

Giovanni B. Montironi  
Roma, novembre 1996

## **Criteria di intervento orientate allo sviluppo economico locale di aree territoriali basate su piccole e medie imprese**

### **INDICE**

1. Premessa strategico-programmatica	pag. 2
1.1 Tre presupposti di base	pag. 2
1.2. Ruolo delle piccole e medie imprese nello sviluppo socio-economico del territorio	pag. 3
1.3. Criteri adeguati alle caratteristiche specifiche del territorio	pag. 5
2. Modalità di pianificazione ed intervento	pag. 6
3. Criteri metodologici per lo sviluppo di un territorio basato sul sistema delle imprese piccole e medie	pag. 8
3.1. Obiettivo degli interventi	pag. 8
3.2. Articolazione degli interventi	pag. 8
3.3. I soggetti e i loro compiti	pag. 9
3.4. Strumenti d'intervento	pag. 10
3.5. Gradualità degli interventi	pag. 11
4. Linee operative	pag. 13
Prima fase - iniziative promozionali	pag. 14
Seconda fase - piani di fattibilità	pag. 15
Terza fase - progetti pilota operativi	pag. 15

**Criteria di intervento orientati  
allo sviluppo locale ed integrato  
di aree territoriali**

**1.Premessa strategico-programmatica**

La presente proposta prende in considerazione territori in crisi o in fase iniziale di sviluppo e modernizzazione, caratterizzati dalla assenza o dalla crisi di strutture industriali, ovvero interessati da una industrializzazione limitata, per i quali si vogliono studiare le opportunità di uno sviluppo socio-economico endogeno ed armonico. Il presupposto di partenza è quello di assicurare a questo tipo di territori una sufficiente autonomia rispetto ai grandi sistemi di tipo industriale e commerciale, legati prevalentemente ad equilibri sovraterritoriali. L'obiettivo strategico degli interventi proposti sarà pertanto quello di promuovere e sostenere un contributo consistente all'economia locale ed alla qualità della vita degli abitanti, da parte di risorse e di iniziative pubbliche e private, radicate nel territorio interessato. In tal modo si intende affidare a strutture locali un ruolo trainante dello sviluppo territoriale, anche assicurando loro un sufficiente grado di autonomia e di complementarietà, rispetto ad altre strutture di grandi dimensioni e di estensione sovraterritoriale, che coesistano sul medesimo territorio.

Tutti gli interventi di cui si parlerà, son guidati da tre presupposti di base.

**1.1. Tre presupposti di base**

1. una entità territoriale in via di sviluppo, va studiata e fatta oggetto di interventi di promozione, considerandola come unità integrata di tutte le sue componenti socio-economiche e culturali, agricole ed industriali, produttive e di servizio, pubbliche e private, interagenti tra di loro; i progetti devono perciò scaturire da analisi, che considerino tutta la realtà sistemica del territorio;
2. la potenzialità degli interventi dipende dal saper riconoscere le vocazioni attuali e/o latenti del territorio, e dalla individuazione di soggetti "eccellenti", in atto o potenziali, imprenditoriali e/o politico-amministrativi, capaci di assumere un ruolo trainante nel processo di sviluppo;
3. il successo di un piano organico di interventi, su un territorio determinato, dipende dal grado di coinvolgimento suscitato nei soggetti sociali e negli operatori economici interessati.

## **1.2. Ruolo della piccola e media impresa nello sviluppo socio-economico del territorio**

Il presente modello, per uno sviluppo del territorio coerente con i presupposti enunciati, punta prevalentemente sull'importanza strategica del sistema delle piccole e medie imprese, facendo riferimento all'esperienza maturata dai Paesi ad industrializzazione avanzata, a partire dalla crisi degli anni '70.

Infatti, negli ultimi due decenni gli Stati, sollecitati dagli scenari di stagnazione e di recessione indotti dal sistema macro-economico generale, hanno faticosamente preso coscienza della importanza strutturale e del peso socio-economico delle iniziative imprenditoriali di medie e piccole dimensioni.

Quello che richiama oggi l'attenzione degli studiosi e dei responsabili della pianificazione economica è il tessuto delle attività minori autonome, distribuite nel territorio, in generale non legate tra di loro da vincoli strutturali, o al più collegate da vincoli labilissimi, temporanei e non esclusivi.

Questo tessuto colpisce l'interesse di un osservatore attento, per alcuni caratteri, che in fondo rappresentano, in modo complementare al tessuto macro-imprenditoriale di struttura manageriale, la faccia innovativa e flessibile del contesto socio-economico e culturale, tipico delle fasi più dinamiche dello sviluppo dell'Occidente.

In sintesi, il tessuto delle imprese minori, rappresenta i seguenti **punti forti**:

1. una quota di occupazione che rasenta il 50% del totale;
2. una quota del PIL che si colloca assai vicina a quella dell'occupazione;
3. un luogo di promozione, selezione, allevamento, sfida competitiva e rischio imprenditoriale, per risorse umane ed iniziative imprenditive, potenzialmente flessibili, innovative, soggette a continuo rinnovamento, comunque capaci di processi adattivi rapidi e commisurati alle situazioni reali dell'ambiente territoriale;
4. un potenziale di proposta ed attuazione di idee innovative, per la soddisfazione di bisogni non soddisfatti, sia nel campo della tecnologia e del mercato, , sia in quello dell'organizzazione ed integrazione delle risorse, sia in quello dei servizi al territorio ed all'ambiente;
5. una opportunità offerta agli organi responsabili dei diversi comprensori territoriali, per risolvere localmente, con efficacia ed efficienza, mediante strumenti imprenditoriali idonei, agili e flessibili, problemi di infrastruttura e di servizio alla collettività e all'ambiente, fino ad ora spesso paralizzati in processi degenerativi di origine sia burocratica che politica;

6. una disponibilità di capacità operativa, diffusa sul territorio, che garantisce, assai più efficacemente della grandi "cattedrali nel deserto", la presenza di valori tipici di una cultura occidentale evoluta.

A fronte di questi punti di forza, il tessuto della economia, per così dire "diffusa e minore", presenta gravi **punti di debolezza**, che da una parte ne mettono in forse la sopravvivenza, dall'altra ne soffocano i germi di nascenti.

I principali punti deboli si possono sintetizzare come segue:

1. la scarsa accumulazione finanziaria ed il basso livello di capitale corrente disponibile, rendono assai difficile l'accesso a risorse qualificate di tipo professionale-manageriale, che sarebbero necessarie per aiutare gli imprenditori ad effettuare il salto di qualità, richiesto ad un punto di sviluppo che corrisponde al successo della prima fase di vita;
2. gli stessi motivi sopra citati, rendono difficile l'accesso alla acquisizione di tecnologica e di risorse strutturali;
3. quando l'accesso alle risorse professionali ed alla tecnologia sarebbe conveniente solo se condiviso tra più imprese, emerge una fondamentale resistenza a cooperare, tra imprenditori solitamente estremamente gelosi della loro autonomia, e preoccupati della difesa della propria posizione concorrenziale;
4. la scarsità di mezzi, produce un isolamento di questi imprenditori dal mondo, sia in termini di prodotto-mercato, sia in termini di acquisizione di strumenti conoscitivi, diagnostici e gestionali, sia in termini di relazioni con l'ambiente socio-politico e culturale;
5. le problematiche relative a tali imprese sono state finora poco diffuse nei loro aspetti concreti, sia a livello politico che a livello di studi economici: una conseguenza particolarmente pesante è spesso l'assenza di una politica finanziaria e fiscale, che ne sostenga la nascita, e ne favorisca la sopravvivenza e la crescita;
6. le problematiche emergenti nel campo dell'organizzazione produttiva del territorio, in generale, sono state approfondite da studiosi di livello accademico, ma a tali studi non corrisponde ancora una adeguata disponibilità di specialisti, distribuiti sul territorio, da utilizzare come manager o come operatori, nello studio e nella risoluzione dei problemi di ciascuna situazione concreta.

### 1.3. Criteri adeguati alle caratteristiche specifiche del territorio .

Premessa essenziale per la impostazione di uno **studio di sviluppo del territorio**, è l'adeguamento dei piani di intervento ai caratteri specifici dell'area interessata.

In particolare, le modalità di approccio alla progettazione dell'intervento, saranno differenti, a seconda che si tratti di territorio la cui economia sia da promuovere ex novo, oppure di territorio in cui siano già presenti forme di industrializzazione e di produzione di valore da sviluppare.

Nel **primo caso** bisognerà analizzare preliminarmente le caratteristiche potenziali del territorio e valutarne la compatibilità con le tipologie di sviluppo politico-economico generale, sia del territorio che del Paese. Successivamente andranno individuate le modalità dei sostegni politico-economici, le intersezioni tra pubblico e privato e le infrastrutture di base necessarie per il decollo.

Nel **secondo caso** il progetto di intervento dovrà riconoscere le caratteristiche del tessuto produttivo e le corrispettive vocazioni attuali o latenti, ed individuare i soggetti "eccellenti", capaci di assumere un ruolo trainante nel processo di sviluppo.

A partire dalla attuazione delle due diverse modalità di approccio, gli interventi utilizzeranno iter e strumenti analoghi.

## 2.Modalità di pianificazione ed intervento

A fronte del precedente quadro complessivo, ci poniamo la domanda di come si possa affrontare la programmazione dello sviluppo socio-economico di singole aree territoriali, specialmente se marginali rispetto al tessuto della macro-economia industriale e commerciale, a partire dal grande potenziale costituito dal sistema di imprese di medie e minori dimensioni, diffuse sul territorio interessato, quando disponibili, e, comunque, da soggetti leader, sia pubblici che privati, in grado di assumere ruoli promozionali e trainanti.

Traendo frutto dalle esperienze maturate e dalla storia dei relativi successi ed insuccessi, e considerando l'attuale disponibilità di capacità diagnostiche e conoscitive accumulate, si ritiene possibile ed auspicabile puntare sul sistema, attuale o potenziale, di leadership socio-economica, a condizione di risolvere i punti di debolezza sopra elencati, mirando ad offrire all'economia minore l'occasione di svolgere la sua funzione di fermento dello sviluppo territoriale e locale, in condizioni di almeno parità di opportunità, rispetto al sistema dei grandi complessi.

Per affrontare questo compito, con serie prospettive di successo, occorre partire dalla formulazione di alcuni assunti preliminari:

1. Lo sviluppo territoriale deve prevedere l'integrazione e lo sviluppo armonico di tutte le differenti potenzialità esistenti, non solo direttamente produttive, ma anche infrastrutturali, socio-culturali, ambientali ecc., partendo da nuclei di eccellenza o di leadership consolidati, ovvero latenti.

Ciò significa che lo sviluppo socio-economico di un'area territoriale dovrà risultare da interventi, che abbiano come primo obiettivo l'evoluzione armonica complessiva di fattori esistenti sul territorio considerato, che siano in grado di assumere un ruolo trainante, capace di avviare processi di valorizzazione di tutte le componenti. Occorre precisare che spesso un ruolo primario spetta al tessuto agricolo del territorio, ed alla sua capacità di essere coinvolto in un processo di modernizzazione globale, che interessi tutto il ciclo agroalimentare (tecnologie, integrazioni di filiera, qualità dei prodotti, ecocompatibilità ecc.), e le sue connessioni con altre valenze dl territorio.

2. lo sviluppo integrale di un'area territoriale così inteso, può dipendere da iniziative socio-economiche locali, in maniera più efficace, più solida e più continuativa, di quanto dipenda dalle sorti dei mega-sistemi che ne travalicano i confini: in particolare, lo sviluppo della qualità della vita degli abitanti di un territorio, dipende ormai quasi totalmente dall'assunzione di responsabilità locali, che si concretizzano in iniziative circoscritte e di tipo imprenditoriale, anche promosse da enti pubblici;

3. in misura enormemente superiore a qualsiasi grande organizzazione, il

sistema delle imprese minori interagisce strettamente con il suo territorio, caratterizzandone la storia non solo economica, anche quando i suoi orizzonti di mercato ne superano i confini: si può dire, che i due destini dipendano circolarmente l'uno dall'altro;

4. in particolare le sorti del sistema territoriale delle imprese minori dipendono dalle scelte e dalle iniziative di politica del territorio assunte dagli enti di amministrazione pubblica locale: un punto di forza per il successo di iniziative per lo sviluppo territoriale è rappresentato dal collegamento reticolare tra gli enti territoriali interessati (per es., i comuni di una area), e dalla loro capacità di assumere un ruolo di sussidiarietà.

5. una opportunità di rinforzo del tessuto economico-produttivo, basato su imprese minori, che rispetti e salvaguardi i loro caratteri di potenzialità innovativa, di flessibilità, di autonomia e rischio imprenditoriale, è costituita dal loro collegamento in rete, sia su base di filiera, che su altre basi settoriali od intersettoriali, per la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi-sistema; in tali reti, le opportunità e le necessità di interazione, tra le imprese e con l'ambiente territoriale, crescono a dismisura, costringendo gli imprenditori a ridisegnare il loro ruolo e ad aprire i loro confini, pur mantenendo gran parte della loro autonomia decisionale: questo impone la formazione di organizzazioni non-gerarchiche, debolmente strutturate, aperte all'ambiente e al sistema competitivo;

6. il sistema reticolare di un territorio definito, sia in fase diagnostica, di progettazione e di avvio, che in fase di esercizio e di sviluppo, ha bisogno di disporre di risorse professionali rare, oltre che di raccordi con l'esterno, allo scopo di superare i rischi di soffocamento per chiusura ambientale: l'esperienza degli ultimi anni suggerisce che un tale sistema (che si definisce come "sistema dei soggetti direttamente operanti sul territorio"), sia inserito in un sistema di "supporti territoriali" progettati ad hoc (sistema di secondo livello), il quale, a sua volta, dovrebbe interagire con megasistemi (di terzo livello), sia culturali ed informativi, che di integrazione economica e commerciale, a livello di Stato, e con diramazioni internazionali. La logica di funzionamento del sovrasisistema generale dovrebbe essere quella della sussidiarietà, cioè quella di assicurare ai soggetti operativi la massima autonomia, compatibile con la loro potenzialità di azione;

7. un ruolo di supporto, che attende chi voglia avviare processi di sviluppo "dal basso", cioè di uno sviluppo assunto responsabilmente da soggetti locali, è quello di fornire strumenti di coinvolgimento e di crescita culturale e professionale, ancorati allo sviluppo stesso, e basati su una concezione partecipativa dei processi formativi; alla base di un tale crescita occorrerà prevedere l'attivazione di un sistema di informazione e sensibilizzazione collettiva, che si prefigga di elevare armonicamente il livello culturale generale

del territorio, in maniera coerente con la sua tradizione e la sua specifica vocazione.



### **3.Criteri metodologici di intervento per lo sviluppo di un territorio basato sul sistema delle imprese piccole e medie**

Partendo dalle premesse enunciate, indichiamo in questo capitolo alcuni criteri per la progettazione e l'attuazione di piani di sviluppo territoriale, che soddisfino le esigenze e le condizioni sopra descritte

#### **3.1. OBIETTIVO DEGLI INTERVENTI:**

Come si è visto, obiettivo finale del tipo di interventi di cui qui si tratta dovrebbe essere:

LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ARMONICO DI  
UN TERRITORIO CONSIDERATO COME LUOGO DI  
INTERAZIONE TRA COMPONENTI DIVERSE.

Le componenti diverse si possono sintetizzare come: etnico-culturali, economico-produttive (agricole, manifatturiere, di servizi) - organizzative, ambientali, di immagine.

In una visione coerente con le esigenze attuali, tali componenti devono essere considerate strettamente interconnesse, ed intensamente collegate con le caratteristiche del sistema produttivo, nel generare la situazione socio-economica complessiva del territorio stesso.

Nella maggioranza dei casi, si può dire che, mentre da una parte il tessuto delle imprese medie e minori ha bisogno di aprirsi alle interazioni con l'ambiente, d'altra parte le iniziative di rafforzamento del contesto socio-economico ed etnico-culturale, devono radicarsi sul territorio, sia collegandosi con il sistema delle imprese esistenti, sia attuandosi in valide forme imprenditive nuove, per diventare qualcosa di più di manifestazioni sporadiche.

#### **3.2. ARTICOLAZIONE DEGLI INTERVENTI:**

L'articolazione generale di questo tipo di interventi dovrebbe prevedere:

- fasi preliminari di esame generale della situazione, da affrontare, con il concorso degli Enti e degli organismi associativi interessati (come Comuni, Associazioni imprenditoriali, sindacali e di tutela ambientale, Camere di commercio, Istituti finanziari, eventuali Centri di servizi,, ecc.), e fissazione degli obiettivi a breve, a medio ed a lungo termine;
- indagini e ricerche sistematiche sul contesto interessato, per quanto concerne sia le imprese ed i loro settori produttivi, sia i caratteri socio-culturali locali; ricognizione dei punti di forza e di debolezza, delle

- opportunità e dei vincoli, delle fonti di finanziamento disponibili;
- ricognizione del patrimonio etnico, culturale ed ambientale, e delle sue memorie, e individuazione delle potenzialità di recupero, sia ai fini di un consolidamento della coscienza civile locale, sia di una valorizzazione economica;
  - fasi di sensibilizzazione e fasi di coinvolgimento dei soggetti sociali, politico-amministrativi ed economici interessati, sia nelle fasi di lancio che in quelle di attuazione delle iniziative;
  - fasi di **autodiagnosi organica**, effettuata a tutti i livelli interessati: filiere di imprese, reti di comuni, enti operanti sul territorio, aventi lo scopo di far emergere vincoli ed opportunità, punti di forza e punti di debolezza, linee di progettazione strategica, inerenti alle proprie potenzialità di sviluppo;
  - formulazione di un piano generale di massima, comprensivo di obiettivi e della valorizzazione delle risorse necessarie;
  - individuazione delle iniziative concrete immediatamente possibili, e selezione di iniziative pilota, per il lancio della politica di sviluppo: formulazione di piani di fattibilità, secondo criteri di economicità propri di una impresa;
  - fasi di progettazione operativa, attuate con criteri di project management applicato all'ingegneria socio-organizzativa, con integrazione di competenze diverse;
  - individuazione delle necessità formative specifiche, emergenti dal lavoro di analisi e progettazione, e formulazione/attuazione di piani di formazione "forti";
  - costituzione di Parchi tecnologici, Centri di ricerca, formazione e documentazione, Centri di servizi e di supporti polifunzionali permanenti, per il sostegno continuativo delle iniziative, sia a livello di fondazione culturale di base (Università del territorio), che a livello di competenze operative;
  - eventuale costituzione di strutture societarie, consortili o associative, necessarie per il perseguimento degli obiettivi dell'iniziativa;
  - attivazione di sistemi di monitoraggio continuo per la verifica dei risultati e per le azioni correttive.

### 3.3. I SOGGETTI E I LORO COMPITI

**Soggetti attivi, promotori e sostenitori**, di questi interventi saranno gli enti locali territoriali, gli imprenditori, le associazioni imprenditoriali e di categoria, gli enti di tutela energetica ed ambientale, le università e gli istituti di ricerca, le camere di commercio e gli istituti di credito: questi soggetti dovranno assumersi la responsabilità globale del piano di sviluppo, ed eventuali responsabilità operative, là dove le condizioni di attuazione lo richiederanno (per esempio, partecipando a gruppi di progettazione in cui sia richiesta la loro competenza, o entrando come soci in specifiche iniziative, ovvero rendendosi

garanti del corretto uso di risorse finanziarie pubbliche, ecc.).

La progettazione e l'attivazione delle iniziative dovrebbe essere affidata a **gruppi di progettazione** interdisciplinari, costituiti da competenze maturate in vari campi di studio ed applicativi, che affrontino il problema dello sviluppo territoriale partendo da:

**l'analisi delle componenti organiche di un territorio, come base per la progettazione e l'attuazione di interventi di sviluppo complessivo.**

Un gruppo di progettazione si dovrebbe proporre come soggetto tecnico attivo degli interventi sul territorio, in grado di:

- organizzare e coordinare le fasi conoscitive, e presentare le relative conclusioni, con l'individuazione delle esigenze/opportunità di intervento;
- formulare progetti operativi, corredati di obiettivi misurabili e di previsioni tecnico-economiche e finanziarie;
- seguire l'intero iter di intervento, dalle fasi di progetto a quelle di realizzazione;
- reperire e coordinare le risorse professionali per la progettazione, e per l'assistenza professionale alle attività realizzative, garantendo il rispetto dei tempi e dei vincoli economici;
- assicurare assistenza all'avviamento delle strutture progettate, individuando ed organizzando le risorse necessarie;
- assicurare il monitoraggio degli esiti dell'intervento.

La **supervisione** ed il **coordinamento tecnico-economico** dei lavori di un gruppo di progetto, dovrebbe essere affidata ad organi direzionali di elevata competenza manageriale, maturata nelle tecniche e nelle metodologie del project management, applicato agli interventi di organizzazione socio-economica.

### **3.4. STRUMENTI D'INTERVENTO:**

La metodologia degli interventi potrà attingere a strumenti delle seguenti tipologie:

- analisi di scenario sul contesto economico-produttivo e sui settori produttivi interessati; rilevazione di opportunità avviamento o di potenziamento di iniziative economiche; individuazione delle esigenze di servizi per le imprese; possibilità di promozione di filiere produttive o di prodotti-sistema o servizi-sistema, basati sulla costituzione di reti di imprese; individuazione di soggetti economici e/o politico/amministrativi, idonei ad assumere funzioni trainanti nei settori

- economici;
- ricerche e studi per la raccolta e per la sistematizzazione di dati e di informazioni sul contesto socio-culturale ed ambientale di base del territorio; individuazione delle opportunità di miglioramento della qualità della vita civile; individuazione delle corrispettive esigenze di servizi ed infrastrutture; riconoscimento di soggetti politico-amministrativi leader, come possibili promotori di iniziative territoriali;
  - studi di prodotto-mercato, orientati al consolidamento competitivo dell'area, mediante l'apertura di nuovi sbocchi di mercato e l'accesso ai mercati esteri;
  - formulazione di piani di fattibilità tecnico-economica ed organizzativa di interventi complessivi;
  - progettazione ed attuazione di interventi per lo sviluppo e/o l'avviamento dell'imprenditoria locale, quali i piani di impresa, i check up aziendali, la formulazione di strategie, i piani di fattibilità di interventi innovativi, la costituzione di forme associative e di reti tra le imprese, la costituzione e la gestione di servizi reali, di sportelli di assistenza e di reti informative, le iniziative di promozione dell'immagine, ecc.;
  - attività di job creation, per la promozione ed il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali, congeniali con le esigenze di sostegno delle attività esistenti o in avviamento sul territorio; ovvero per integrare attività esistenti per la costituzione di filiere complete o per la realizzazione di prodotti sistema;
  - studio e progettazione di attività di recupero dei valori e delle memorie etniche, culturali ed ambientali, proprie del territorio considerato, con attenzione alle conseguenti ricadute sociali ed economiche;
  - iniziative, sia di tipo divulgativo-espositivo, che di sperimentazione-documentazione tecnica, che sostengano il potenziamento delle attività imprenditoriali minori ed artigiane, anche povere, e le sinergie tra di loro, per l'innovazione ed il riutilizzo del design dei materiali, delle lavorazioni; costituzione di musei a carattere monografico, mirati alla valorizzazione di aspetti specifici delle attività economiche locali, ecc.;
  - progettazione di strutture fisse per la sede permanente delle iniziative promozionali e di sostegno del contesto territoriale, sia socio-culturale che economico-produttivo;
  - interventi di formazione di base e specializzata degli imprenditori, degli operatori sociali e culturali, dei giovani, che sono impegnati nelle attività previste dall'iniziativa; costituzione di una Università del Territorio, promotrice e custode dei valori di emergenti e della loro integrazione con i valori tradizionali, e garante dell'adeguamento dei livelli formativi, sia degli operatori esistenti, che delle leve giovanili, al livello di cultura e di competenza che il piano di sviluppo si propone come obiettivo finale.

### 3.5. GRADUALITA' DEGLI INTERVENTI:

La complessità di questo tipo di interventi richiederà quasi sempre un approccio prudente, graduato nel tempo, e accompagnato da una progressiva sensibilizzazione dei soggetti e degli operatori interessati. A tale scopo sarà in primo luogo necessario cominciare con l'avviare progetti pilota, coerenti con il quadro generale, che costituiscano tasselli esemplari del piano complessivo, seguiti e controllati con particolari tecniche di verifica e controllo.

Per l'avviamento di un piano su un territorio, potranno poi essere organizzate iniziative mirate e localizzate aventi la funzione di associare gli operatori agli obiettivi del piano generale; a titolo di esempio:

- incontri di studio degli amministratori locali sulle esigenze dello sviluppo locale, emergenti dalle analisi preliminari espletate;
- campagne di autodiagnosi e check up di imprese appartenenti a filiere o a gruppi di attività economiche significative (agricole, agro-alimentari, manifatturiere, turistiche, di servizi), aventi lo scopo di sensibilizzare gli imprenditori ai problemi del loro sviluppo strategico, e di far emergere i condizionamenti e le potenzialità;
- indagini di prodotto-mercato e di settore, da presentare alle imprese interessate, come contributo alla loro sensibilizzazione strategica;
- individuazione delle sinergie possibili, tipiche del territorio in esame, da sfruttare per creare condizioni di integrazione economico-produttiva fra imprese di una stessa filiera, ovvero tra attività diverse, ma complementari, ai fini di realizzare prodotti-sistema (per esempio agro-alimentare e turismo, manifatture artigiane e sviluppo urbanistico, imprese leader e imprese complementari di un prodotto innovativo complesso, imprese omogenee per una politica di marchio, ecc.);
- creazione di situazioni di promozione culturale e dell'immagine del territorio e delle sue attività produttive; così come di situazioni di incontro produttivo tra soggetti complementari (per esempio, tra designers ed aziende, o tra architetti ed artigiani, ecc.);
- creazione di sportelli a disposizione delle imprese, per consulenze rapide, per svolgere funzioni di centri di affari, e per il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali, congeniali al tessuto produttivo esistente;
- creazione e gestione di banche dati selezionate, da mettere a disposizione degli operatori del territorio;
- incontri di sensibilizzazione, in cui vengono messi a disposizione degli operatori interessati dati e analisi, sulle opportunità e sui vincoli della loro situazione, rapportata a quella complessiva del territorio di appartenenza e a quella dei contesti più ampi, nazionali ed europei;
- iniziative per sostenere lo sbocco nazionale ed internazionale delle attività economiche del territorio.

#### **4.Linee operative**

Un piano di sviluppo si articolerà in tre tempi: una fase "promozionale", orientata a suscitare la richiesta "dal basso" di piani articolati per lo sviluppo territoriale; una fase conoscitiva orientata ad individuare la fattibilità di interventi di sviluppo; una fase attuativa-operativa, che ha per obiettivo la progettazione operativa e l'attuazione di interventi organici concreti.

## Obiettivi e finalità

Gli obiettivi della **prima fase** sono:

- Suscitare interesse e coinvolgimento di soggetti politico-amministrativi e di operatori economici del territorio, verso modalità innovative di intervento per lo sviluppo.
- Raccogliere le informazioni preliminari, relative alla realtà socio-economica complessiva del territorio, come base per una prima individuazione delle opportunità di intervento.

Gli obiettivi saranno perseguiti mediante una serie di incontri, che si proporranno le seguenti finalità particolari:

- impegnare i poteri pubblici locali sui problemi dello sviluppo territoriale;
- mobilitare le risorse imprenditoriali ed infrastrutturali esistenti;
- illustrare metodologie di diagnosi e di intervento;
- individuare le opportunità di elaborare piani di fattibilità sperimentali;
- individuare progetti- laboratorio esemplari, di sistema e d'impresa.

La **seconda fase** ha come obiettivo la formulazione di un piano di fattibilità complessivo.

Essa comprende pertanto:

- l'individuazione delle aree di intervento operativo, nelle quali si articolano i sistemi complessivi territoriali;
- formulazione dei piani di fattibilità tecnico-organizzativa e previsione dei relativi piani economico finanziari;
- individuazione delle possibili fonti di finanziamento;
- selezione dei progetti pilota "laboratorio"

La **terza fase** avrà come obiettivo la realizzazione di progetti pilota.

Essa si baserà sulla stretta cooperazione di membri dell'equipe con responsabili ed esperti locali, ed avrà come finalità particolari:

- definizione dei relativi obiettivi misurabili e formulazione dei progetti esecutivi
- attuazione coordinata di tali progetti e controllo dei risultati

## **Prima fase**

### **Iter delle iniziative promozionali**

La prima fase prevederà una serie di incontri e di seminari, volti al perseguimento dell'obiettivo di suscitare coinvolgimento e di raccogliere informazioni preliminari di scenario. Tale fase comprende:

1. Incontri preliminari con l'Organismo centrale, preposto allo sviluppo territoriale: presentazione del documento strategico e del piano generale, e formulazione operativa delle iniziative promozionali; scelta dei territori considerati idonei alla sperimentazione; individuazione delle fonti conoscitive degli scenari locali.
2. Eventuali incontri ristretti con soggetti reponsabili centrali: politici ed amministratori pubblici, associazioni imprenditoriali e sindacali , camere di commercio, enti di ricerca e di sviluppo ecc., per l'illustrazione delle linee generali e delle potenzialità di intervento territoriale offerte.
3. Formulazione di documenti di scenario delle realtà territoriali considerate, in collaborazione tra l'equipe ed esperti locali
4. Prima presa di contatto con rappresentanti degli enti locali interessati  
Distribuzione di un questionario relativo ai dati significativi di ciascuna area territoriale presa in considerazione
5. Incontri introduttivi con soggetti locali di ciascun territorio prescelto, sia a livello politico-amministrativo che a livello di operatori socio-economici "eccellenti", per esporre le linee programmatiche e metodologiche del piano e per una prima presa di conoscenza delle problematiche locali.
6. Seminari promozionali, da svolgersi in ognuna delle realtà territoriali interessate, con il seguente schema di massima:
  - 1. Scenario italiano e scenario locale**
  - 2. Nuove esigenze e nuove metodologie**
  - 3. Obiettivi, finalità e livelli di un intervento sul territorio**
  - 4. Livello delle imprese: reti e filiere**
  - 5. Livello delle infrastrutture locali**
  - 6. Livello della rete nazionale ed internazionale**
  - 7. Criteri di analisi, diagnosi e progettazione**
  - 8. Opportunità di creare e gestire laboratori**
  - 9. Scambi diretti di informazioni tra l'equipe e gli operatori**
7. Riunioni con responsabili, a livello locale e centrale, per trarre le prime conclusioni complessive e particolari dell'iniziativa.



8. Individuazione di opportunità di impegno operativo e proposte preliminari di intervento.

### **Seconda fase Formulazione di ipotesi d'intervento e piani di fattibilità**

Le ipotesi di intervento su uno specifico territorio, ispirate ai presupposti politico-strategici sopra indicati, e commisurate agli scenari emersi nella fase promozionale, saranno elaborate su misura delle esigenze e delle opportunità proprie di ciascuna delle realtà locali esaminate, dopo averle sottoposte ad accurate analisi globali.

Di massima, si prevede, per ciascun contesto territoriale, il seguente iter:

1. Analisi strutturale del territorio ed individuazione della sua "vocazione"
2. Analisi e pre-diagnosi del sistema economico-produttivo esistente
3. Analisi e pre-diagnosi del sistema delle infrastrutture
4. Individuazione delle intersezioni ed interazioni pubblico-privato
5. Individuazione dei nuclei attuali o potenziali di eccellenza o leadership
6. Azioni promozionali e di sostegno formativo-culturale
7. Individuazione delle filiere trainanti, attuali o potenziali
8. Individuazione dei sub-sistemi reticolari, di imprese e di enti locali
9. Individuazione dei fattori competitivi e di prodotto-mercato
10. Formulazione del piano complessivo
11. Scelta delle aree "laboratorio"
12. Piani di fattibilità, tecnico-organizzativa ed economico-finanziaria

### **Terza fase Formulazione ed attuazione di progetti pilota**

Le proposte di attuazione si concretizzeranno in **progetti pilota** operativi, che avranno anche lo scopo di creare "laboratori" esemplari dello sviluppo territoriale, attraverso i quali le metodologie di progettazione, di attuazione e di controllo dei risultati, saranno sperimentate nella massima trasparenza necessaria, per renderne partecipi e responsabili i soggetti interessati. e per permettere l'adozione tempestiva di azioni correttive, rispetto al perseguimento degli obiettivi prefissati.

Di massima, si prevede, per ciascun contesto territoriale, il seguente iter:

1. Scenari dei segmenti socio-economici interessati dai progetti pilota
2. Azioni di sensibilizzazione dei soggetti direttamente interessati
3. Progetti di impresa: affiancamento alle imprese singole interessate

4. Progetti di filiera e di rete
5. Progettazione di infrastrutture di servizio
6. Progettazione operativa strutture di sostegno: sportelli, centri, consorzi
7. Progettazione operativa ed avvio banche dati
8. Attuazione controllata e verifica dell'avanzamento dei progetti
9. Piani mirati di sostegno formativo, professionale e culturale.