



## **PROGETTO**

Assistenza alle Regioni del Mezzogiorno in ambito  
di Sportelli regionali per l'internazionalizzazione  
delle attività produttive

**Primo rapporto intermedio**

(15 marzo 2006)



## Indice

1. Contesto giuridico .....	4
1.1 Leggi nazionali .....	4
1.2 Iter giuridico amministrativo di istituzione degli Sportelli .....	10
2. Percorso istitutivo degli Sportelli.....	12
2.1 Variabili di funzionamento.....	14
2.2 Profili tipo di Sportello .....	16
3. Fabbisogni degli Sportelli: risultati di una ricognizione sugli Sprint del Mezzogiorno.....	19
3.1 Analisi di posizionamento.....	19
3.2 Priorità perseguite e idea di internazionalizzazione.....	23
3.3 Strumenti di pianificazione e di gestione .....	26
3.4 Attività svolte e aree da consolidare.....	27
3.5 Vincoli allo sviluppo e diagnosi formulata .....	29
4. Sperimentazione .....	31
4.1 Requisiti minimi di accesso alla sperimentazione.....	32
4.2 Possibili ambiti di sperimentazione .....	33
5. Ipotesi di intervento .....	35
5.1 Definizione degli ambiti.....	36
5.2 Metodologia e fasi di attuazione.....	38

## 1. Contesto giuridico

Nel corso degli ultimi anni il legislatore italiano ha provveduto ad un progressivo adeguamento della strumentazione giuridica e organizzativa del Sistema paese alle esigenze di un contesto socio economico in continua trasformazione. In questa cornice si inseriscono anche gli interventi di riorganizzazione dei servizi per la promozione della competitività e l'internazionalizzazione delle attività produttive di cui gli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione (abbr. Sprint), prima, e gli Sportelli Italia all'estero, poi, rappresentano un ideale punto di approdo (Tabella 1).

Sebbene le due strutture rivendichino una propria identità e autonomia (organizzativa e funzionale), evidenziata dalla loro differente collocazione geografica (gli Sprint operano nel territorio nazionale mentre gli Sportelli Italia all'estero) esse rispondono ad una missione comune: migliorare le capacità competitive del sistema imprenditoriale italiano nei mercati esteri. A tale scopo il Governo Italiano sta creando le premesse per la razionalizzazione delle politiche perseguite e delle risorse (economiche e strumentali) impiegate nel commercio estero, per il rilancio degli interventi volti a rafforzare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali.

### 1.1 Leggi nazionali

Il punto di partenza di questo percorso è segnato dall'emanazione di una legge delega al Governo (legge 15 marzo 1997, n. 59) che diverrà nota al vasto pubblico come "prima legge Bassanini". Con questa legge si dava il via ad un processo, oggi ancora in corso, di trasferimento di compiti e funzioni dallo Stato alle Regioni e agli Enti locali. Con decreto legislativo (d.lgs. 31 marzo 1998 n. 112) il Governo ha esercitato la delega attribuitagli dalla legge e ha dato il via alla realizzazione del cosiddetto federalismo amministrativo.

Su questa stessa scia l'intervento di riforma costituzionale (legge costituzionale n. 3 del 2001) ha introdotto importanti novità sull'assetto di governo territoriale, sui rapporti tra Stato e Regioni, tra queste e gli Enti locali e, sulla stessa configurazione, delle Autonomie regionali e locali.

Tra le ragioni ispiratrici della riforma ricordiamo:

- riformare o eliminare gli istituti non più conformi all'impostazione del nuovo sistema;
- adeguare l'ambito delle competenze regionali, tanto legislative quanto amministrative, alla nuova impostazione che l'ordinamento si è dato a seguito della legge n. 59/97, che ha operato un capovolgimento del criterio di riparto delle stesse tra Stato e Regioni;
- introdurre il principio secondo il quale l'amministrazione spetta per regola alle Regioni e ai poteri locali anche nelle materie di competenza legislativa statale, salva espressa attribuzione legislativa allo Stato;
- adeguare i principi costituzionali in materia di finanza regionale, nel senso di stabilire che ciascuna Regione per regola vive di mezzi propri, salve compensazioni dello Stato verso le situazioni più svantaggiate.

Il disegno riformatore si è sviluppato, dunque, lungo alcune direttrici fondamentali. In primo luogo, ha sancito la pari dignità costituzionale di tutti gli enti politici territoriali, che sono contitolari, nei limiti reciproci stabiliti dalla Costituzione, dei poteri e delle attribuzioni che sono manifestazioni proprie della volontà popolare. In secondo luogo, ha introdotto la distinzione tra legislazione esclusiva e legislazione concorrente, riservando alla potestà legislativa esclusiva dello Stato un nucleo di materie e attribuendo uno spazio significativo alla potestà legislativa delle Regioni.

Per quanto concerne la potestà regolamentare, allo Stato spetta la potestà regolamentare nelle materie di legislazione esclusiva, salvo delega alle Regioni, mentre, nelle materie di legislazione concorrente, la potestà regolamentare è attribuita alle Regioni.

Inoltre ciascuna Regione può negoziare con lo Stato forme e condizioni particolari di autonomia che incidono, soprattutto, sul piano amministrativo e finanziario, ma che possono estendersi anche al versante legislativo.

In virtù di questa maggiore autonomia, gli Enti locali, facendo leva sulla valorizzazione delle risorse locali, hanno dato vita a proprie iniziative finalizzate alla promozione e sviluppo del territorio e del relativo tessuto imprenditoriale<sup>1</sup>. Questo processo di riforma dei sistemi istituzionali ed amministrativi ha modificato i compiti, le strutture e le procedure anche per quanto riguarda gli specifici servizi di promozione e supporto del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane. L'obiettivo finale di questo processo è creare un sistema integrato capace di assistere e promuovere le imprese in maniera coordinata e capillare, in Italia e all'estero. A tale scopo sono stati creati gli Sprint. Previsti dall'art. 24 del d.lgs. 31 marzo 1998 n. 143, gli Sportelli sono stati istituiti con la delibera Cipe n. 91/2000, adottata dalla Cabina di regia per l'internazionalizzazione<sup>2</sup>. Il decreto legislativo è inoltre intervenuto per fare ordine tra gli Enti nazionali (Ice, Simest, la Sace, cui si aggiungono Finest e Mediocredito) che affiancano il Ministero per le attività produttive nel settore dell'internazionalizzazione e che rappresenteranno i partner istituzionali degli Sportelli. A completare parte del quadro normativo è intervenuto il D.p.r. 9 febbraio 2001 n. 161, con cui si è provveduto alla semplificazione dei procedimenti per la concessione di agevolazioni per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese.

---

<sup>1</sup> Operano in questa direzione le Agenzie regionali di sviluppo e promozione territoriale (Toscanapromozione in Toscana, Consorzio 21 in Sardegna, etc.) e le società riconosciute dall'Unione europea come Bic (Business innovation centre) o Ceii (Centri europei di impresa e innovazione).

<sup>2</sup> Con il d. lgs n. 143/1998 viene istituita la V Commissione permanente sui temi di internazionalizzazione e competitività dell'Italia.

**Ice** - Ente pubblico che ha il compito di sviluppare, agevolare e promuovere il commercio con l'estero, nonché i processi di internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale, con particolare riguardo alle esigenze delle Pmi, dei loro consorzi e raggruppamenti, assumendo le necessarie iniziative e curandone autonomamente la realizzazione. Opera sulla base delle direttive formulate dal Ministero delle attività produttive, che è il dicastero vigilante sull'istituto. L'istituto ha una sede centrale a Roma ed è ulteriormente composto da una rete nazionale di 16 uffici ed una rete estera di 104 uffici dislocati in 80 paesi. L'ordinamento dell'Ice è regolato dalla legge n. 68/97 entrata in vigore l'11 aprile 1997.

**Simest** - Istituita con legge n. 100/90 e operativa dal 1991 come società per azioni, è una finanziaria istituita per assistere e fornire consulenza agli imprenditori su tutti gli aspetti relativi all'internazionalizzazione delle loro attività, nonché per acquisire quote di minoranza in imprese all'estero, al di fuori dell'U.e., partecipate da aziende italiane. Dal 1999 il D.lgs. 143/98 ha esteso l'attività della Simest ampliandone gli strumenti operativi. Simest interviene in tutti i Paesi del mondo al di fuori dell'U.e.; unica eccezione è costituita dagli interventi a sostegno dei crediti export che possono essere concessi anche verso i paesi U.e.. Gli interventi danno priorità alle imprese di piccole e medie dimensioni e ai loro consorzi.

**Sace** - istituto per i servizi assicurativi del commercio estero, istituito con D.lgs n. 143/1998, integrato e modificato con D.lgs n. 170/99; esso succede alla Sezione speciale per l'assicurazione del credito all'esportazione, istituita con legge 227/77. L'istituto ha sede a Roma, ha personalità giuridica di diritto pubblico, con autonomia patrimoniale e di gestione. E' posto sotto la vigilanza del Ministero del tesoro, mentre il controllo amministrativo viene esercitato dalla Corte dei conti. L'istituto adempie alle proprie funzioni sulla base delle deliberazioni adottate dal Cipe previo esame della V Commissione permanente è autorizzato a rilasciare garanzie, nonché ad assumere in assicurazione i rischi di carattere politico, catastrofico, economico, commerciale e di cambio ai quali sono esposti gli operatori nazionali nella loro attività con l'estero e di internazionalizzazione dell'economia italiana.

**Finest** - società finanziaria di partecipazione, costituita con legge 19/91, ed operativa dal 1993, allo scopo di sostenere lo sviluppo delle attività economiche e l'internazionalizzazione delle imprese localizzate nel nord est d'Italia. Con il D.lgs. n. 143/98 l'operatività della società è stata ampliata, la Finest interviene in tutti i Paesi dell'Europa centrale e orientale.

Un ulteriore soggetto attivo nell'ambito dell'internazionalizzazione è **Mediocredito Centrale**, banca d'affari impegnata nel sostegno e nello sviluppo delle imprese italiane. I settori in cui Mediocredito offre prodotti e servizi finanziari innovativi sono:

- la capitalizzazione delle Pmi;
- l'internazionalizzazione del sistema d'impresa italiano;
- la finanza di progetto per le infrastrutture e gli Enti locali;
- l'assistenza ad imprese estere interessate ad investire in Italia.

Il legislatore è poi ritornato sull'argomento con la legge 29 luglio 2003, n. 229 (legge di semplificazione 2001) in cui all'art. 9 si prevedeva, con delega al Governo, il riassetto entro sei mesi dall'entrata in vigore della stessa legge (spostato poi a ventiquattro) delle disposizioni vigenti

in materia di internazionalizzazione delle imprese<sup>3</sup>. Il decreto legislativo avrebbe dovuto provvedere a riunire e coordinare in un “codice” per l'internazionalizzazione tutte le disposizioni legislative in materia di internazionalizzazione delle imprese, coordinare le misure di intervento di competenza dello Stato con quelle delle Regioni e degli altri soggetti operanti nel settore, prevedere accordi tra enti pubblici e il sistema bancario per l'utilizzo dei servizi e delle sedi estere degli istituti di credito. Infine, a marzo del 2005 è stata approvata la legge n. 56 per le “Misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore”, con cui vengono istituiti gli Sportelli unici all'estero per l'internazionalizzazione delle imprese (c.d. Sportelli Italia). Queste nuove strutture, fisicamente collocate all'estero, opereranno in raccordo funzionale, tra l'altro, con la rete degli Sprint. Esse dovranno esercitare funzioni di orientamento, assistenza e consulenza ad imprese ed operatori, italiani ed esteri, in riferimento anche all'attività di attrazione degli investimenti esteri in Italia, nonché di coordinamento di attività promozionali realizzate in loco da enti pubblici e privati. Questi Sportelli svolgeranno funzioni di assistenza legale alle imprese e di tutela dei diritti di proprietà industriale ed intellettuale nonché di lotta alla contraffazione. Inoltre, all'articolo 6, la legge annuncia una nuova delega al Governo, da esercitare entro trenta mesi dall'entrata in vigore della stessa, per il riordino degli enti che operano nel settore e sposta nuovamente il termine ultimo per l'emanazione del codice per l'internazionalizzazione ora previsto a trenta mesi dall'entrata in vigore della legge n. 229/2003.

---

<sup>3</sup> In un primo tempo, con l'art. 29 della legge 24 novembre 2000, n. 340, si conferiva al Governo una delega per la predisposizione di un Testo Unico delle leggi in materia di commercio estero. Delega a cui, anche a causa del cambio di legislatura intervenuto nel frattempo, non è mai stata data attuazione.

Tabella 1 – Quadro sinottico dei principali interventi a disciplina della materia

Quadro normativo nazionale di riferimento per gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione			
CRONOLOGIA DEGLI INTERVENTI NORMATIVI	DECENTRAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DELLE FUNZIONI IN MATERIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	ISTITUZIONE DEGLI SPORTELLI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	ISTITUZIONE E RIORDINO DEGLI ENTI OPERANTI NEL SETTORE
	<p><b>L. 15 marzo 1997, n. 59</b>                      “Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”.</p> <p><b>(art. 4 comma 4 lettera c)</b> “ridefinire, riordinare e razionalizzare ....., la promozione della internazionalizzazione e della competitività delle imprese nel mercato globale e .....”</p>		
	<p><b>D. lgs. 31 marzo 1998, n. 112</b>                      “Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59”.</p> <p><b>(art. 19 comma 2)</b> fra le funzioni delegate alle regioni sono incluse ....., il sostegno allo sviluppo della commercializzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese, .....</p>	<p><b>D. lgs. 31 marzo 1998, n. 143</b>                      “Disposizioni in materia di commercio con l'estero, a norma dell'articolo 4, comma 4, lettera c), e dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”.</p> <p><b>(Capo I, art. 1)</b> è istituito l'Istituto per i servizi assicurativi del commercio estero (SACE).</p> <p><b>(Capo III, art. 20, art. 24)</b> modifiche Simest e Finest</p> <p><b>(Capo IV, art. 24)</b> modifiche Mediocredito</p> <p><b>(Capo IV, art. 24, comma 3)</b> promuove altresì la costituzione e la diffusione territoriale di sportelli unici per le imprese</p>	
		<p><b>Delibera Cipe 91/2000</b>                      "Costituzione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione delle imprese "</p>	
	<p><b>L. C. 18 ottobre 2001, n. 3</b>                      "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione"</p> <p><b>(art. 3)</b> Sono materie di legislazione concorrente quelle relative a: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; .....</p>	<p><b>DPR 9 febbraio 2001, n. 161</b>                      "Regolamento di semplificazione dei procedimenti relativi alla concessione di agevolazioni, contributi, incentivi e benefici per lo sviluppo delle esportazioni e per l'internazionalizzazione delle attività produttive"</p>	
	<p><b>L. 29 luglio 2003, n. 229</b>                      "Interventi in materia di qualità della regolazione, riassetto normativo e codificazione - Legge di semplificazione 2001"</p> <p><b>(art. 9)</b> Riassetto in materia di internazionalizzazione delle imprese</p>		
	<p><b>L. 31 marzo 2005, n. 56</b>                      "Misure per l'internazionalizzazione delle imprese, nonché delega al Governo per il riordino degli enti operanti nel medesimo settore "</p> <p><b>(art. 1)</b> Costituzione degli sportelli unici all'estero</p> <p><b>(art. 6)</b> Delega per il riordino degli enti operanti nel settore...</p>		
	<p><i>Prevede entro trenta mesi dall'entrata in vigore della legge 229/2003 (all'incirca a marzo 2006) l'emanazione del Codice per l'internazionalizzazione</i></p>		<p><i>Prevede entro 30 mesi dall'emanazione della legge 56/2005 (all'incirca a settembre 2007) l'emanazione da parte del Governo di uno o più decreti legislativi di definizione degli enti operanti nel settore</i></p>

Elaborazione: Consorzio Mipa

## 1.2 Iter giuridico amministrativo di istituzione degli Sportelli

La costituzione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione seguito un iter giuridico amministrativo ben strutturato che a partire da un quadro generale di accordi strategici interistituzionali tra amministrazioni centrali (Ministero delle Attività produttive, Ministero degli Affari esteri) e Regioni si spinge progressivamente ad un livello più operativo di accordi di collaborazioni e partenariato tra Enti nazionali di sostegno all'internazionalizzazione, Amministrazioni locali, Enti strumentali regionali (Agenzie, Consorzi, etc), associazioni di categoria, istituti di credito, altro. Ogni Sportello, indipendentemente dalle peculiarità del singolo caso, è teoricamente aperto ad un numero illimitato di collaborazioni e *partnership*. Questo connotato di estrema apertura alle risorse presenti sul territorio, e non solo, lascia prefigurare la realizzazione di un modello di governo complesso nell'ambito del quale lo Sportello restituisce alla Regione, di cui è diretta emanazione, un ruolo centrale di programmazione e coordinamento. Nel complesso l'iter istitutivo degli Sportelli è riconducibile alla stipula dei seguenti atti:

**Accordo di programma** tra Regione e Ministero teso alla promozione e lo sviluppo di sinergie tra politiche economiche nazionali e regionali. Definizione di comparti economici e settori strategici di internazionalizzazione.

**Convenzione operativa** tra Regione, Ministero e Ice per il cofinanziamento delle spese di avvio dello Sportello.

**Intesa** istitutiva dello Sportello tra Regione e Ministero per le attività produttive. Facendo riferimento all'accordo di programma tra Regione e Ministero si individuano:

- partner,
- sede dello Sportello,
- responsabilità della gestione logistico amministrativa,
- istituzione e composizione del comitato di coordinamento.

**Protocollo operativo** sottoscritto da tutti i partners dello Sportello. In esso vengono individuati gli obiettivi dello Sportello e i servizi che si intende erogare, in particolare viene indicato chi fa cosa e con quali risorse.

**Accordi di associazione** sottoscritti tra Regione ed eventuali ulteriori partners dello Sportello (ad es. Istituti di credito, consorzi di imprese, associazioni di categoria).

Protocollo di intesa sottoscritto tra Regioni che hanno intenzione di scambiare esperienze, condividere percorsi e risultati, realizzare sinergie (ad es. Piemonte-Campania).

## 2. Percorso istitutivo degli Sportelli

La prima ricognizione a livello nazionale sullo stato di attuazione della legge che istituiva gli Sprint è stata realizzata dal Formez, con la collaborazione del Consorzio Mipa, nel corso del 2003. I risultati della ricognizione venivano presentati nell'ambito di un convegno rivolto al vasto pubblico, tenutosi nel corso della manifestazione Forum P.A. edizione 2004, cui hanno partecipato, oltre che il Formez e alcune Regioni testimonial, anche i Ministeri competenti (Mae e Map) con i relativi Enti strumentali (Ice, Sace, Simest, Finest), nonché l'allora Ministro delle Attività produttive.

Una ulteriore indagine è stata condotta, sempre sullo stato degli Sprint, nel 2004, nel corso della realizzazione del progetto-intervento sugli Sportelli Italia, essendo questi direttamente connessi al funzionamento degli Sprint.

Anche in questa occasione, la ricerca si presentava come la prima mai condotta sul tema degli Sportelli Italia. Essa è stata quindi pubblicata e presentata nel corso di Forum P.A. edizione 2005, nell'ambito di un secondo evento, questa volta partecipato dal Vice-Ministro per le Attività produttive.

Nel 2005, infine, nei primi mesi di attività del progetto in corso, il gruppo di lavoro del Consorzio Mipa, ha provveduto ad effettuare un aggiornamento sulle coordinate principali relative allo stato di attivazione degli Sprint, con il preciso scopo di focalizzare e calibrare al meglio gli interventi sulle Regioni del Mezzogiorno d'Italia, beneficiarie dirette dei servizi di assistenza tecnica che verrà erogata nelle prossime fasi di progetto.

Il progetto in corso, quindi, si delinea come la terza edizione di una linea progettuale che ha per oggetto di studio e intervento la devoluzione degli strumenti di internazionalizzazione e gli assetti istituzionali organizzativi dell'azione pubblica a sostegno dell'internazionalizzazione produttiva.

Nel corso della prima ricognizione, ai fini dell'analisi dello stato di attuazione del provvedimento

istitutivo, il processo di avvio degli Sportelli fu scomposto in quattro fasi, ognuna corrispondente ad un determinato stato di avanzamento dell'iter giuridico istitutivo e del livello di evoluzione delle attività svolte:

1. **Fase progettuale.** Trattative in corso per la stipula degli accordi politici (intesa) e conseguente assenza di atti operativi per l'avvio dello Sportello (protocollo operativo).
2. **Fase di avvio.** Esistenza di accordi politici (intesa), in attesa di sottoscrizione degli atti operativi (protocollo operativo).
3. **Fase avanzata di avvio.** Esistenza di accordi politici (intesa) e di atti operativi già definiti in termini di alleanze (protocollo operativo), ma assenza di una formula operativa di Sportello.
4. **Fase avanzata di funzionamento.** Lo Sportello risulta operativo ed eroga servizi minimali di informazione e orientamento alle imprese.

Il modello di ricognizione, ideato nel 2003, è stato opportunamente modificato in seguito alla realizzazione dell'attuale indagine, condotta con riferimento al 2005 e presentata nell'ambito dell'Incontro Tecnico che si è tenuto a Napoli, il 14 febbraio scorso.

Rispetto al modello di ricognizione inizialmente applicato, essendo mutato il contesto di osservazione, il percorso di istituzione e funzionamento degli Sprint è stato ulteriormente specificato in cinque fasi.

Questo accorgimento ha consentito di indicare, con maggiore evidenza, le caratteristiche di evoluzione maturate dagli Sprint del Mezzogiorno d'Italia negli ultimi tre anni.

La nuova classificazione del percorso di attivazione, con le specifiche descrittive di ogni singola fase (Figura 1), prevede il passaggio ad un livello di strutturazione e funzionamento ottimali..

Figura 1 - Fasi del percorso di costituzione degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione

Fase 1	Progettuale	Trattative in corso per la stipula degli accordi politici (intesa) e conseguente assenza di atti operativi per l'avvio dello Sportello (protocollo operativo)
Fase 2	Avvio	Esistenza di accordi politici (intesa), in attesa di sottoscrizione degli atti operativi (protocollo operativo)
Fase 3	Pre - operativa	Esistenza di accordi politici (intesa) e di atti operativi già definiti in termini di alleanze (protocollo operativo), ma assenza di una formula operativa di Sportello
Fase 4	Operativa	Lo Sportello è dotato di strumenti gestionali di base ed eroga servizi minimali di informazione e orientamento alle imprese
Fase 5	Avanzata di funzionamento	Lo Sportello è dotato di strumenti gestionali avanzati ed eroga servizi di informazione, orientamento e consulenza avanzata alle imprese

Elaborazione: Consorzio Mipa

In questo stadio rientrano gli Sportelli dotati di strumenti gestionali avanzati, ovvero di modalità operative strutturate a supporto delle loro funzionamento come sistemi integrati di gestione dei flussi documentali a supporto della condivisione interna della conoscenza (*knowledge management system*) o delle decisioni strategiche del management (*datawarehouse*), in grado di fornire servizi evoluti come analisi di orientamento strategico degli investimenti (studi di fattibilità) o interi progetti di assistenza (pacchetti integrati di servizio).

## 2.1 Variabili di funzionamento

Una volta soddisfatte le condizioni di “base”, che nella nostra schematizzazione esauriscono le prime tre fasi, del percorso istitutivo degli Sportelli, questi hanno la possibilità di differenziarsi in diverse tipologie di profili. A tale riguardo è importante sottolineare che non vi è alcuna indicazione o previsione giuridica che “costringa” gli Sportelli ad assumere uno specifico modello organizzativo o che suggerisca loro specifiche modalità di integrazione delle diverse Istituzioni che concorrono alla sua costituzione. I pro e i contro di questa situazione sono evidenti. I

vantaggi sono legati al maggior grado di libertà (decisioni e azioni) con cui le amministrazioni possono affrontare il percorso di costituzione dello Sportello. Non avere vincoli normativi stringenti offre alle amministrazioni l'opportunità di esprimere le caratteristiche peculiari del proprio contesto amministrativo-istituzionale ottimizzando l'impiego di mezzi e risorse. I contro sono invece conseguenza di un portato storico, l'atteggiamento generalmente attendista delle amministrazioni, in particolare quelle del sud, che in assenza di indicazioni puntuali tendono a rimandare decisioni e scelte. L'individuazione dei profili tipo di Sportello parte dalla definizione di alcune variabili fondamentali che ne caratterizzano il funzionamento. Nel nostro caso si prendono in considerazione la variabile prodotto/servizio che lo Sprint potenzialmente potrebbe offrire e la variabile modalità di erogazione e gestione. I prodotti/servizi dello Sportello possono variare dalla semplice erogazione di informazione, all'assistenza personalizzata, fino alla consulenza esperta alle imprese (Tabella 2).

Tabella 2 – Variabile tipologia di prodotto/servizio

<b>Tipologia</b>	<b>Prestazioni</b>	<b>Caratteristiche</b>
Orientamento	Erogazione di informazioni sulla gamma di servizi disponibili	Gli operatori dello Sportello indirizzano le imprese presso le strutture (partner dello Sprint)
Assistenza	Rilascio/acquisizione della documentazione e della modulistica di richiesta di accesso ai servizi	Gli operatori guidano le imprese nell'accesso ai servizi, individuandone i bisogni e accogliendo le richieste e seguendone l'iter di gestione per conto dell'impresa
Consulenza	Personalizzazione del pacchetto di servizio	Gli operatori dello Sportello assistono l'impresa nella formulazione delle proprie richieste assicurandone l'esito positivo e offrendo massima garanzia del rilascio del servizio/prodotto

Elaborazione: Consorzio Mipa

Le modalità di erogazione e di gestione dei servizi, rinviano ad una dimensione organizzativa dello Sportello che, in virtù di un maggiore o minore orientamento tecnologico, si caratterizza per un differente grado di integrazione funzionale. Le due principali tendenze, allo stesso tempo

complementari e alternative si distinguono in tradizionali ed evolute (Tabella 3)

Tabella 3 - Variabile modalità di erogazione del servizio/prodotto

Tipologia	Prestazioni	Caratteristiche
Tradizionale	Interagisce in maniera semplice (diretta) con l'utenza e coordina il flusso documentale e delle informazioni tra i diversi attori coinvolti	Lo Sportello è dotato di strumenti informativi (data base, archivi, rubriche, altro) caratterizzati da un basso livello di integrazione funzionale
Evoluta	Interagisce in maniera complessa (diretta/indiretta) con l'utenza e gli altri attori interessati, amministra il sistema informativo integrato e di erogazione dei servizi.	Lo Sportello è dotato di un sistema informativo caratterizzato da un elevato livello di integrazione delle principali fonti informative (data-base, altro) a disposizione dei suoi partner istituzionali

Elaborazione: Consorzio Mipa

## 2.2 Profili tipo di Sportello

I profili teorici di Sportello su cui si possono far convergere le reali esperienze condotte sul campo scaturiscono dall'incrocio delle due variabili di funzionamento appena illustrate.

Emerge una realtà plurale, di possibili soluzioni alternative che in alcuni casi possono considerarsi tra loro complementari e/o subordinate. Pertanto, l'allineamento di uno Sportello ad un determinato profilo non implica necessariamente una condizione temprane e contingente destinata ad evolvere, bensì può essere il prodotto di una consapevole volontà politica e amministrativa di assegnare a questa struttura un determinato ruolo e funzioni.

Lo schema che si ottiene posizionando sulle righe e sulle colonne le variabili tipologia di prodotto/servizio e modalità di erogazione definisce i profili tipo degli Sportelli determinando confini operativi e loro potenzialità di azione (Tabella 4).

Tabella 4 - Tipizzazione dei profili di Sportello

		Tipologia di servizio/prodotto erogato		
		Orientamento	Assistenza	Gestione
Modalità di erogazione	Tradizion	Informatore	Coordinatore	
	Evoluta		Supervisore	Esperto

Elaborazione: Consorzio Mipa

**Sportello informatore**, struttura che eroga informazioni sui propri partner, fornendo indicazioni in merito a specifici ambiti di intervento, indirizzi, recapiti telefonici, orari di apertura al pubblico, altro. In questo caso l'istituzione dello Sportello non comporta alcuna modificazione in termini procedurali e/o amministrativi. Essenziale è la condivisione di alcune fonti informative elementari (rubriche, brochure, agende). Questa formula è auspicabile nella sola versione tradizionale in quanto quella "evoluta" sarebbe contraddistinta da bassi livelli di efficienza ed efficacia. L'impiego delle nuove tecnologie informatiche verrebbe limitato alla semplice attivazione sul web di vetrine informative scarsamente interattive e pertanto a basso valore aggiunto.

**Sportello coordinatore**, struttura che offre assistenza alle imprese agevolandone l'accesso ai servizi di sostegno all'internazionalizzazione. Gli operatori dello sportello interpretano il fabbisogno dell'utente/cliente a cui viene offerta la documentazione completa e la modulistica necessaria per l'accesso ai servizi. Lo sportello svolge una sostanziale azione di coordinamento tra i soggetti partner e il territorio (le imprese). Gli operatori non entrano nel merito delle operazioni ma garantiscono un monitoraggio continuo sull'iter delle pratiche attivate. L'attivazione di questa

tipologia di struttura implica l'integrazione, anche se minimale, delle procedure operative di erogazione dei servizi, pertanto la sua realizzazione impatta sugli *asset* procedurali dei diversi soggetti partner dello sportello.

**Sportello supervisore**, versione evoluta dello Sportello coordinatore rispetto al quale offre un livello di servizio maggiore determinato da un discreto impiego del potenziale tecnologico. Lo sportello garantisce l'accesso alla documentazione, la compilazione e l'inoltro delle richieste di assistenza on-line. La stessa verifica dell'iter procedurale della pratica può avvenire in qualsiasi momento accedendo al web. L'attivazione di questa tipologia di sportello implica la progettazione di un sistema informativo che integri le procedure operative di accesso ai servizi dei diversi partner.

**Sportello esperto**, ipotizzabile nella sola versione evoluta a causa dell'elevato livello di integrazione funzionale che ne contraddistingua l'attivazione. La consulenza esperta del personale dello sportello garantisce il massimo rendimento in termini di approvazione/successo delle richieste di assistenza di servizi, nella loro gamma completa. Questa tipologia di Sportello prevede l'integrazione delle procedure amministrative e gestionali dei soggetti partner. Il sistema informativo integrato deve consentire lo scambio di informazioni e il dialogo in tempo reale tra operatori e territorio (imprese), l'erogazione del servizio deve essere gestita in modalità "on demand" garantendo un livello elevato di personalizzazione delle prestazioni offerte ed erogate.

### 3. Fabbisogni degli Sportelli: *risultati di una ricognizione sugli Sprint del Mezzogiorno*

Le caratteristiche di un contesto in divenire hanno reso necessario la rivisitazione di un modello teorico di riferimento non più adeguato a leggere ed interpretare la realtà istituzionale ed organizzativa degli Sprint. L'indagine realizzata nel corso del 2005 ha prodotto l'aggiornamento del quadro di riferimento in cui collocare e mettere a confronto le diverse esperienze degli Sportelli. Complessivamente finalizzata a rilevare in maniera approfondita gli ambiti in cui si concentrano criticità e ritardi, la ricognizione ha riguardato, tra gli altri, aspetti relativi alle attività svolte dagli Sprint, alle dotazioni umane e strumentali, agli strumenti di internazionalizzazione utilizzati dagli operatori degli Sportelli.

#### 3.1 Analisi di posizionamento

L'applicazione del nuovo modello teorico alle Regioni del Mezzogiorno ci restituisce in chiave comparativa il posizionamento degli Sprint rispetto ad un ideale percorso istitutivo (Tabella 5).

Ciò che emerge è una situazione sostanzialmente omogenea, in cui:

- tutti hanno stipulato gli accordi politici e gli atti operativi: Intesa con il Map, Protocollo con i partners;
- cinque Regioni non hanno ancora identificato una formula operativa, sebbene abbiano già definito accordi politici e alleanze strategiche con i partners istitutivi,
- tre Regioni, infine, hanno già adottato strumenti gestionali atti all'erogazione di servizi di base di informazione e orientamento delle imprese.

Da notare, quindi, che nessuno ha ancora raggiunto il pieno regime di funzionamento dello Sprint, che significa applicazione di strumenti gestionali integrati per la produzione ed

erogazione di servizi di consulenza, assistenza tecnica e introduzione delle imprese nei canali di internazionalizzazione. Questo è lo stato di avvio, e in qualche caso di funzionamento, degli Sprint del Mezzogiorno a ben *sette anni* dalla loro introduzione<sup>4</sup> nel contesto delle azioni pubbliche per l'internazionalizzazione delle attività produttive.

Tabella 5 - Posizionamento degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione del Mezzogiorno

Livello di funzionamento degli Sportelli Regionali (confronto al dicembre 2003 – dicembre 2004)					
	Progettuale	Avvio	Pre-operativa	Operativa	Avanzata di funzionamento
Regione			Sicilia		
			Puglia Sardegna		
			Calabria	Campania Basilicata	
			Abruzzo	Molise	

Elaborazione: Consorzio Mipa

Rispetto alle varie soluzioni adottate dalle Regioni nella collocazione degli Sportelli, si osservano i seguenti modelli:

<b>Regione</b>	Sprint istituito presso l'amministrazione regionale, incardinato come unità organizzativa complessa di <i>line</i> o di <i>staff</i> , funzionalmente dipendente dalla Presidenza o dall'Assessorato con delega per
<b>C.C.I.A.A.</b>	Sprint istituito presso gli uffici della Camera di commercio
<b>I.C.E.</b>	Sprint istituito presso gli uffici regionali dell'ICE
<b>Agenzia</b>	Sprint istituito presso un ente giuridicamente autonomo, che si configura come Agenzia regionale, Consorzio o altro genere di Ente

<sup>4</sup> Previsti dall'art. 24 del d.lgs. 31 marzo 1998 n. 143, si veda il par. 1, pag. 4.

Elaborazione: Consorzio Mipa

Anche questo modello di posizionamento viene applicato nel corso delle analisi realizzate nelle varie annualità. Esso è divenuto, tra l'altro, oggetto di riferimento anche di atti ufficiali, che usano riferirsi al modello "Agenzia", ad esempio, per intendere che lo Sprint regionale è stato istituito presso un Ente strumentale della Regione, dotato di autonoma personalità giuridica, talvolta dedicato ai temi dell'internazionalizzazione, altre volte dello sviluppo economico territoriale. Se si applica questo modello alla realtà degli Sprint di tutte le Regioni italiane, confrontando gli esiti dell'indagine del 2005 con quelli del 2003, si ottiene il seguente risultato:

	<b>Regione</b>	<b>C.C.I.A.A.</b>	<b>I.C.E.</b>	<b>Agenzia</b>
<b>Indagine 2003</b>	Emilia Romagna Marche Umbria Basilicata Calabria	Valle d'Aosta Trento Bolzano Lombardia Abruzzo Molise	Piemonte Sicilia <i>Campania</i>	Friuli V.G. Veneto Liguria Puglia Sardegna
<b>Indagine 2005</b>	Emilia Romagna Marche Umbria Basilicata Calabria <i>Campania</i>	Valle d'Aosta Trento Bolzano Lombardia Abruzzo Molise	Piemonte Sicilia	Friuli V.G. Veneto Liguria Puglia Sardegna

Elaborazione: Consorzio Mipa

Il quadro sinottico mette in evidenza che il modello "Ice" risulta oramai una formula residuale, sono solo in pochi (complessivamente tre nel 2003 e due nel 2005) a mantenere questo tipo di assetto. Il modello "Agenzia" sembra invece riscuotere un crescente interesse da parte delle Regioni, anche di quelle che avevano già definito lo Sprint secondo un modello "Regione" o "Ice" e che con il tempo hanno deciso di ridefinire, in modo più efficace, la formula giuridica

---

organizzativa di funzionamento dello Sportello.

La formula per “Agenzia” infatti sembra essere quella più efficace soprattutto per tre motivi:

1. polarizza tutte le risorse per l'internazionalizzazione regionale della Regione e degli altri partner istitutivi in un unico organismo che ha un livello di flessibilità organizzativa e amministrativa certamente superiore a quello della Regione, dell'Ice e di altri Enti pubblici che partecipano allo Sportello;
2. colloca lo Sportello in un quadro organico di azioni di internazionalizzazione, con maggiore possibilità di organicità e integrazione tra interventi e finalizzazione degli stessi per il contesto regionale;
3. si genera un soggetto giuridicamente autonomo, non corrispondente solo alla Regione ma ad una pluralità di soggetti, che si presenta per questo come il giusto riflesso della personalità multipla dello Sportello, formato da soggetti di pari rango.

Alcune Regioni addirittura stanno transitando da una configurazione all'altra pur restando nel medesimo modello per “Agenzia”, trasformando ad esempio un ente quale poteva essere un Consorzio o un Ente fiera o una Società finanziaria regionale in una Agenzia per l'internazionalizzazione, sul modello sperimentato con un discreto successo dalla Toscana con l'Agenzia Toscana Promozione.

Altro modello che sembra funzionare è quello che incardina lo Sprint nella rete degli uffici camerali, essendo questa una rete pre-esistente, già riconosciuta dal sistema delle imprese e già dotata di strumenti gestionali che ne fanno una sede immediatamente operativa almeno per l'erogazione di servizi informativi e di orientamento. Hanno scelto questa formula, soprattutto inizialmente, molte Regioni che non avevano le infrastrutture e le risorse interne per gestire al meglio le funzioni attribuite allo Sprint e/o quelle che hanno di fatto riconosciuto al sistema

camerale la capacità di catalizzare l'utenza impresa e di rappresentare, almeno in prima battuta, i partners istitutivi dello Sprint. La Lombardia, come la Calabria, sono due Regioni che hanno fin dall'inizio scelto questa via, disegnando un modello stellare che colloca, nei confronti dell'interfaccia utente, le funzioni dello Sprint in tutte le sedi provinciali della CCIAA.

Altre Regioni ancora, come la Campania e l'Emilia-Romagna<sup>5</sup>, hanno "internalizzato" negli uffici regionali uno Sprint inizialmente costituito presso la sede regionale dell'Ice e questo dopo una prima fase di rodaggio, di avvio delle attività. Si tratta, tra l'altro, di due esempi efficaci di Sprint funzionante, uno al nord e l'altro al sud. In linea generale, comunque, a distanza di diversi anni dall'introduzione di questa formula istituzionale di raccordo dei soggetti deputati al sostegno all'internazionalizzazione entro i territori regionali, poche sono le esperienze che hanno avuto successo, almeno fino ad oggi. Tra questi rientrano le già citate Emilia-Romagna, Toscana, Campania e Basilicata, ma anche l'esperienza del Piemonte e per certi versi delle Marche. Le altre Regioni, pur essendo alcune di esse tra le prime ad avere avviato il processo istitutivo, dimostrano di avere difficoltà di vario genere, che di fatto portano ad una sostanziale inattività dello Sportello rispetto a quello che era l'intendimento del legislatore. Le difficoltà incontrate sono le più svariate, si va dall'acquisizione della consapevolezza istituzionale e delle relative competenze, da parte della Regione, per l'esercizio delle funzioni attribuite in materia di internazionalizzazione, fino alla sovrapposizione di funzioni per l'internazionalizzazione svolte dalle diverse unità organizzative interne delle Regioni, con conseguente scarsa chiarezza organizzativa.

Se si fa uno *zoom* sulla realtà degli Sprint del Mezzogiorno si ottiene un quadro che nei connotati non è poi così distante da quello tracciato per il Centro e il Nord del Paese.

### 3.2 Priorità perseguite e idea di internazionalizzazione

---

<sup>5</sup> Nel 2003 lo Sportello emiliano romagnolo aveva già cambiato la sua collocazione dagli ufficio ICE alla Regione

Se si prosegue nel percorso di analisi in profondità sui connotati attuali degli Sprint del Mezzogiorno d'Italia, andando a guardare alle priorità da essi perseguiti, si rintraccia un'idea del concetto di internazionalizzazione che appare piuttosto tradizionale.

Il quadro di sintesi ricostruito in sede di ricognizione, sempre a scopo conoscitivo in chiave comparativa, indica infatti che gli Sprint del Mezzogiorno puntano, almeno da quanto hanno dichiarato, al sostegno all'interscambio commerciale e alla promozione dei prodotti regionali nei mercati esteri. Colpisce, in una fase di calo storico degli investimenti esteri in Italia, che l'attrazione degli stessi non rappresenti affatto una priorità o che comunque lo rappresenti ma in ordine del tutto secondario.

	2003	2005
Sostegno all'export-import	Medio/Alto	Alto
Promozione dei prodotti regionali all'estero	Alto	Alto
Sostegno agli investimenti all'estero	Medio/Basso	Medio/Alto
Delocalizzazione produttiva all'estero	Medio/Basso	Medio
Attrazione degli investimenti esteri	Medio/Basso	Medio/Basso
Internazionalizzazione dei servizi pubblici	Medio/Basso	Medio/Basso

Elaborazione: Consorzio Mipa

Risulta più rilevante, al contrario, favorire l'investimento di capitale italiano all'estero. Sembrerebbe infatti che le politiche regionali seguano/assecondino la politica industriale perseguita negli ultimi anni dalle imprese che hanno scelto di delocalizzare la produzione all'estero o di associare, in produzione verticale o orizzontale, il proprio giro d'affari con quello di altre imprese residenti all'estero. Questa impressione si ottiene osservando che il livello di priorità attribuito da un lato al sostegno degli investimenti all'estero e dall'altro alla delocalizzazione

produttiva è praticamente il medesimo. D'altronde non si ha evidenza certa rispetto a questo modo di leggere le informazioni rilevate. Occorrerebbero indagini dedicate per verificare o confutare questa ipotesi interpretativa. Certo è che la politica industriale, se rintracciabile nel sistema produttivo italiano, non può essere che prerogativa imprenditoriale. Sta però alle istituzioni cercare di orientare al meglio le scelte imprenditoriali per far sì che il benessere collettivo derivante da quelle scelte possa essere quanto più possibile diffuso ed equamente distribuiti. Le politiche di delocalizzazione sembrano, per la realtà italiana, avere dimostrato tutto il loro potenziale negativo, almeno per come sono state perseguite. Che le istituzioni attuino politiche di sostegno a queste scelte può fare riflettere. Ci si dovrebbe forse domandare se le istituzioni non debbano, senza ostacolare la politica industriale, cercare di sostenere altre forme di internazionalizzazione che invece hanno dimostrato di generare i benefici richiamati: come nel caso del più classico interscambio di beni e servizi.

Altra forma di internazionalizzazione elencata nelle opzioni di risposta sottoposte ad indagine, è quella rivolta ai servizi pubblici locali. Emblematico, ancora una volta, è che essa sia risultata in assoluto, come l'attrazione degli investimenti esteri, una delle meno ambite dalle politiche regionali. Questo genere di informazione induce a pensare che l'internazionalizzazione sia considerata sotto il profilo prettamente economico-produttivo e non anche sociale e istituzionale. L'idea sottesa è sintomo dell'idea tradizionale di internazionalizzazione che non tiene conto del sistema paese, sia esso composito da agenti economici ma anche da agenti istituzionali e agenti non economici. In questa visione, l'idea che l'internazionalizzazione sia affare prettamente imprenditoriale denota che non si considera l'assetto istituzionale e l'assetto paese come rilevante per lo sviluppo dell'imprenditoria in chiave internazionale.

Si tratta di una palese forma di miopia, che sconfessa l'ancora ben radicata visione che

l'imprenditore ha della PA come di un soggetto che eroga finanziamenti e, viceversa, della PA che vede l'imprenditore come colui che rispetta gli adempimenti. Non è ancora rintracciabile, in definitiva, una visione evoluta di internazionalizzazione, in linea con i principi che guidano le economie avanzate della comunità internazionale. Sintomo, questo, della visione frammentata che hanno le PA regionali e locali e dei pregiudizi che hanno le imprese nei confronti delle PA.

### 3.3 Strumenti di pianificazione e di gestione

Gli Sprint utilizzano disparati strumenti di pianificazione. Il Por è naturalmente presente in quasi tutte le Regioni, mentre ancora poco praticato è il Print, il Piano delle azioni regionali di internazionalizzazione, altrimenti declinato in Piano della promozione regionale.

	<b>Print</b>	<b>Por</b>	<b>Ppr</b>	<b>Altro</b>
Abruzzo		*		
Basilicata	*	*		*
Campania	*	*	*	*
Molise		*		
Puglia		*	*	
Sardegna		*		*
Sicilia			*	

Elaborazione: Consorzio Mipa

Regioni come la Basilicata, la Campania e la Sardegna utilizzano anche altre forme di pianificazione delle azioni di internazionalizzazione: la cabina di regia in Campania, uno strumento di coordinamento delle attività composito della Regione, delle CCIAA provinciali e delle Province; il Psr, Piano di sviluppo regionale in Sardegna; Basint in Basilicata, un Progetto integrato settoriale per l'internazionalizzazione, cui si associa il Dapef, Documento annuale di programmazione economico-finanziaria.

L'elemento più significativo che emerge dal quadro sinottico degli strumenti di pianificazione delle azioni regionali è nell'eterogeneità tra Regioni e soprattutto nell'assenza di strumenti di autentica definizione di quello che è lo scopo e il principio ispiratore dell'azione pubblica di sostegno all'internazionalizzazione. E' infatti difficile identificare qual è l'idea che ispira l'azione pubblica nei contesti regionali osservati e questo sebbene molte siano le enunciazioni, a tratti retoriche, contenute nei documenti svariatamente adottati dalle Regioni.

Sotto il profilo degli strumenti di lavoro di cui gli Sprint dichiarano di essersi dotati fino ad oggi, emerge che la definizione di calendari unici di iniziative rivolte alle imprese è ancora piuttosto problematica, così come la verifica delle attività, essendo esse ancora scarsamente sviluppate. Non tutti hanno inoltre avviato campagne informative, ritenendo di dovere ancora sviluppare l'offerta di servizi ancor prima di poterli promuovere presso il sistema delle imprese.

	Monit. servizi	Calendari unici	Campagne info.	Strumenti d'indagine	Strumenti di verifica
Abruzzo					
Basilicata	*		*	*	*
Campania	*	*	*	*	*
Molise	*		*	*	*
Puglia	*				
Sardegna				*	
Sicilia			*		

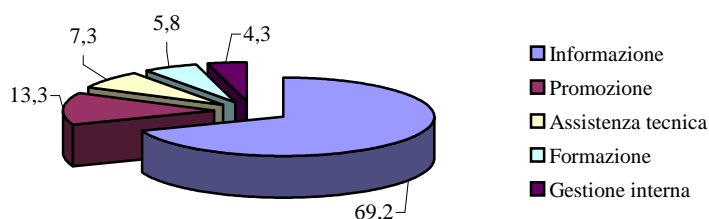
Elaborazione: Consorzio Mipa

### 3.4 Attività svolte e aree da consolidare

Il riflesso sulle attività svolte è chiaramente visibile dalla (Figura 2): il 70% delle energie è spesa per produrre ed erogare servizi informativi, mentre la restante parte si suddivide in promozione

(13%), assistenza tecnica (7%), formazione (6%) e gestione interna delle attività (4%).

Figura 2 – Attività svolte dagli Sprint del Mezzogiorno d'Italia



Elaborazione: Consorzio Mipa

Se si guarda al prospetto seguente si ottiene un quadro completo dei fabbisogni manifestati in relazione agli strumenti: quasi tutte le aree della mappa sono piene, ad indicare che sono aree sulle quali gli Sprint intervistati hanno dichiarato di dover operare azioni di consolidamento o di avvio ex-novo. Alcuni degli strumenti indicati, tra l'altro, sono stati introdotti ma richiedono azioni di consolidamento per andare a regime.

	Monit. servizi	Calendari unici	Campagne info.	Strumenti d'indagine	Strumenti di verifica
Abruzzo					
Basilicata	*	*	*	*	*
Campania	*	*		*	*
Molise		*	*	*	*
Puglia	*	*	*	*	*
Sardegna	*	*	*	*	*
Sicilia	*	*	*	*	

Elaborazione: Consorzio Mipa

### 3.5 Vincoli allo sviluppo e diagnosi formulata

Ci si è domandati, quindi, quali fossero i vincoli allo sviluppo. Rispetto a questo quesito le Regioni hanno indicato, in ordine decrescente d'importanza:

- la sovrapposizione di competenze,
- la gestione delle informazioni e delle conoscenze,
- la formazione del personale,
- la programmazione operativa,
- il coordinamento interno,
- l'informatizzazione,
- la conoscenza del territorio.

Colpisce, quindi, che le Regioni si dichiarino sufficientemente conoscitrici del proprio territorio regionale e che prospettino problematiche sul fronte del sistema delle competenze istituzionali, interne ed esterne all'ente regione, la gestione delle informazioni esistenti sulla tematica dell'internazionalizzazione, la formazione del personale regionale, la programmazione delle attività e il coordinamento interno. Questo quadro è coerente, in definitiva, con quanto accade a livello di definizione del percorso istitutivo e del modello giuridico organizzativo di Sprint: si transita da un modello all'altro oppure si inizia con un modello per poi confluire in un'altra soluzione, procedendo per adattamenti progressivi rispetto a fenomeni di difficile gestione da parte della Regione.

La diagnosi che si può formulare sullo stato di sviluppo degli Sprint con riferimento al Mezzogiorno d'Italia, estendibile all'insieme degli Sprint Italiani senza grande rischio d'errore, è caratterizzata da cinque connotati:

- committenza politica debole,
- coordinamento interistituzionale difficile,
- idea tradizionale di internazionalizzazione,

- operatività di livello base,
- difficoltà di auto-diagnosi.

#### 4. Sperimentazione

Il principale obiettivo del programma di assistenza alle Regioni del Mezzogiorno in tema di Sportelli regionali per l'internazionalizzazione e di offrire supporto tecnico alle amministrazioni per il potenziamento o la realizzazione *ex novo* di strumenti gestionali utili al perseguimento dei propri obiettivi istituzionali. La formula scelta per il perseguimento di questo obiettivo è stata quella dell'affiancamento diretto agli Sportelli. Identificato con il termine di "sperimentazione" il programma di assistenza prevede il coinvolgimento diretto dei referenti/responsabili delle amministrazioni interessate. La *ratio* e le finalità di questa opzione sono molteplici e tutte, in diversa misura, tese a garantire il massimo vantaggio e beneficio per il maggior numero di amministrazioni.

La metodologia di progettazione si ispira al paradigma della "programmazione strategica" secondo il quale il presupposto fondamentale per il successo di qualsiasi tipo di intervento è la preliminare realizzazione di un'attenta analisi dei fabbisogni del contesto su cui si intende operare. Per tanto, la ricognizione effettuata sul campo attraverso la somministrazione assistita di questionari semi strutturati (Allegato 1 – capitolo 6, Materiali e strumenti), e i cui risultati sono stati illustrati nel capitolo precedente, ha fornito le prime informazioni sullo stato dell'arte e sui relativi fabbisogni degli Sportelli. Il successivo incontro in presenza, tenutosi presso uno degli Sportelli<sup>6</sup>, ha poi fornito l'occasione per operare un approfondimento su alcuni elementi di criticità, e per esplicitare ulteriormente le "condizioni" (requisiti minimi di partecipazione) di accesso alle attività di sperimentazione.

Il costruzione del piano di sperimentazione ha previsto la definizione di una o più ipotesi di intervento suggerite dalle stesse amministrazioni direttamente interessate e fino ad ora coinvolte

---

<sup>6</sup> Il 14 febbraio 2006 lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione campano ha ospitato presso i proprio locali il primo incontro tecnico tra responsabili degli Sprint del Mezzogiorno.

---

nelle attività di rilevazione e studio. La formulazione degli obiettivi e delle linee di intervento scaturisce, quindi, da un processo di programmazione partecipata concluso con la raccolta delle schede di sperimentazione (Allegato 2 – capitolo 6, Materiali e strumenti) attraverso le quali le amministrazioni hanno formalizzato e ulteriormente dettagliato il proprio fabbisogno, sottoscrivendo il proprio impegno nel prendere parte al programma di sperimentazione.

#### 4.1 Requisiti minimi di accesso alla sperimentazione

La formulazione dei programmi di sperimentazione è stata subordinata alla preliminare verifica della condivisione di alcune condizioni di base, presupposti fondamentali per la realizzazione dell'intervento. L'attivazione del programma di assistenza tecnica sul campo è legato, quindi, ai cosiddetti requisiti minimi di accesso alla sperimentazione, ovvero:

- Intervento pertinente e replicabile
- Concreta e fattiva disponibilità di personale della Regione da dedicare al progetto di sperimentazione
- Disponibilità alla condivisione delle informazioni e alla trasparente gestione delle attività

La richiesta di “pertinenza e replicabilità” nasce dalla ricerca della più ampia diffusione possibile dei benefici e del valore prodotto dall'intervento. Obiettivo del programma è infatti quello di offrire assistenza al “sistema” degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione. Il valore dell'intervento di sperimentazione, quindi, travalica i confini della singola amministrazione presso cui viene realizzato e i suoi prodotti dovranno rappresentare una risorsa per il maggior numero di Sprint presenti nel Mezzogiorno e non solo. La strategia attraverso cui raggiungere questo

risultato e data dal mix di due differenti approcci alla programmazione, il riuso<sup>7</sup> e il miglioramento continuo. Entrambi gli approcci partono dallo stesso principio: valorizzare e migliorare i prodotti/risultati delle precedenti esperienze. Perseguendo questa via è possibile ottenere significativi risultati in termini di risparmio di risorse che potrebbero così essere investite in un continuo percorso di sviluppo e miglioramento. Il successo dell'intervento è strettamente subordinato alla effettiva disponibilità della Regione presso la quale esso viene condotto. La disponibilità richiesta si traduce nella possibilità di poter contare su dei referenti interni all'amministrazione per l'intera durata della sperimentazione. Ciò non solo al fine di facilitare il reperimento e la raccolta di tutte le informazioni e dei documenti utili alla lavorazione del caso, ma anche a garanzia di un presidio costante sul campo e a limitazione della percezione della presenza estranea degli eventuali effetti distorsivi ad essa correlati. Infine, corollario dei primi due requisiti è la piena disponibilità alla condivisione delle informazioni e la gestione trasparente della attività. L'importanza di questa ultima condizione viene meglio colta ricordando che l'attività di sperimentazione è aperta al contributo delle esperienze e delle risorse di tutti gli Sportelli.

#### 4.2 Possibili ambiti di sperimentazione

I possibili ambiti di intervento, compatibilmente con le risorse di conoscenza e le competenze a disposizione del consorzio Mipa, sono riconducibili a tre macroaree.

- programmazione
- funzionamento interno
- interazione con l'utenza

---

<sup>7</sup> Con questo termine è stata identificata la seconda fase dei programmi nazionali sull'*e-government* la cui logica di base è stata impiantata sul principio di economicità, efficienza e ottimizzazione delle migliori esperienze.

In questo modo si è cercato di garantire la copertura di tutti e tre i principali livelli di funzionamento di una qualsiasi organizzazione *customer oriented*. A partire dai processi direzionali che definiscono le strategie di programmazione e le linee di intervento atte a dargli seguito, attraverso i processi gestionali che riguardano più propriamente la programmazione “interna” del lavoro, fino a giungere alla dimensione più operativa di gestione diretta dei rapporti con la clientela.

Tabella 6 - Aree di intervento della sperimentazione

Area di intervento	Descrizione
Programmazione	progettazione e sviluppo di strumenti per la programmazione istituzionale integrata (orizzontale e verticale) delle iniziative di sostegno all'internazionalizzazione
Funzionamento interno	progettazione e sviluppo di strumenti manageriali di supporto al funzionamento dello Sportello
Interazione con l'utenza	progettazione e sviluppo di strumenti operativi (servizi) di assistenza ai partner dello Sportello e alle imprese

Elaborazione: Consorzio Mipa

Lo spettro delle possibili azioni risulta essere molto vasto, ancor più se si considera la possibilità di sviluppare interventi anche trasversali alle tre aree. Se ad esempio la progettazione di uno strumento di programmazione integrata, di un sistema informativo, piuttosto che la redazione della carta dei servizi sono interventi che ben si collocano all'interno di ognuna delle tre singole aree di sperimentazione, lo stesso non può dirsi per la progettazione di un modello di Sportello che abbraccia contemporaneamente tutti e tre gli ambiti.

---

## 5. Ipotesi di intervento

La formulazione delle ipotesi di sperimentazione si colloca, quindi, a valle di un complessivo e corposo lavoro di rilevazione di informazioni sul grado di strutturazione degli Sportelli attivi nelle regioni del mezzogiorno. Le attività di contatto e ricognizione, indirette e dirette, condotte nel corso della prima fase, concluse con la realizzazione del tavolo tecnico riservato ai soli responsabili degli Sprint del Mezzogiorno e con la raccolta delle schede di sperimentazione opportunamente compilata da questi ultimi, hanno evidenziato le principali aree di miglioramento su cui intervenire. L'incrocio dei risultati della ricognizione, dei possibili ambiti di sperimentazione e dei *desiderata* espressi nelle schede di sperimentazione hanno ristretto i confini dell'azione di assistenza sul campo. Infine l'applicazione del principio dei requisiti minimi ha contribuito a sciogliere le ultime riserve sulla scelta delle amministrazioni e degli ambiti su cui investire per la sperimentazione. Gli ambiti di sperimentazione di seguito proposti, anche se formulati in maniera strutturata, verranno sottoposti ad approvazione delle amministrazioni destinatarie, pertanto suscettibili di ulteriori modifiche e integrazioni.

## 5.1 Definizione degli ambiti

I due casi su cui sono state formulate le ipotesi di intervento sono lo Sprint Campania e lo Sprint Sardegna. Nelle ipotesi di seguito riportate vengono individuate le aree di intervento, le attività e gli obiettivi della sperimentazione.

### SPRINT SARDEGNA

Area di intervento: **PROGRAMMAZIONE**

*Pianificazione strategica e organizzazione delle modalità di funzionamento dello Sportello.*

Attività

Progettazione del modello di architettura organizzativa

Obiettivo della sperimentazione

Agevolare la definizione di un modello organizzativo che consenta di recepire, nel modo più completo ed efficace, le linee di indirizzo strategiche in materia di internazionalizzazione.

### SPRINT CAMPANIA

Area di intervento: **FUNZIONAMENTO INTERNO**

*Definizione della matrice dei servizi dello Sportello e analisi del potenziale di servizio da parte della Regione.*

Attività

Progettazione di un **sistema di classificazione dei servizi** (erogati ed erogabili) dello Sportello, che individui, rispetto ai fabbisogni dell'utenza, categorie omogenee di prodotti; e che formalizzi il contributo della Regione in termini di competenze e capacità nell'erogazione dei servizi individuati.

Obiettivo della sperimentazione

Chiarire il target di servizio dello Sportello e definire i confini della capacità della Regione di contribuire al

suo raggiungimento.

## 5.2 Metodologia e fasi di attuazione

La metodologia seguita dal Consorzio Mipa nella realizzazione dell'intervento di assistenza agli Sportelli si ispira al modello di pianificazione strategica. Di seguito riportiamo una esemplificazione sintetica delle caratteristiche del modello e delle principali fasi di attuazione delle ipotesi di sperimentazione.



La sperimentazione sarà realizzata attraverso un processo che comprenderà le fasi di:

1. assessment:  
analisi della situazione attuale al fine di disporre di tutte le informazioni relative alle modalità operative dello Sportello: individuazione e rappresentazione del contesto, della struttura organizzativa formale e informale;
2. progettazione e realizzazione:  
individuazione e disegno delle linee generali di intervento; definizione, esplicitazione e predisposizione degli strumenti previsti; previsione del possibile impatto dell'attuazione delle soluzioni proposte, con particolare riferimento ai miglioramenti organizzativi e operativi conseguibili.

---

## SPRINT SARDEGNA

### Fase 1. Assessment

- ∞ Descrizione dello scenario di riferimento;
- ∞ Analisi della struttura e dei piani di sviluppo organizzativo;
- ∞ Analisi dell'attuale modello organizzativo attraverso la rilevazione dei macro-processi gestionali e operativi delle unità organizzative interne;

### Fase 2. Progettazione e realizzazione

- ∞ Progettazione del modello organizzativo, con particolare riferimento ai macro-processi gestionali e operativi;
- ∞ Definizione di linee guida per l'implementazione del modello organizzativo;
- ∞ Previsione del possibile impatto dell'implementazione del modello organizzativo.

## SPRINT CAMPANIA

### Fase 1. Assessment

- ∞ Definizione di un sistema di classificazione (glossario);
- ∞ Mappatura e classificazione delle principali aree di servizio;
- ∞ Rilevazione e analisi delle strutture regionali che concorrono alla produzione dei servizi erogati;

### Fase 2. Progettazione e realizzazione

- ∞ Progettazione del modello di classificazione dei servizi;
- ∞ Definizione di linee guida per ottimizzare l'utilizzo delle conoscenze e delle competenze disponibili entro la Regione per l'erogazione dei servizi.