni provinciali degli industriali,
- le Associazioni provinciali dell'artigianato,
- la Associazioni regionali dei lavoratori,
- la SDAG Servizi Logistici Integrati S.p.A
- l'Aeroporto Friuli Venezia Giulia S.p.A,
- l'Azienda speciale per il porto di Monfalcone,
- Autovie Venete S.p.A.
- il Consorzio per lo sviluppo industriale della zona dell'Aussa-Corno,
- l'Autorità portuale di Trieste,
- il Terminal intermodale di Trieste Ferneti,

- l'Interporto Alpe Adria,
- l'Interporto - Centro Ingrosso di Pordenone,
- i Gruppi di Azione Locale Euroleader, PeralpiGiulie e Montagna Leader
- Consorzi export.

Gli organismi internazionali che la Regione finanzia

La Regione Friuli Venezia Giulia vanta un sostegno significativo nei seguenti organismi internazionali:

INCE Iniziativa Centro Europea,

ARE Associazione delle Regioni Europee

Comunità di lavoro ALPE ADRIA

AGEG Comunità di lavoro delle regioni europee di confine,

CRPM Conferenza delle regioni periferiche e marittime,

ALDA Associazione delle Agenzie della Democrazia Locale,

ADL Agenzie della Democrazia Locale

OICS Osservatorio Internazionale Cooperazione e Sviluppo

Rispetto alle **finalità della partecipazione della Regione** a questi organismi internazionali emerge il perseguimento di obiettivi specifici differenziato tra i singoli enti che possono essere riassunti come di seguito riportato:

- Creazione di uno strumento efficace di dialogo con le istituzioni comunitarie
- Riavvicinamento delle popolazioni più distanti e spesso isolate del continente;
- Attività di cooperazione allo sviluppo;
- Scambio di esperienze tra le realtà confinarie per individuare interessi comuni, coordinarli e formularli nei vari congressi europei;
- Tutela degli interessi regionali in virtù dell'importanza del settore vitivinicolo;
- Supporto logistico, promozione dei contatti e dei rapporti con i rappresentanti dell'INCE;
- Sviluppo di forme di cooperazione internazionale e trattamento di problematiche comuni;
- Rafforzamento della rappresentanza delle regioni presso le istituzioni europee

Enti di ricerca e centri studi

I centri studi e gli enti di ricerca che presentano un elevato posizionamento internazionale coinvolti nell'indagine sono:

Area Science Park,

Agemont,
Friuli Innovazione,
Catas,
Centre for Theoretical Physics Abdus Salam di Miramare,
Sincrotrone di Trieste S.C.p.A.,
Centro internazionale di scienze meccaniche,
Centro internazionale di ricerca per la montagna

Altri enti

I soggetti territoriali coinvolti sono:

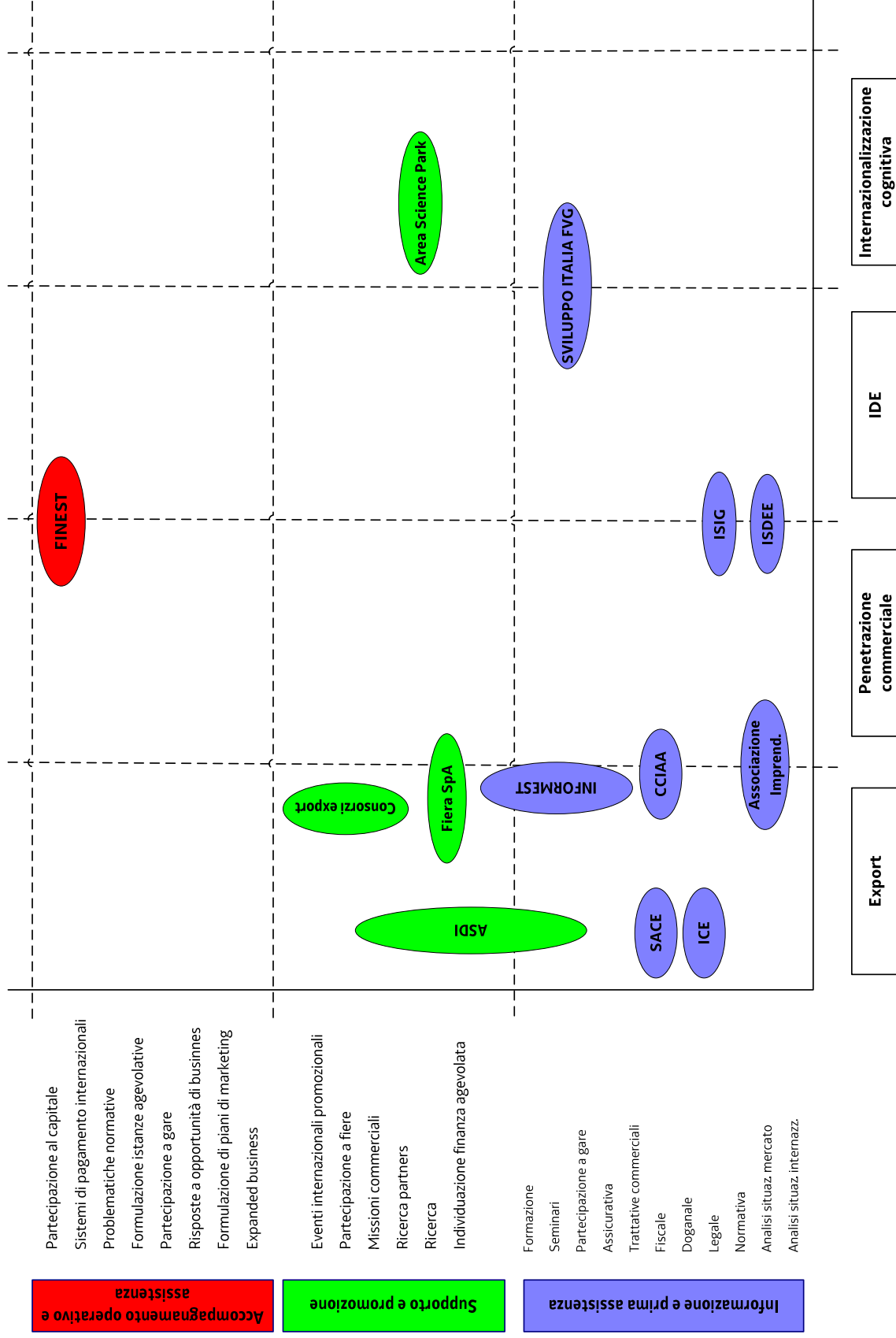
l'Università degli Studi di Trieste e di Udine,
l'Istituto internazionale di studi sui diritti dell'uomo,
l'Istituto regionale di studi europei del Friuli-Venezia Giulia,
le Casa dell'Europa,
il CRES
il MIB School of Management.

A fronte dei risultati di questa mappatura paiono opportune alcune considerazioni sul modello e le linee di azione promosse dai soggetti regionali, rimandando gli ulteriori necessari approfondimenti alla valutazione che verrà avviata nei prossimi mesi.

L'analisi sul modello, fotografando il contesto regionale, ha messo in evidenza i comportamenti degli organismi e i servizi da loro offerti per promuovere e supportare i processi internazionali, incrociandoli con le fasi che caratterizzano tali processi, dove le prime devono essere considerate come un "continuum" temporale delle seconde (Fig. 8).

Tipologie di SERVIZI OFFERTI sull'internazionalizzazione

Fig. 8: Mappa dei servizi offerti dai soggetti regionali in relazione alle fasi di internazionalizzazione



Fasi internazionalizzazione

mercoledì 6 febbraio 2008

Il lavoro ci ha consentito di evidenziare una elevata presenza di realtà, eterogenee e composite, impegnate sui temi internazionali. Osservando la matrice appare evidente una loro forte concentrazione in corrispondenza dell'offerta di servizi de-specializzati, ovvero la prima informazione e il supporto insieme all'assistenza.

Appare invece evidente che la penetrazione dei mercati internazionali è favorita, in un contesto dove la struttura produttiva prevalente è quella delle piccole imprese specializzate, quando il servizio è altrettanto specializzato. Questa strategia non appare del tutto evidente così come non si evince una proposta di servizi innovativi. L'azione della maggioranza degli organismi monitorati si focalizza, infatti, soprattutto sul supporto di forme **passive di internazionalizzazione** del tessuto economico attraverso strumenti agevolativi classici quali quelli assicurativi e di credito all'export. La logica che pare essere perseguita è preminentemente mercantile sia essa connessa all'export o alla penetrazione commerciale. Inoltre va evidenziata una sostanziale sovrapposizione operativa di molti soggetti che con difficoltà si coordinano nell'esecuzione delle proprie azioni. Ciò comporta che, seppur da alcuni anni l'investimento pubblico sulla proiezione internazionale sia consistente, i risultati per il territorio appaiono ancora modesti. Questo sicuramente va collegato anche al basso grado di preparazione all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale il quale necessiterebbe di formazione altamente qualificata e specializzata sulle esigenze della piccola impresa.

Al contrario vi è una scarsa presenza di organismi in grado di fornire un'offerta di servizi specializzati e personalizzati per un accompagnamento attivo del territorio sul mercato internazionale che sia capace di incidere sul cambiamento strutturale della piccola impresa. Un'eccezione è rappresentata dalle dimensioni tecnologica, formativa e finanziaria.

Sicuramente le difficoltà sono legate a motivi diversi e tra questi vanno evidenziati il basso grado di preparazione all'internazionalizzazione e, quindi, l'incapacità di definire con chiarezza gli **obiettivi** e il **percorso** che da un lato mettano in evidenza i principali **fattori critici**, come ad esempio, lo **sbilanciamento verso le fasi operative** a scapito della valutazione dei rischi dell'iniziativa, la difficoltà a trovare **partner affidabili**, la disponibilità di selezionate **competenze locali**, dall'altro consentono lo sviluppo di competenze interne capaci di **gestire progetti complessi**.

Vi è dunque la necessità, soprattutto per i sistemi di impresa, di poter disporre di figure professionali con solide competenze in materia internazionale capaci di analizzare gli scenari di mercato e definire efficaci strategie di sviluppo.

Tuttavia ancora oggi l'attenzione di molti attori locali si concentra prevalentemente su azioni di sostegno alle esportazioni, attraverso un articolato programma di iniziative per le PMI che hanno riguardato in particolare l'organizzazione di missioni e l'accompagnamento a fiere e convegni. Appare invece indispensabile affiancare ai tradizionali strumenti di sostegno dell'impresa nella fase di internazionalizzazione commerciale, caratterizzata dall'attivazione di flussi di esportazione dei prodotti sui mercati esteri, strumenti per sostenere l'internazionalizzazione produttiva, caratterizzata dal trasferimento all'estero di intere fasi della produzione in una logica di multilocalizzazione, utile a radicarsi in mercati diversi divenendo con questo più competitivi.

Questo obiettivo, ritenuto di fondamentale importanza per il sistema di imprese, viene perseguito attraverso un'azione che tende a liberalizzare e semplificare il modello di *policy* regionale (L.R. 4/2005). Per rafforzare il sistema della formazione imprenditoriale/manageriale,

in modo da valorizzare le esperienze e competenze commerciali già formate nell'area e permettere ai sistemi di impresa di adottare una chiara strategia di penetrazione e presenza stabile sui mercati internazionali è stata licenziata una norma finalizzata ad aiutare lo sviluppo competitivo delle PMI attraverso incentivi per l'utilizzo di "manager temporanei, la crescita dimensionale, il sostegno all'export, l'avvio di processi di internazionalizzazione (reti commerciali, relazioni internazionali grazie a corsi di formazione per manager esperti di mercati complessi come quello cinese e di settori strategici come quello della logistica).

In futuro le azioni degli attori pubblici devono dunque rispondere a requisiti diversi: avere un carattere di progetto, essere valutabili (in itinere ed ex post) in base ai risultati raggiunti, venire costantemente aggiornate, concentrare risorse, tenere conto che diverse caratteristiche degli attori in gioco richiedono interventi differenziati. Per rispondere all'esigenza posta da molte imprese di trasferire all'estero intere fasi della produzione, si devono in particolare prevedere servizi di tipo logistico e legale. È egualmente necessario prevedere interventi sul sistema della formazione per colmare la scarsità di risorse professionali interne da mobilitare per periodi all'estero toccando soprattutto la formazione di alto livello.

La concorrenza sempre più forte, anche da parte dei Paesi emergenti, dimostra che l'internazionalizzazione è un obiettivo imprescindibile per la sopravvivenza dei sistemi locali. Del resto solo con un accompagnamento operativo che orienti le imprese all'internazionalizzazione si possono cogliere le opportunità offerte da aree in forte espansione, come il Sud-Est Asiatico, la Federazione russa, l'America Latina, i Paesi mediterranei e del Sud Est Europa, le quali possono rappresentare una via di rilancio per diverse filiere produttive proprio grazie ad una presenza più evoluta sui mercati. Senza contare il fatto che l'apertura internazionale del tessuto produttivo diventa un'importante occasione di sviluppo per il sistema locale non soltanto in termini economici, ma anche sociali e culturali. Per queste ragioni il tema dell'internazionalizzazione si trova al centro di un buon numero di iniziative che dovrebbero però essere concentrate e razionalizzate con l'obiettivo di aumentarne la massa critica.

Le modifiche del contesto socio-economico impongono una modifica sostanziale ed un adeguamento anche delle politiche di supporto all'internazionalizzazione visto che il clima competitivo associa alla concorrenza tra imprese quella tra sistemi territoriali. I nuovi scenari, infatti, impongono ai sistemi locali, caratterizzati da strutture proprietarie e manageriali differenziate, da specifici meccanismi di trasferimento tecnologico e di intermediazione finanziaria, da assetti istituzionali complessi, di proporsi in modo innovativo allo scopo di recuperare la competitività persa negli ultimi anni.

In sostanza, le politiche di sostegno all'internazionalizzazione di imprese devono essere progressivamente sostituite da politiche volte a favorire l'integrazione di interi sistemi territoriali allo scopo di promuovere la loro proiezione sui mercati esteri. Il nuovo corso delle politiche internazionali appare complesso, soprattutto per via dell'assoluta assenza di modelli, tanto che ciascuna regione sta affrontando le sfide con approcci e proposte di soluzione diversificati e, spesso, addirittura sperimentali ancorché sempre improntati al rafforzamento di una presenza esterna del proprio sistema territoriale.

2.3 Le politiche internazionali della Regione Friuli Venezia Giulia

Sulla base della classificazione effettuata in relazione alle attività internazionali della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, nel presente capitolo verranno analizzati i tre livelli di realizzazione delle politiche internazionali regionali, più precisamente:

1. I rapporti internazionali istituzionali
2. La cooperazione ed i partenariati internazionali
3. L'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo

Per ciascun livello sono stati esaminati gli atti attraverso i quali vengono definite le politiche internazionali regionali attraverso una classificazione che li suddivide in :

- Definizione delle strategie
- Programmazione
- Attuazione

E' stata, pertanto, effettuata una ricerca degli atti attraverso i quali vengono definiti tali livelli sia a livello regionale che a livello nazionale e comunitario laddove la Regione Friuli Venezia Giulia è coinvolta nella programmazione e nell'attuazione di interventi di politica internazionale in partenariato con il Governo centrale e con la Commissione Europea.

Si è provveduto per ciascun livello ad effettuare una estrapolazione delle aree geografiche e dei settori prioritari verso i quali sono indirizzati i diversi interventi di politica internazionale e ad eseguire una comparazione fra tali priorità suddivise fra i tre livelli di definizione delle strategie, programmazione e attuazione.

Comparando tali priorità fra i tre diversi livelli di realizzazione delle politiche internazionali della Regione Friuli Venezia Giulia emergono alcune indicazioni che possono essere utilizzate nella definizione delle strategie di politica internazionale regionale che saranno illustrate nei paragrafi seguenti.

Comparazione delle aree geografiche prioritarie sui tre livelli di realizzazione delle politiche internazionali della Regione Friuli Venezia Giulia

		Aree Geografiche Prioritarie									
		PAO	Nuovi Stati Indipendenti	Austria	Nord America	America latina	Mediterraneo	PVS	Slovenia	Asia	Paesi UE
Politiche Internazionali	Rapporti Istituzionali Internazionali	++	+	++	-	++	+	-	+	-	+
	Cooperazione e partenariato int.le	++	-	+	-	++	+	-	+	+	+
	Internazionalizzazione	++	+	+	+	+	++	-	+	++	+

Comparazione settori prioritari d'intervento sui tre livelli di realizzazione delle politiche internazionali della Regione Friuli Venezia Giulia

		Settori Prioritari													
		Istituzionale	Sociale	Economico	Sanità	Corregionali all'estero	Sviluppo terr. sostenibile	Ambiente	Agricoltura	Trasporti	Pace e solidarietà	Cultura	Ricerca e innovazione	Formazione	Istruzione
Politiche Internazionali	Rapporti Istituzionali Internazionali	++	++	++	++	+	+	+	++	++	-	+	+	+	+
	Cooperazione e partenariato int.le	++	++	++	+	-	+	+	++	+	+	+	+	+	+
	Internazionalizzazione	-	-	++	-	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-

Leggenda:

- ++ *alto*
- + *medio*
- *basso*

2.4 *Rapporti internazionali istituzionali*

La Regione Autonoma Friuli Venezia ha fino ad oggi definito le sue politiche internazionali attraverso diversi atti descritti nel Capitolo 1.2 che di seguito vengono esaminati nelle loro caratteristiche essenziali mettendo in evidenza il loro livello di coerenza.

Il **Piano Strategico Regionale 2005-2008** intitolato "Al centro della nuova Europa" raccoglie gli obiettivi politici-strategici del programma di governo regionale e li traduce in obiettivi strategici per l'azione amministrativa.

Il Piano si divide in due parti: nella prima vengono definiti gli scenari di riferimento sui quali deve essere implementata l'azione regionale attraverso un'analisi SWOT del contesto regionale, vengono individuate le strategie da attuare e viene definita la missione che si intende perseguire, mentre nella seconda parte vengono definiti le azioni ed i progetti da realizzare suddivisi per ogni Direzione Centrale.

Il Piano Strategico Regionale conferma una caratteristica peculiare della materia delle politiche internazionali: la sua **trasversalità**. I riferimenti alle attività internazionali che la Regione Friuli Venezia Giulia si propone di realizzare sono molteplici e riguardano diverse azioni.

L'azione **sviluppo del volontariato per la promozione della solidarietà sociale e della cooperazione internazionale** si propone di costruire relazioni di pace e di cooperazione solidale con i Paesi vicini e con quelli in via di sviluppo, favorendo la cooperazione internazionale con i Paesi più poveri e prevedendo una forte concertazione fra l'Amministrazione regionale, le Organizzazioni non Governative e gli enti locali nella progettazione di iniziative di cooperazione e partenariato internazionale.

L'azione **valorizzazione delle identità linguistiche e delle tradizioni culturali** si prefigge l'obiettivo di sviluppare rapporti culturali ed economici con le comunità dei corregionali all'estero.

Attraverso l'azione **professioni** si intende valorizzare i processi di innovazione e internazionalizzazione delle attività professionali.

L'azione **Università e ricerca** è finalizzata ad aumentare il grado di apertura verso l'esterno del sistema regionale per studenti, ricercatori, scienziati, nonché il suo grado di competitività all'estero.

L'azione **progettazione di un sistema integrato di servizi sociali e sanitari** si propone di sviluppare attività di partenariato internazionale per l'innovazione del "welfare".

L'azione **realizzazione sviluppo integrato delle reti** persegue la finalità di completare di infrastrutture stradali e ferroviarie a livello trans-europeo ed internazionale.

L'azione **potenziamento intermodalità e riconversione infrastrutturale** intende favorire la definizione di competenze ed esperienze a livello sovra-regionale ed internazionale.

L'azione **promozione e internazionalizzazione** persegue l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione delle imprese attraverso l'incentivazione alla collaborazione

transfrontaliera, l'attivazione di sportelli di internazionalizzazione, il rafforzamento della capacità di penetrazione nei mercati stranieri, la promozione dell'innovazione e della ricerca tra aziende di differente nazionalità, l'attuazione di azioni per la promozione della produttività locale a livello internazionale e l'attrazione di investimenti esteri sul territorio regionale.

L'azione **migliorare la conoscenza del processo di integrazione europea e sviluppare iniziative per l'Euroregione e l'internazionalizzazione del sistema Regione** intende favorire l'inserimento del Friuli Venezia Giulia in un contesto politico-istituzionale omogeneo di area vasta che permetta di sviluppare un processo di internazionalizzazione condiviso e consolidato attraverso un partenariato internazionale che prevede la costituzione di un soggetto avente personalità giuridica tra Friuli Venezia Giulia, Veneto, Carinzia, Stiria, parte della Slovenia e le Contee croate Istria e Litorale-Montana.

L'azione **attuazione programmazione comunitaria 2000-2006** prevede l'attuazione di programmi di cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale attraverso la partecipazione a partenariati territoriali e reti di cooperazione internazionali.

L'azione **nuova programmazione 2007-2013** intende rafforzare la cooperazione territoriale determinando un consolidamento dell'attuale partenariato internazionale. L'obiettivo perseguito consiste nell'implementazione di attività economiche e sociali transfrontaliere attraverso strategie congiunte per lo sviluppo territoriale sostenibile oltre che nella creazione e sviluppo della cooperazione transeuropea, frontaliere, transnazionale e interregionale, tramite il finanziamento di reti e di misure finalizzate allo sviluppo integrato territoriale, tenuto conto dei nuovi strumenti europei di pre-adesione e prossimità.

L'azione **cooperazione decentrata, internazionalizzazione** mira ad accrescere la competitività del territorio favorendo la costruzione di solidi partenariati territoriali per promuovere l'estensione dei sistemi produttivi al di fuori dei confini regionali.

Il **Programma dell'attività internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia**, approvato con Delibera di Giunta Regionale n° 2202 del 28 giugno 2002, delinea le strategie di intervento della Regione in tale ambito, individuando le priorità geografiche e settoriali da perseguire.

A livello geografico le priorità si identificano nelle aree dell'Europa Centro-Orientale (con particolare attenzione ai Balcani), delle Repubbliche islamiche dell'ex URSS e dei territori a loro contigui, dei vicini Paesi dell'Austria, Slovenia e Croazia nell'ambito del disegno di costruzione di un'Euroregione.

Il Programma definisce gli ambiti prioritari nei quali dovrà svilupparsi l'attività internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia che riguardano: 1) l'azione istituzionale-economica, intesa a rafforzare rapporti con Istituzioni di altri Paesi per creare un ambiente favorevole al sistema economico regionale e favorire la realizzazione di iniziative di collaborazione con tali Paesi; 2) l'internazionalizzazione delle imprese, sia favorendo rapporti di collaborazione fra le rappresentanze economiche regionali (Camere di Commercio, Associazioni di categoria, banche, società di servizi, quali le ex municipalizzate, ecc.) che rafforzando il ruolo e l'attività di raccordo svolti dallo Sportello Regionale per l'Internazionalizzazione; 3) il potenziamento delle infrastrutture di trasporto terrestri,

ferroviarie e marittime che rientrano nell'ambito della costruzione del Corridoio 5 pan-europeo.

La L.R. 19/2000 "Interventi per la promozione, a livello regionale e locale, delle attività di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale" prevede che la programmazione degli interventi in materia avvenga attraverso il **Programma Regionale della cooperazione allo sviluppo ed il partenariato internazionale**. Il documento viene redatto in modo congiunto dal Servizio politiche della pace, solidarietà e associazionismo e dal Servizio Rapporti internazionali e partenariato territoriale e aggiornato annualmente; ma mentre il Servizio politiche per la pace, solidarietà e associazionismo si occupa della realizzazione di progetti di cooperazione allo sviluppo e interventi di solidarietà, argomenti che verranno trattati nel paragrafo 2.2, il Servizio relazioni internazionali e partenariato territoriale gestisce una parte del Programma rivolta specificatamente alle relazioni internazionali istituzionali. Il Programma definisce tale approccio istituzionale, perseguito attraverso l'attuazione di protocolli d'intesa e accordi di partenariato, particolarmente utile per creare un ambiente più favorevole al fine di garantire la realizzazione dei progetti e in grado, quindi, di incidere positivamente sui processi di sviluppo verso le aree geografiche d'interesse per l'Amministrazione regionale.

L'aggiornamento 2006 del Programma per il triennio 2007-2009 per la parte di competenza del Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale definisce le **"Linee guida per la promozione delle iniziative di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale e delle politiche per l'internazionalizzazione"** dove sono indicate come prioritarie per le azioni istituzionali le seguenti aree: Sud Est Europa, Bacino Sud Mediterraneo/Palestina, Federazione Russa e Nuovi Stati Indipendenti e l'America Latina.

Rispetto alle azioni prioritarie viene posto l'accento sulla realizzazione di iniziative intese a favorire l'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo del Friuli Venezia Giulia, realizzare eventi per la promozione internazionale, favorire il consolidamento della democrazia e dei partenariati locali per lo sviluppo della "governance" locale, sostenere lo sviluppo economico locale e realizzare azioni internazionali a sostegno della democrazia partecipata.

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia realizza la sua attività internazionale anche tramite la **predisposizione e sottoscrizione di diversi protocolli d'intesa** con istituzioni straniere. Fra questi si riportano di seguito alcuni fra i più significativi:

- Intesa istituzionale con la Contea di Vukovar (Croazia), Vukovar 27 maggio 2002- ha avuto una durata di 5 anni fino al 27 maggio 2007
- Intesa istituzionale con la Contea di Osijek (Croazia), Osijek 28 maggio 2002- ha avuto una durata di 5 anni fino al 28 maggio 2007
- Intesa istituzionale con la Provincia di Mendoza (Argentina), Trieste 26 settembre 2006 - avrà durata di 4 anni fino al 26 settembre 2010
- Intesa istituzionale con la Regione Vysocina (Repubblica Ceca), Jihlava 4 settembre 2006 - sarà valida fino al 4 settembre 2010

- Intesa istituzionale con la Provincia Autonoma di Vojvodina, (Repubblica di Serbia), Trieste 13 giugno 2007 - incentrata sui settori agricolo, commerciale e produttivo, tecnologico, della cultura e ricerca scientifica e della formazione
- Intesa istituzionale con la Regione di Perm (Federazione Russa), Perm 6 aprile 2006 - avrà la durata di 4 anni
- Intesa istituzionale con la Regione di Kaliningrad (Federazione Russa), Kaliningrad 21 maggio 2007
- Intesa istituzionale con la Contea di Koprivnica – Križevci (Croazia), Trieste 19 settembre 2007.

Accanto a tali Protocolli d'intesa ve ne sono altri "in fieri" che hanno la caratteristica di riguardare omogeneamente la collaborazione con i partner stranieri identificati in un'ottica multi-settoriale che ricomprende i settori istituzionale, economico, sociale, culturale che contribuiscono a valorizzare l'intero sistema del Friuli Venezia Giulia verso l'estero. Tali Protocolli, che si trovano attualmente in fase di negoziato, riguardano le seguenti aree geografiche:

- Intesa istituzionale con la Regione di Misiones (Argentina), approvata dall'Autorità nazionale italiana in attesa di firma;
- Intesa con il Cantone di Tuzla (Federazione di Bosnia Erzegovina) in attesa di autorizzazione da parte dei Ministeri competenti;
- Intesa con il Cantone di Sarajevo (Federazione di Bosnia Erzegovina)
- E' stato riavviato il negoziato con la Repubblica Srebska
- Avviato il negoziato per due nuove intese con gli Stati di Rio Grande do Sul e di Santa Catarina (Brasile)
- Inoltre sono stati avviati i negoziati con le Province di Buenos Aires e Santa Fè oltre alla Città Federale di Buenos Aires

Da un esame comparativo dei principali atti e programmi attraverso i quali la Regione Friuli Venezia Giulia attua la propria politica internazionale a livello istituzionale emergono diversi punti di coerenza. Come risulta dalle tabelle che seguono, l'attività comparativa consiste nel raffronto fra i diversi atti rispetto a due livelli di misurazione:

- l'individuazione di aree geografiche prioritarie verso cui si rivolge l'attività di programmazione e l'attuazione della politica internazionale
- l'individuazione di settori prioritari nei quali si prevede di esplicare tale attività internazionale.

2.5 *La cooperazione ed i partenariati territoriali*

La cooperazione ed i partenariati territoriali comprendono gli ambiti sia della politica di cooperazione allo sviluppo, che costituisce una parte dell'azione che la Regione Friuli Venezia Giulia compie verso l'estero e che insieme alla componente territoriale (transfrontaliera,

interregionale e transnazionale), a quella di solidarietà internazionale, di gestione dei flussi migratori e delle azioni rivolte ai corregionali all'estero, concorre a proiettare il Sistema Regione nelle relazioni internazionali, contribuendo alla realizzazione di uno sviluppo equo e sostenibile, alla lotta contro la povertà, alla solidarietà tra i popoli e alla democratizzazione dei rapporti internazionali, che le politiche di cooperazione internazionale, che rappresentano un utile strumento di incontro e di scambio internazionale tra realtà socio economiche diverse, attraverso il quale è possibile ridefinire il proprio percorso di sviluppo.

Per quanto concerne la definizione delle strategie a livello regionale sul tema della cooperazione allo sviluppo e della cooperazione territoriale, il documento di riferimento è rappresentato dal *Piano Strategico Regionale 2005-2008. Al Centro della nuova Europa*.

All'interno del Piano si possono individuare diversi riferimenti alla cooperazione ed ai partenariati internazionali.

(1) **Sviluppo del volontariato per la promozione della solidarietà sociale e della cooperazione internazionale:** riguarda il processo di crescita dell'associazionismo e del volontariato, in funzione del migliore soddisfacimento della domanda interna di servizi sociali, del miglioramento della qualità della vita nella comunità regionale e della costruzione di relazioni di pace e di cooperazione solidale con i Paesi vicini e con quelli in via di sviluppo, di incentivazione del volontariato per la promozione della solidarietà sociale, del servizio civile e della cooperazione internazionale con i paesi poveri;

(2) **Cooperazione decentrata/internazionalizzazione:** riconducibile al sostegno di uno sviluppo equo attraverso la realizzazione di progetti che accrescano anche la competitività del sistema regione;

(3) **Progettazione di un sistema integrato di servizi sociali e sanitari:** le cui finalità riguardano le attività di partenariato internazionale per l'innovazione del "welfare", riprendendo i contenuti della Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite, ma anche nell'ottica di promuovere, in ambito regionale, un "welfare" di Comunità solidale e integrato fra le politiche sociali, sanitarie, internazionali, del mercato del lavoro, della formazione, dell'innovazione e della cultura, che ridefinisca modelli di sviluppo organizzativi e promuova riassetto istituzionali.

(4) **Valorizzazione delle identità linguistiche e delle tradizioni culturali:** si prefigge di promuovere la valorizzazione delle identità linguistiche e culturali della Regione, ivi compreso lo sviluppo dei rapporti culturali ed economici con le comunità di corregionali all'estero, dando piena attuazione ai principi fissati dalle leggi statali in materia di tutela delle minoranze linguistiche storiche slovena, friulana e germanofona.

(5) **Nuova programmazione 2007-2013:** nella quale l'accento è posto sullo sviluppo della cooperazione transeuropea (frontaliera, transnazionale e interregionale), ivi compresa la cooperazione bilaterale tra regioni marittime, tramite il finanziamento di reti e di misure finalizzate allo sviluppo integrato territoriale, e tenuto conto dei nuovi strumenti UE in materia di preadesione e prossimità.

Analizzando la fase programmatoria, la Regione Friuli Venezia Giulia promuove e sostiene l'attività di cooperazione allo sviluppo e di partenariato internazionale attraverso il **Programma regionale della cooperazione allo sviluppo e delle attività di partenariato internazionale** sulla base della L.R. 19/2000 "Interventi per la promozione a livello regionale e locale, delle attività di cooperazione allo sviluppo e partenariato internazionale". La Regione

Friuli Venezia Giulia, in tale Programma, ribadisce il principio che la cooperazione si deve realizzare mediante un approccio di solidarietà e di sviluppo, riconoscendo ufficialmente il ruolo essenziale della società civile in tali azioni. Un aspetto di grande importanza è dato dal fatto che il Programma offre la possibilità di contribuire alla realizzazione di progetti promossi direttamente da parte di soggetti stranieri⁴, dimostrando in tal senso di sostenere l'apertura del sistema territoriale a risorse e capacità esterne e favorendo l'integrazione delle conoscenze e competenze.

Il Programma regionale della cooperazione allo sviluppo e delle attività di partenariato internazionale si divide in due parti, gestite rispettivamente dalla Direzione centrale Istruzione, Cultura, Sport e Pace, Servizio politiche della pace, solidarietà e associazionismo e dalla Direzione centrale Rapporti internazionali, comunitari e autonomie locali, Servizio rapporti internazionali e partenariato territoriale. L'attività di tale Servizio si esplica in due diverse linee di intervento, di cui la prima volta a gestire le relazioni internazionali istituzionali (di cui si è già trattato nel paragrafo 2.1), la seconda concernente la cooperazione allo sviluppo di cui si evidenziano le priorità nel presente paragrafo.

La suddivisione dei compiti tra i due Servizi è stabilita nel Programma triennale mentre annualmente viene formulato un aggiornamento con indicazione dei settori e delle aree geografiche ritenute prioritarie per l'azione regionale.

In particolare è di pertinenza del Servizio politiche della pace, solidarietà e associazionismo, operare specificamente a favore dei progetti indirizzati ai paesi più poveri e promuovere e sostenere la sensibilizzazione e la formazione nel campo dei diritti umani e della solidarietà internazionale, del microcredito, ecc. E' inoltre compito di tale Servizio promuovere attività di cooperazione allo sviluppo, anche partecipando a reti nazionali ed internazionali ed inserendo l'Amministrazione Regionale in coordinamento con il suo territorio, con particolare attenzione alla promozione dell'attuale dibattito e nelle attività coordinate a livello internazionale sulle tematiche proprie della cooperazione allo sviluppo, della solidarietà internazionale, specificamente legati ad ambiti di lotta alla povertà e al rispetto dei diritti umani finalizzati al raggiungimento dei Millennium Development Goals, facendo eventualmente ricorso a finanziamenti esterni, in chiara distinzione con progetti e programmi collegati a politiche di cooperazione internazionale di pertinenza del Servizio rapporti internazionali.

L'aggiornamento 2006 del Programma triennale per la cooperazione 2007-2009 individua quali aree geografiche di intervento i Paesi dell'Europa orientale, i Paesi che occupano le ultime posizioni negli indici di sviluppo dell'UNDP mentre le aree tematiche perseguite sono le

⁴ Il programma specifica che i *Soggetti idonei a presentare domanda* possono avere la sede legale fuori dal territorio regionale o nazionale, purché il progetto venga realizzato in stretta partnership con un soggetto locale. Essi devono garantire che una parte consistente del progetto venga realizzata dalla sede operativa regionale o dal soggetto che entra in partnership con il soggetto extra-regionale. In particolare si richiede che il soggetto regionale sia attivamente coinvolto sia nella fase di programmazione del progetto che in quella di attuazione. Il coinvolgimento dovrà risultare dalla modulistica predisposta dal Servizio competente e valutabile in termini di gestione diretta e di budget (coinvolgimento nella stesura del progetto, invio volontari, gestione diretta delle attività) e comunque non essere inferiore al 40% del progetto (per progetti molto complessi e di notevole entità finanziaria, ed esempio co-finanziati da soggetti terzi, tale percentuale fa riferimento alla parte del contributo regionale). Per il biennio 2005-2006 i progetti presentati da soggetti extra-regionali potevano essere finanziati nella misura massima del 15% delle risorse disponibili annualmente a bando.

problematiche legate ai migranti, il diritto all'acqua, l'educazione allo sviluppo e le adozioni a distanza.

E' invece compito principale del *Servizio Rapporti Internazionali* gestire e promuovere la pluralità di rapporti con l'estero, accompagnando e sostenendo processi di crescita democratica e di sviluppo in corso nei Paesi con i quali si intrattengono relazioni bilaterali. In questo contesto, particolare importanza riveste la *cooperazione decentrata* come espressione dello sviluppo partecipativo.

L'aggiornamento 2006 individua chiaramente le priorità geografiche a cui associa i settori di intervento strategico: Sud Est Europa (Sviluppo locale, Institution building, democrazia partecipativa, Rafforzamento istituzionale, Welfare), Bacino Sud Mediterraneo Palestina (Sviluppo locale, institution building e Welfare), Federazione Russa e Nuovi Stati Indipendenti (Sviluppo economico locale, Rafforzamento istituzionale, Welfare), America Latina (Sviluppo locale, democrazia partecipativa, Welfare). Un'ulteriore settore riguarda la formazione rivolta agli Enti locali e alla società civile.

La cooperazione allo sviluppo si distingue in iniziative promosse dalla stessa amministrazione, e in numerose iniziative promosse da soggetti esterni che beneficiano del sostegno finanziario della Regione.

Per quanto riguarda la cooperazione territoriale essa si sviluppa nell'ambito della politica di coesione economica e sociale. Con riferimento alla programmazione 2000-2006 la Regione ha beneficiato dell'iniziativa comunitaria INTERREG III, che persegue il raggiungimento di uno sviluppo equilibrato del territorio comunitario attraverso tre tipologie di cooperazione.

Di seguito si riportano la schede di sintesi dei Programmi INTERREG che coinvolgono il Friuli Venezia Giulia

INTERREG III Sezione A <i>Cooperazione transfrontaliera</i>	INTERREG III Sezione B <i>Cooperazione transnazionale</i>	INTERREG III Sezione C <i>Cooperazione interregionale</i>
OBIETTIVI	OBIETTIVI	OBIETTIVI
Promuovere uno sviluppo regionale integrato fra regioni frontaliere contigue	Promuovere una maggiore integrazione territoriale tra ampi raggruppamenti di regioni europee, per realizzare uno sviluppo sostenibile, armonioso ed equilibrato nella Comunità	Rafforzare la cooperazione internazionale e migliorare le politiche e le tecniche per lo sviluppo economico interregionale.
PRIORITÀ DI INTERVENTO	PRIORITÀ DI INTERVENTO	PRIORITÀ DI INTERVENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Tutela e sviluppo sostenibile del territorio, reti, strutture e infrastrutture transfrontaliere - Cooperazione economica - Risorse umane, cooperazione nei settori: del mercato del lavoro, cultura, ricerca e sanità, armonizzazione dei sistemi - Supporto alla cooperazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione di approcci per lo sviluppo territoriale e di azioni per la coesione economica e sociale. - Sistemi di trasporto efficienti e sostenibili e accesso alla società dell'informazione. - Promozione e gestione del paesaggio e del patrimonio naturale e culturale. - Tutela dell'ambiente, gestione 	<ul style="list-style-type: none"> - pianificazione territoriale - governance, - ambiente e gestione delle acque - PMI, - R&S e innovazione - sviluppo del mercato del lavoro; sviluppo turistico - rafforzamento della coesione sociale - formazione e mobilità

	delle risorse e prevenzione del rischio.	transfrontaliera; - cultura, mass-media e attività people-to-people
PROGRAMMI	PROGRAMMI	PROGRAMMI
- Italia Austria - Italia Slovenia - Transfrontaliero Adriatico	- Spazio Alpino - Cadses	- Zona EST

Anche in materia di politica per l'immigrazione, l'Ente regionale ha previsto sulla base della LR 5/05 **"Norme per l'accoglienza e l'integrazione sociale del cittadino e dei cittadini stranieri immigrati"** la predisposizione del **"Piano regionale integrato per l'immigrazione"** finalizzato a definire gli indirizzi e gli interventi idonei a perseguire gli obiettivi dell'integrazione sociale delle cittadine e dei cittadini stranieri immigrati sulla base degli indirizzi indicati dal Piano Strategico Regionale.

Tale Piano attualmente non è stato approvato dalla Giunta Regionale. Al fine di assicurare continuità agli interventi in favore degli immigrati per l'anno in corso, l'Amministrazione regionale ha deciso di predisporre in via transitoria apposite "Direttive per l'attuazione degli interventi e l'impiego delle risorse in materia di immigrazione" che tengono comunque conto dei nuovi indirizzi e finalità espressi con la citata LR n. 5/05.

Gli interventi nel settore immigrazione si articolano nelle seguenti Aree obiettivo:

- Politiche per l'integrazione linguistica e culturale
- Politiche per una civile convivenza
- Iniziative di particolare significato (convegni, studi, ricerche, indagini, collaborazione, progetti).

Passando all'analisi dell'attuazione delle strategie delineate sono diversi gli strumenti che la Regione utilizza per proseguire gli obiettivi di sicurezza, di pace, di riduzione della povertà e di sviluppo socio economico dei territori.

La LR 56/1993 **"Iniziative regionali di promozione e sostegno di attività di solidarietà internazionale"** prevede interventi finalizzati al soddisfacimento dei bisogni primari, in particolare alla salvaguardia della vita e della dignità delle persone, all'autosufficienza alimentare, alla valorizzazione delle risorse umane, alla conservazione del patrimonio ambientale e artistico e al sostegno dei processi di sviluppo delle popolazioni interessate all'intervento regionale. Le spese ammissibili concernono l'attuazione di opere e progetti di emergenza a carattere igienico-sanitario e alimentare, con particolare riguardo alla condizione della donna e dell'infanzia; fornitura di tecnologia, beni e servizi; collaborazione tecnica e coordinamento delle eventuali risorse umane, collaborazione ad attività intese a garantire la tutela dei diritti umani, nonché di carattere educativo e culturale rivolte ai minori.

In questi ultimi anni gli interventi della Regione nel campo di azioni di soccorso di protezione civile compiute a favore di popolazioni del Sud Est Asiatico in occasione della gravissima emergenza conseguente al disastroso maremoto del 26 dicembre 2004, del Pakistan in seguito al terremoto del 2005 sono state finanziate attraverso la LR 19/00.

La disciplina dei corregionali all'estero è regolata dalla LR 7/02 **"Nuova disciplina degli interventi regionali in materia di corregionali all'estero e di rimpatriati"**. In questo caso l'Amministrazione regionale non ha previsto la definizione di un atto programmatico, ma ha

predisposto un piano di ripartizione del fondo attraverso un processo di coinvolgimento degli attori locali interessati (Comitato dei corregionali all'estero e enti e associazioni specifiche). Per il 2005 gli obiettivi individuati riguardano:

- Il rafforzamento del senso di appartenenza e di aggregazione nell'ambito delle varie comunità dei corregionali all'estero ed il mantenimento e la valorizzazione delle specifiche identità culturali che le compongono;
- Il potenziamento, con la più larga utilizzazione delle nuove tecnologie, degli strumenti e delle iniziative di comunicazione destinate a garantire con continuità e completezza ai corregionali all'estero ed ai loro sodalizi una adeguata informazione sull'odierna realtà del Friuli Venezia Giulia;
- Lo sviluppo, tramite l'azione della Regione e la collaborazione interassociativa, delle iniziative destinate alle giovani generazioni dei discendenti da famiglie di corregionali residenti all'estero;
- La valorizzazione della presenza, delle competenze e delle attività imprenditoriali dei corregionali all'estero;
- La graduale realizzazione – tramite appositi convegni ed incontri su tematiche specifiche in Italia ed anche nei Paesi di residenza – di una rete degli operatori culturali e delle altre eminenti personalità, che fanno parte delle comunità dei corregionali all'estero;

Un'ulteriore iniziativa di rilevante importanza, è stata il programma di cooperazione decentrata in Area Sub- Danubiana – Croata”, cofinanziato dal Governo Italiano e dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ed ha rappresentato il primo caso di applicazione diretta del principio di cooperazione decentrata, in Italia, ai sensi della L:N 49/87 articolo 7, in cui il Ministero degli Affari Esteri ha delegato la Regione alla gestione di un programma multisettoriale. Tale progetto ha interessato le Contee di Osijek – Baranije e Vukovar – Sijem, nelle quali sono stati aperti due “desk office” in cui hanno operato esperti italiani e collaboratori locali. Gli obiettivi del progetto riguardano: l'assistenza istituzionale per la definizione dell'assetto amministrativo, lo sviluppo delle piccole e medie imprese; il sostegno all'agricoltura, la difesa e la valorizzazione dell'ambiente; e la promozione socio-assistenziale finalizzata all'assistenza alle fasce più vulnerabili della popolazione. Alla conclusione del progetto finanziato attraverso la Legge 49/87, avvenuta a settembre 2005, la Regione Friuli Venezia Giulia ha deciso di proseguire le attività di progetto con fondi propri prolungando l'apertura dei “desk office” per tutto l'anno 2006 in collaborazione con le Contee di Osijek – Baranije e Vukovar – Sijem.

La Regione Friuli Venezia Giulia, inoltre, ha partecipato a proposte progettuali e bandi su due importanti leggi di cooperazione: la 212/92 “**Collaborazione con i Paesi dell'Europa centrale ed orientale del Mediterraneo e del Medio oriente**” e la L 84/01 “**Disposizioni per la partecipazione italiana alla stabilizzazione, alla ricostruzione e allo sviluppo dei Paesi dell'Aerea Balcanica**”.

La legge 212/92 è lo strumento finanziario che prevede il sostegno di programmi bilaterali o plurilaterali per la collaborazione dell'Italia con Paesi che annualmente vengono definiti prioritari dal CIPE, per favorire la loro transizione verso economie di mercato e l'integrazione con l'Europa. La gestione della legge è affidata in parte al Ministero delle Attività Produttive e in parte al Ministero degli Affari Esteri, con una regolamentazione parzialmente diversa.

Le tipologie di intervento previste rientrano in quattro categorie: cooperazione allo sviluppo sotto la responsabilità del MAE, promozione e assistenza alle imprese di competenza del MAP, cooperazione decentrata affidata a Regioni ed Enti locali, interventi di particolare interesse nazionale. I Paesi di destinazione sono: Albania, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Croazia, FYROM (Rep. di Macedonia), Stato di Serbia e Montenegro (ex Rep. Federale di Jugoslavia), Romania.

La Regione Friuli Venezia Giulia ha partecipato ai seguenti progetti conclusi nel 2004: "Italian Serbian Economic Opportunities" (I.S.E.O.) presentato dal Centro di Servizi e documentazione per la cooperazione economica internazionale INFORMEST e "Istruzione e Servizi alle imprese" (I.S.I.) presentato da ENAIP Friuli Venezia Giulia, "Friulbosnalegno" per lo sviluppo dell'industria delle lavorazioni del legno nella Bosnia Erzegovina in collaborazione con il Distretto della Sedia di Manzano.

La LN n. 84/01 disciplina la partecipazione italiana al processo di stabilizzazione, ricostruzione e sviluppo di Paesi dell'area balcanica, anche al fine di coordinare gli interventi nazionali con le iniziative assunte in sede comunitaria e multilaterale.

L'art. 7 della legge in questione stabilisce che Le Regioni, le Province ed i Comuni possono presentare e gestire (qualora vengano ammessi a contributo) progetti. Esistono due filoni di finanziamento attraverso il Ministero delle Attività Produttive ed il Ministero degli Affari Esteri. Nel primo caso la Regione Friuli Venezia Giulia ha sottoscritto un apposito protocollo integrativo all'Accordo di Programma già esistente ed ha presentato 5 iniziative. Sono state ammesse due iniziative: FISH.LOG, di cui la Regione è ente capofila, e CONNECT, di cui è partner.

Per quanto riguarda il ministero degli Affari Esteri, la Regione ha presentato un Programma Operativo Integrato, come indicato dalle linee guida, composto da 10 iniziative da realizzarsi nei seguenti paesi: Croazia, Federazione di Serbia e Montenegro e Bosnia ed Erzegovina.

Nell'ambito dei Fondi Strutturali anche il programma Leader Plus del Friuli Venezia Giulia dedica un'asse specifico alla cooperazione: *l'Asse 2 Sostegno alla cooperazione tra territori rurali* i cui obiettivi vertono sull'approfondimento di tematiche e problematiche legate alla natura montana del territorio, attraverso la realizzazione di progetti che sviluppino la collaborazione tra partner che siano espressione di territori montani e sullo sviluppo di forme di collaborazione con realtà (soggetti, territori) di Austria e Slovenia per contribuire all'integrazione tra popolazioni appartenenti a gruppi linguistici diversi.

Infine la Regione si è dimostrata particolarmente attiva, assieme a diversi partner, nell'ambito del programma Phare Twinning per lo sviluppo regionale in Croazia, Ungheria, Repubblica Ceca e Polonia (programmi conclusi nel 2004) e del programma di cooperazione transnazionale TACIS per lo sviluppo agricolo in Moldavia terminato nel 2002.

2.6 *L'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo*

Il sistema economico del Friuli Venezia Giulia è stato interessato, nel corso del 2004, da un'indagine condotta da Monitor Group Srl sulla competitività del sistema regione⁵. Una delle criticità evidenziate riguarda la mancanza di un modello di internazionalizzazione adeguato ad evitare l'indebolimento della struttura del tessuto economico produttivo, da qui la difficoltà delle imprese a reggere le dinamiche imposte dalla globalizzazione dei mercati e da una concorrenza che del fattore costo ha fatto il proprio cavallo di battaglia.

L'esigenza di affacciarsi a forme evolute di internazionalizzazione, che sottendono un processo di riorganizzazione strategica delle attività dell'impresa (l'instaurazione di rapporti di subfornitura con partner stranieri, l'apertura di sedi di rappresentanza o di stabilimenti all'estero, la conclusione di accordi di joint venture), porta all'avvio di una seria riflessione sulle politiche pubbliche di sostegno e di promozione all'internazionalizzazione messe in atto dalla Regione Friuli Venezia Giulia.

L'analisi di seguito illustrata suddivide gli strumenti della policy regionale per l'internazionalizzazione delle imprese in tre livelli: gli strumenti che delineano le strategie, la programmazione e l'attuazione.

Per quanto concerne la definizione delle strategie, il "**Piano strategico 2005-2008 - Al centro della nuova Europa**", individua nell'ambito dell'azione **Promozione e internazionalizzazione** l'obiettivo di favorire l'internazionalizzazione delle imprese attraverso una serie di obiettivi: l'incentivazione alla collaborazione transfrontaliera, l'attivazione di sportelli di internazionalizzazione, il rafforzamento della capacità di penetrazione nei mercati stranieri, la promozione dell'innovazione e della ricerca tra aziende di differente nazionalità, l'attuazione di azioni per la promozione della produttività locale a livello internazionale e l'attrazione di investimenti esteri sul territorio regionale.

Un altro richiamo che afferisce alla dimensione internazionale di sviluppo del sistema economico produttivo si ritrova nell'azione **Università e ricerca** finalizzata ad aumentare il grado di apertura verso l'esterno del sistema regionale attraverso l'integrazione ed il coordinamento tra le istituzioni universitarie e post-universitarie del Friuli Venezia Giulia, tra poli di ricerca, parchi scientifici e di trasferimento tecnologico regionali e tra questi e le istituzioni scientifiche dei paesi dell'Euroregione.

La programmazione delle attività per l'internazionalizzazione del sistema economico-produttivo regionale trova esplicitazione nell'ambito della collaborazione e dei finanziamenti previsti dall'Accordo di Programma⁶ tra la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e il

⁵ Sono due in particolare le raccomandazioni per l'obiettivo "stimolo e sostegno dell'internazionalizzazione delle aziende" dell'azione trasversale **Azioni relative all'imprenditorialità** esplicitate nel rapporto Monitor:

- incoraggiare la creazione di osservatori, in seno ai cluster, che sviluppino attività di benchmarking, di individuazione di trend e di opportunità, e di diffusione di conoscenze sui settori di riferimento a livello globale;
- ridefinire il programma di incentivi per incoraggiare progetti di internazionalizzazione più ampi e strategici (e.g. insediamenti in mercati di interesse del sistema di fare business vs. programmi di promozione o mera presenza commerciale).

⁶ Gli Accordi di Programma tra il Ministero delle Attività produttive e le Regioni e Province autonome sono stati introdotti nel 1995 e promuovono la coerenza fra le strategie promozionali regionali e quelle nazionali, mediante la programmazione congiunta delle iniziative di promozione. Gli Accordi sono generalmente pluriennali e vengono attuati tramite convenzioni operative annuali tra la Regione e l'Istituto per il commercio con l'estero.

Ministero delle Attività produttive e delle successive convenzioni annuali con l'ICE. La Regione Friuli Venezia Giulia, seppur in ritardo rispetto ad altre regioni, con la LR 4/1999 ha sfruttato questa opportunità prevedendo la possibilità di stipulare tali Accordi di Programma finalizzati al miglioramento dell'efficacia dell'intervento pubblico mediante il sostegno della promozione commerciale all'estero e il rafforzamento del processo di internazionalizzazione delle imprese. L'Accordo di programma nella convenzione 2004/2005 prevede il co-finanziamento ICE di quattro grandi progetti:

1. il Progetto logistica, promozione dei traffici e delle attività logistiche nella piattaforma multimodale regionale⁷.
2. il Progetto plurisetoriale RUSSIA - Promozione e sviluppo di relazioni tra la Regione Friuli Venezia Giulia e la Russia per favorire sinergie in una logica di "sistema"⁸.
3. il Progetto CINA - Il annualità Promozione e sviluppo di relazioni tra le Province di Udine e Pordenone e la Repubblica Popolare Cinese⁹.
4. il Progetto ENOTURISMO Incoming convention 2005 vino e territorio¹⁰.

Vi è poi il caso particolare rappresentato dalla **Legge 19/1991 "Norme per lo sviluppo delle attività economiche e della cooperazione internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia, della provincia di Belluno e delle aree limitrofe"** istitutiva di Finest SpA. La norma coinvolge in via esclusiva le imprese del Friuli Venezia Giulia, Veneto e Trentino Alto Adige

L'Amministrazione regionale provvede a trasmettere ogni anno a tutti gli enti regionali una nota di indirizzo contenente i principi guida per la Convenzione operativa annuale.

⁷ § Annualità 2006 Attivazione Logistic Promoter Network (in attuazione)

§ Annualità 2007 Operatività Logistic Promoter all'estero (in progettazione)

Le attività previste possono essere suddivise in base al Paese di riferimento:

ITALIA - Attivazione di un "Tavolo tecnico" per indirizzare e supportare l'attività della CCIAA di Trieste nell'attuazione del progetto, ricognizione e analisi delle componenti della piattaforma logistica regionale, con organizzazione di sopralluoghi, incontri di lavoro e approfondimenti presso le varie infrastrutture regionali da parte di esperti/consulenti., campagna promozionale, realizzazione prodotti illustrativi.

PAESI dell'EST e MED: Workshop a Trieste (settembre 2005) per presentare i vantaggi competitivi della piattaforma logistica multimodale regionale ad operatori economici e giornalisti provenienti da Europa centrale e sud-orientale, paesi d'oltre mare prospicienti il bacino Mediterraneo, potenzialmente tributari di traffico da/per l'Europa attraverso il sistema portuale regionale.

GIAPPONE e PAESI SUD EST ASIATICO: Partecipazione al Workshop logistica Expo universale di Aichi (Giappone, II metà di giugno 2005) per la presentazione dei vantaggi competitivi della piattaforma logistica regionale agli ambienti economici giapponesi e dei vicini paesi estremo-orientali, attivi nel traffico marittimo con l'Europa.

8 Le attività che il Progetto prevede sono: animazione sul territorio (conferenza stampa e predisposizione materiale divulgativo ad hoc); 4 seminari tecnici settoriali; servizi di assistenza personalizzata alle imprese (check-up aziendali; incoming settore turismo e agroalimentare (settembre 2005 oppure giugno 2006); incoming settore "R & S" (Ricerca, Agemont, Università...); outgoing settore meccanica e subfornitura con incontri one-to-one in occasione della fiera di Perm, dedicata alle macchine e attrezzature per tutti i settori dell'industria (marzo/aprile 2006)

9 Il Progetto prevede: assistenza e informazione alle imprese regionali; approfondimento dei contatti tra imprese dei due Paesi; rafforzamento dei rapporti con società cinesi attraverso incontri operativi e visite in azienda in Italia (incoming); consolidamento dei contatti instaurati tra le imprese dei due Paesi attraverso la creazione di società di riferimento per le aziende regionali.

10 L'iniziativa, rivolta ad operatori stranieri e giornalisti specializzati, ha previsto la presentazione del comparto vinicolo e del territorio regionale al fine di pubblicizzare il prodotto vino e creare nuovi contatti commerciali per le aziende. Il programma ha proposto educational per giornalisti e tour operator e workshop per operatori del settore, con colloqui individuali tra produttori e acquirenti (Provincia di Gorizia, dicembre 2004 - primavera 2005).

mentre i Paesi destinatari devono appartenere all'Europa centrale, orientale e balcanica. FINEST può acquisire quote di partecipazione di minoranza nel capitale di rischio di società estere partecipate da imprese italiane; concedere finanziamenti a medio termine sia per la costituzione o l'ampliamento di società estere da parte delle imprese italiane, sia per la realizzazione di accordi di collaborazione commerciale e/o produttivi promossi da queste ultime con partner esteri. All'intervento diretto della FINEST si aggiunge la possibilità per le aziende italiane di accesso ai finanziamenti agevolati, concessi da banche italiane o estere, nei limiti della quota di capitale di rischio nelle società estere partecipate dalla stessa FINEST.

Oltre alla suddetta agevolazione creditizia, le imprese italiane possono ricorrere alla garanzia assicurativa della SACE per la copertura dei rischi politici e commerciali derivanti dal mancato trasferimento dei fondi a loro spettanti, nei limiti della quota sottoscritta nella società estera partecipata da FINEST.

L'internazionalizzazione diviene materia trattata all'interno della **Legge Regionale 4/2005 "Interventi per il sostegno e lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese del Friuli Venezia Giulia"**. L'innovazione introdotta è costituita dal supportare l'incremento dei livelli di competitività delle singole PMI, così come dell'intero sistema produttivo regionale, incoraggiando gli investimenti (immateriali) diretti all'acquisizione di "intelligenza gestionale" e lasciando ad altri strumenti il compito di sostenere gli investimenti di carattere materiale (es.: macchinari, impianti, attrezzature ecc.) o comunque più "tradizionali".

La norma si articola in una serie di misure di intervento a favore di PMI, in qualsiasi forma costituite, singole o associate ed interviene su diversi fattori tradizionali di debolezza competitiva delle PMI del Friuli Venezia Giulia quali l'insufficienza dimensionale e dei livelli di capitalizzazione, la scarsa apertura degli assetti del governo societario, l'inadeguatezza dei livelli di managerializzazione, la carenza di processi reali di internazionalizzazione e di presidio dei mercati finali di sbocco. Il tentativo della Regione appare quello di attivare una serie di azioni atte ad incidere sull'organizzazione strategica delle imprese. Nello specifico ambito dell'internazionalizzazione l'Ente regionale, per la prima volta, offre una definizione (art. 2) dei processi di internazionalizzazione: **"azioni che permettono all'impresa di interfacciarsi con i mercati esteri, sia attraverso i tradizionali meccanismi di mercato (esportazioni o importazioni), sia attraverso forme più strutturate dal punto di vista relazionale (joint venture, accordi di trasferimento di tecnologie e know-how, accordi di subfornitura a lungo termine, accordi commerciali e di licenza del marchio), sia attraverso investimenti diretti all'estero (acquisizione di imprese straniere, apertura di filiali e siti produttivi all'estero)"**. La caratteristica saliente della norma risiede nel fatto di prevedere la concessione di contributi per l'ideazione di **progetti di sviluppo competitivo** finalizzati a processi di internazionalizzazione strategici con riferimento alla creazione di reti commerciali all'estero e di sviluppo strutturato di relazioni internazionali in grado di migliorare il posizionamento competitivo delle PMI regionali a livello internazionale e di indurre ricadute positive sulla crescita del sistema economico locale.

Gli strumenti attraverso i quali realizzare tali progetti di sviluppo competitivo sono tre e vogliono dare una spinta propulsiva all'incremento della capacità di dialogo e di interazione tra il mondo della ricerca scientifica e della ricerca industriale:

1. servizi di consulenza strategica, programmi orientati al potenziamento delle competenze manageriali, introduzione della figura del manager a tempo pieno all'interno dell'impresa;
2. specifici progetti di ricerca realizzati in partenariato con centri di ricerca pubblici o privati;
3. meccanismi di trasferimento tecnologico con le Università, Parchi scientifici, Consorzi industriali.

Al Capo V, art. 42, si specificano tra le deleghe di funzioni alle Camere di Commercio:

- promozione all'estero di comparti produttivi di cui all'articolo 6 della legge regionale 18/2003;
- incentivi alle PMI per programmi pluriennali di promozione all'estero di cui al capo VIII della legge regionale 20 gennaio 1992, n. 2 (Disciplina della programmazione della politica industriale. Nuove norme e provvedimenti di modifica ed integrazione degli strumenti di intervento);
- contributi alle PMI industriali e loro consorzi per favorire l'utilizzo delle nuove tecniche di gestione aziendale di cui all'articolo 45 della legge regionale 23 luglio 1984, n. 30 (Interventi straordinari finalizzati alla ripresa economica nel territorio della regione Friuli - Venezia Giulia);

Sempre al fine di sostenere l'evoluzione competitiva delle imprese, la legge ha messo a punto una nuova identificazione dei Distretti industriali, che modifica quella definita dalla LR 27/1999 istitutiva dei Distretti quali ambiti di sviluppo economico-occupazionale e quali sedi di promozione e coordinamento delle iniziative locali di politica industriale. La novità consiste nella soppressione dei Comitati di Distretto, privi di personalità giuridica e di strutture operative per lo svolgimento delle funzioni attribuite, e nella loro sostituzione con le **Agenzie per lo Sviluppo dei Distretti Industriali (ASDI)** costituite sotto forma di società consortili a capitale misto pubblico e privato (imprese, Comuni, Province, Camere di Commercio, Associazioni di categoria, associazioni imprenditoriali). La Regione, attraverso la partecipazione alle ASDI di diversi attori locali, ha dimostrato di privilegiare l'aspetto territoriale dello sviluppo. Nella sezione relativa alle finalità delle ASDI l'Ente regionale prevede che debbano essere finalizzate alla promozione dell'internazionalizzazione e alla penetrazione in nuovi mercati oltre che ad altre finalità, che seppur non necessariamente mirate all'internazionalizzazione, sono comunque interconnesse con la dimensione esterna dello sviluppo delle imprese del distretto.

Di particolare interesse è la **LR 2/1992 "Disciplina della programmazione della politica industriale"** che dedica all'internazionalizzazione due interventi: il capo VII, in cui prevede la predisposizione di un Programma di promozione commerciale all'estero nell'ambito del Programma regionale di politica industriale¹¹, e il capo VIII relativo all'attribuzione di "Incentivi alle PMI per programmi pluriennali di promozione all'estero" come sostituito dall'art. 5 della Legge Regionale 18/2003.

Il CAPO VIII prevede contributi in conto capitale per programmi che comprendono un complesso organico di iniziative dirette all'inserimento o al consolidamento della presenza sui

¹¹ Non è stato possibile effettuare un approfondimento di tale Programma per la mancanza della documentazione relativa.

mercati esteri delle piccole e medie imprese industriali e di servizio alla produzione¹². Da un punto di vista settoriale, il Regolamento di esecuzione definisce ammissibili le imprese industriali e di servizi alla produzione, mentre manca un'indicazione delle priorità geografiche. A decorrere dall'1 gennaio 2006 sono state delegate alle Camere di commercio le funzioni amministrative di gestione della suddetta legge.

In relazione alla fase attuativa una legge di notevole interesse è la **LR 18/2003 "Interventi urgenti nei settori dell'industria, dell'artigianato, della cooperazione, del commercio e del turismo, in materia di sicurezza sul lavoro, asili nido nei luoghi di lavoro, nonché a favore delle imprese danneggiate da eventi calamitosi"** che, seppur non espressamente rivolta al tema dell'internazionalizzazione, prevede un intervento specifico per la "Promozione all'estero dei comparti produttivi". Anche in questo caso a partire dal 1 gennaio 2006 si prevede la gestione amministrativa decentrata alle Camere di Commercio¹³. I beneficiari dei contributi sono consorzi o società consortili finalizzati alla promozione di comparti caratterizzati da elevati livelli qualitativi costituiti in maggioranza da imprese industriali. Né la legge né il successivo regolamento individuano i criteri per la definizione e la conseguente identificazione dei consorzi ad elevato standard qualitativo. Per quanto concerne l'ambito territoriale le iniziative finanziabili possono essere attuate sia sul territorio regionale che all'interno o all'esterno dell'Unione Europea.

Accanto alla sopracitata l.r. 02/92 (modificata da l.r. 18/03), è previsto inoltre l'intervento a supporto delle imprese artigianali per contributi volti a favorire la partecipazione a fiere internazionali in Italia e all'estero. Lo strumento è di rilevante aiuto per supportare le imprese, specie di piccole dimensioni, a promuoversi nei mercati internazionali.

La Finanziaria 2005 (LR 1/2005) prevede all'art. 6 comma 101 l'attribuzione di finanziamenti alle Camere di commercio¹⁴ al fine di favorire il processo di internazionalizzazione delle

¹² Sono ammissibili spese di locazione, installazione e gestione dello stand per la partecipazione a mostre, rassegne, fiere ed esposizioni, consulenze per studi di mercato o acquisizione di studi di mercato, concernenti i Paesi nei quali si intende svolgere il programma di promozione; consulenze per il lancio di un nuovo prodotto o di un prodotto già esistente, sui mercati esteri; consulenze finalizzate all'organizzazione di reti di vendita e di assistenza all'estero; predisposizione e distribuzione di cataloghi, opuscoli e altro materiale illustrativo, redatti in lingua straniera.

¹³ Le spese ammissibili sono: partecipazione a mostre, rassegne, fiere e manifestazioni similari; studi di mercato concernenti i Paesi esteri nei quali si intende svolgere il programma di promozione; pubblicità concernente il programma di promozione; predisposizione e distribuzione di cataloghi, opuscoli e altro materiale informativo redatti in lingua straniera, concernenti i prodotti o i servizi dello specifico comparto produttivo; allestimento esposizioni, nonché workshop ed incontri promozionali con operatori esteri.

¹⁴ Sono finanziabili le iniziative delle seguenti aree:

Area Informativa: riviste, bollettini, newsletter, cataloghi, repertori, pubblicità sui media, seminari, sportelli informativi e siti web in Internet;

Area Formativa e dell'addestramento professionale: corsi diretti alle imprese (specie nei settori della gestione dei processi di esportazioni e della pianificazione dei percorsi di internazionalizzazione); workshop, seminari e azioni di sensibilizzazione degli operatori locali (outgoing);

Area dei contatti per la conclusione di affari: partecipazione diretta a eventi fieristici; missioni istituzionali all'estero per la definizione di accordi di partenariato istituzionale; assistenza e accompagnamento di delegazioni di operatori a manifestazioni fieristiche; missioni e sensibilizzazione di operatori esteri (incoming);

Area di assistenza alle imprese, di consulenza precompetitiva e di indagine esplorativa sui mercati tradizionali ed emergenti;

Altre iniziative promozionali, per specifiche aree geografiche o per specifici settori produttivi.

Tra le attività avviate:

- Friuli Venezia Giulia-Turchia : un ponte per l'Europa", prima annualità 2005 e seconda annualità 2007

imprese per l'attuazione di specifiche iniziative dirette a promuovere i processi di internazionalizzazione rivolti al sostegno dei sistemi produttivi locali nell'acquisizione di conoscenze, competenze ed esperienze fondamentali per radicarsi sui mercati internazionali e a valorizzare ed a rafforzare la presenza dei sistemi produttivi locali sui mercati esteri, attraverso la realizzazione di una serie di azioni di promozione e di "accompagnamento".

Tra le attività

Altre attività e politiche per l'internazionalizzazione messe in atto dalla Regione prendono le mosse dalla programmazione comunitaria, sia tramite i programmi Interreg e Leader plus che nell'ambito dell'Obiettivo 2.

Per quanto concerne gli interventi a valere sui due principali programmi di cooperazione transfrontaliera Interreg con la Slovenia e l'Austria, l'asse dedicato alla cooperazione economica si suddivide in due misure rivolte allo sviluppo transfrontaliero delle PMI: la misura 2.1 miglioramento della competitività e della cooperazione e la misura 2.2 dedicata al settore turistico.

Nel primo caso gli interventi prevedono di sostenere le PMI nello sviluppo di prodotti e/o processi di produzione innovativi ed adeguati alle realtà regionali (p.e. modernizzazione delle tecnologie) nell'elaborazione di ipotesi di sviluppo e di realizzazione di partnership strategiche (p.e. processi di aggregazione delle imprese, stipula di accordi di subfornitura, armonizzazione e completamento delle gamme di prodotti, creazione di contatti e scambio di know how, ecc.) o nella formulazione di progetti comuni di commercializzazione (p.e. marketing strategico, presenze comuni in fiere, ecc.). E' prevista anche l'offerta di servizi mirati all'assistenza e alla consulenza a favore delle PMI tra cui i servizi finanziari innovativi al fine di creare i presupposti per facilitare l'accesso al mercato transfrontaliero dei servizi creditizi e finanziari.

La misura 2.2. mira alla qualificazione turistica con particolare attenzione allo sviluppo di forme di turismo non invasivo e al potenziamento delle infrastrutture necessarie alla rivitalizzazione del territorio transfrontaliero. L'aspetto interessante riguarda la previsione di costituzione di reti di cooperazione e di rafforzamento delle strategie di commercializzazione comuni (p.e. presenze in fiera, materiale informativo realizzato in comune, costituzione di sistemi di informazione turistica e di teleprenotazione, ecc.).

Anche il programma Interreg Transfrontaliero Adriatico dedica l'Asse 2 all'integrazione economica dei settori produttivi transfrontalieri: le azioni della misura 2.1 miglioramento della competitività e della cooperazione sono orientate al sostegno delle PMI transfrontaliere e loro consorzi per servizi di innovazione, collaborazione industriale e commerciale, alla ricerca di partner, all'acquisizione di servizi reali ed alla realizzazione di investimenti produttivi finalizzati all'internazionalizzazione d'impresa ed alla cooperazione transfrontaliera, sostenendo progetti mirati all'individuazione di nuove strategie di marketing internazionale, alla riorganizzazione aziendale, alla creazione di società miste o di investimenti diretti all'estero ed all'organizzazione di reti di vendita internazionali. Infine promuove azioni volte all'ammodernamento del settore produttivo attraverso il rinnovamento, ampliamento e/o la

- Il Friuli Venezia Giulia in Sud America: Obiettivo Brasile e Ec.O.Mor Economic Opportunities in Morocco, annualità 2006

- 'Friuli Venezia Giulia - Serbia: una porta verso l'Est', prima annualità 2006 e seconda annualità 2007

- "Friuli Venezia Giulia-India:imprese e conoscenza", prima annualità 2006 e seconda annualità 2007-2008

realizzazione di infrastrutture e di centri di raccolta, trasformazione e di vendita a servizio degli operatori industriali, commerciali ed artigianali dell'area transfrontaliera adriatica.

Si segnala, inoltre, l'attenzione dell'Amministrazione regionale sul tema del miglioramento del grado di internazionalizzazione del sistema economico produttivo tramite **l'Obiettivo 2 Asse 2 Misura 2.3 servizi reali alle imprese e animazione economica Azione 2.3.1 Acquisizione di servizi reali sottotipologia di progetto Internazionalizzazione/esportazioni**. A titolo di esempio uno dei progetti maggiormente rappresentativi presentati su questa azione è stato "Mercati Aperti" che ha visto tra gli enti attuatori le due agenzie regionali Finest Spa e Informest, l'Agemont, il BIC-Sviluppo Italia FVG Spa e la Camera di Commercio di Udine. Scopo del progetto è stato di agevolare la conoscenza delle PMI della Regione FVG degli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione di impresa messi a disposizione da leggi comunitarie, nazionali e regionali tramite un'attività di promozione, informazione anche attraverso punti di informazione ubicati nelle aree di riferimento dell'Obiettivo 2. Con "Mercati Aperti" la Regione Friuli Venezia Giulia ha realizzato un'operazione strutturale per rispondere alle necessità delle imprese interessate a trovare supporto in una strategia regionale in grado di guidarle e di accompagnarle nei loro processi di internazionalizzazione.

Un discorso a parte merita lo Sportello per l'Internazionalizzazione delle Imprese del Friuli Venezia Giulia.

Conclusioni

La progressiva liberalizzazione dei mercati, la creazione di vaste aree di libero scambio, lo sviluppo di nuove tecnologie di informazione, il ruolo dominante dell'innovazione nella competizione tra territori, sono alcune delle cause delle profonde trasformazioni indotte dai processi di globalizzazione e internazionalizzazione che stanno caratterizzando il nuovo millennio.

La competitività dei sistemi produttivi locali sembra oggi dipendere fortemente dalla capacità dei territori di adeguarsi alle necessità imposte dai nuovi scenari. Pur registrando significativi successi nella penetrazione dei mercati, confermati anche da recenti indagini, dovuti ad una continua crescita delle esportazioni, i sistemi locali sono interessati da una vivace concorrenza che impone loro la ricerca di strategie in grado di mantenere quei vantaggi competitivi non più intercettabili da un comportamento meramente mercantile.

Infatti, internazionalizzazione ed esportazione non coincidono più e i sistemi di impresa, sotto la pressione di diversi fattori evolutivi, devono confrontarsi con forme ben più complesse della semplice commercializzazione dei prodotti finiti.

La pressione competitiva internazionale sta mettendo a nudo le debolezze strutturali della peculiare organizzazione dei sistemi di piccola impresa, fortemente localizzata su base territoriale.

Così come l'organizzazione fordista, di fronte ai vantaggi della flessibilità e della varietà dei sistemi di PMI, negli anni '70 entrò in crisi, oggi, l'integrazione verticale territoriale che caratterizza le piccole imprese rappresenta, per le stesse ragioni, un vincolo di competitività.

L'analisi proposta con il documento ha inteso dare una prima risposta alla domanda spesso ricorrente tra gli operatori: favorire l'integrazione tra i vari strumenti di politica internazionale che operano per la regione. La strada scelta è stata quella di offrire un primo quadro complessivo ed una valutazione d'insieme dei processi e delle politiche di internazionalizzazione e dei loro "disarticolati" legami, nonché degli attori coinvolti (istituzioni, enti, imprese, banche). In particolare esso ha inteso contestualizzare le peculiarità del modello di internazionalizzazione regionale mettendolo a confronto con le diverse politiche e strumenti per l'internazionalizzazione utilizzati a livello territoriale, locale e distrettuale nel campo commerciale, degli investimenti, accordi e della politica per lo sviluppo in generale. I risultati di questa prima analisi ora devono necessariamente essere completati attraverso un'ulteriore valutazione approfondita sia delle politiche internazionali che dei soggetti interessati allo scopo di meglio inserire l'azione pubblica all'interno del piano strategico regionale.