



dall'**iter**
alle **reti**

Assistenza
alle Regioni
del Mezzogiorno
in tema
di Sportelli regionali
per internazionalizzazione

Esiti del programma di Sperimentazione presso
la Regione autonoma della Sardegna

*Ipotesi di un nuovo
modello organizzativo per Sprint Sardegna*

(Marzo – Settembre 2006)

INDICE

1. La sperimentazione.....	3
2. Lo stato dell'arte	4
3. L'ipotesi di ridisegno organizzativo	8
3.1 La compagine istitutiva e associativa	10
3.2 Il modello giuridico e organizzativo	16
3.3 Le caratteristiche di servizio.....	28
Allegati.....	30

A cura di

Consorzio MIPA
Sviluppo delle metodologie
e delle innovazioni nelle P.A.
Via Arenula n. 16
00186 Roma
Tel. 0039 06 68301504
www.consorziomipa.it
mipa@consorziomipa.it

Gruppo di lavoro Consorzio MIPA:

Alfredo Fioritto, Margherita Burgarella, Vincenzo Danilo Esposito, Giuseppina Sola.

Luglio 2006

1. La sperimentazione

Questo documento propone un'ipotesi di ridisegno del modello organizzativo dello Sportello regionale per l'internazionalizzazione delle attività produttive della Regione Autonoma della Sardegna (abbr. Sprint Sardegna).

L'ipotesi di assetto organizzativo qui formulata è il risultato di un'attività di sperimentazione applicata che la Regione Autonoma della Sardegna ha condotto, tra il mese di marzo e il mese di luglio del 2006, in collaborazione con Formez e con l'assistenza tecnica di Consorzio Mipa.

La sperimentazione rientra nell'*Intervento di assistenza alle Regioni del Mezzogiorno in tema di Sprint*, con riferimento al Progetto *Dall'iter alle reti* che Formez ha realizzato in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, oggi Dipartimento per le Riforme e l'innovazione della P.A.. Scopo di questa iniziativa, progettuale e sperimentale, era sostenere le azioni delle Regioni del Mezzogiorno nel consolidamento di strumenti di servizio pubblico al sistema delle imprese. Nel contesto specifico dell'intervento che Formez ha realizzato con la collaborazione di Consorzio Mipa sono state identificate due Regioni beneficiarie della fase di affiancamento tecnico per la sperimentazione di modelli di gestione per gli Sprint: la Regione Autonoma della Sardegna e la Campania.

La fase di affiancamento tecnico della sperimentazione è stata realizzata attraverso l'analisi dello stato dell'arte degli Sprint beneficiari, utile per definirne i vincoli di contesto e le opportunità di sviluppo, cui è seguita la progettazione di ipotesi per il ridisegno organizzativo o procedurale.

Nel caso della Campania è stato riproceduralizzato il sistema di analisi dei fabbisogni delle imprese e quindi ridefinito il sistema dei servizi erogabili dallo Sprint. La sperimentazione ha quindi spostato la logica di servizio dello Sprint da quella dell'erogatore iniziale a quella dell'utente finale: i servizi erogabili rispondono alle necessità di internazionalizzazione delle imprese piuttosto che alla capacità di servizio dei partner dello Sportello, con conseguente necessità di loro integrazione nell'ambito della produzione ed erogazione di servizi unitari per l'utente finale.

Nel caso della Regione Autonoma della Sardegna sono state valutate diverse alternative possibili per il ridisegno del modello organizzativo dello Sprint, soprattutto in prospettiva delle modificazioni della sua compagine associativa e dell'emanazione del provvedimento regionale che istituisce l'Agenzia regionale "Sardegna promozione".

L'esito della sperimentazione, illustrato in questo documento, pone all'attenzione dell'Ufficio di Presidenza della Regione alcune indicazioni per lo sviluppo, nel prossimo futuro, della capacità di servizio dello Sprint.

I contenuti di questo documento scaturiscono da una attività di elaborazione congiunta che Consorzio Mipa e il Servizio *Affari comunitari ed internazionali* dell'Ufficio di Presidenza¹ hanno effettuato avvalendosi delle informazioni di contesto nel quale opera attualmente lo Sprint, da un lato, e delle conoscenze che derivano dalle soluzioni giuridico-organizzative osservate negli Sprint delle altre Regioni italiane, dall'altro lato².

L'ipotesi di ridisegno organizzativo qui formulata non è stata condivisa con i partner dello Sprint, in quanto questo passaggio istituzionale è, naturalmente, oggetto delle competenze dell'Ufficio di Presidenza della Regione. L'ipotesi proposta, d'altronde, dovrà essere valutata in termini di coerenza e fattibilità dalla Regione e dal Ministero dello Sviluppo economico.

2. Lo stato dell'arte

La fase istitutiva dello Sprint Sardegna si è sviluppata tra l'autunno del 2000 e la primavera del 2001, periodo durante il quale sono stati stipulati i due atti minimali che costituiscono l'architettura giuridica dello Sportello: l'Intesa istitutiva e il Protocollo operativo.

Il prospetto riportato nella Tabella 1 riassume per grandi linee gli eventi che hanno connotato la vita dello Sprint, dalla sua istituzione ad oggi. Se ne evince che la capacità di funzionamento dello Sprint si è arenata in poco più di un anno.

Il Comitato tecnico di coordinamento, a titolo indicativo, si è riunito solamente una volta, nel settembre del 2001 e mai più. Mentre la formazione del personale coinvolto dai vari partner nelle attività di servizio dello Sprint è stata programmata ed erogata, senza poter però determinare ricadute significative, dato che il Programma di attività del 2002 non è stato portato a termine e successivamente nessun input è stato formulato

¹ Hanno contribuito alle attività l'Esperto del Presidio del Ministero dello Sviluppo economico presso lo Sprint Sardegna e l'Operatore addetto ai servizi dello Sprint di Consorzio Ventuno.

² Consorzio Mipa, infatti, coerentemente alla sua missione e su mandato del Formez e di altre istituzioni di livello nazionale, effettua attività di studio e assistenza per gli Sportelli unici dal 1998 e per gli Sprint dal 2002. Nel 2004-05 ha condotto, inoltre, uno studio sull'introduzione dello Sportello Italia. Sito web <http://www.consorzio mipa.it/>

dagli organi decisionali dello Sprint per la prosecuzione delle attività e la programmazione successiva.

Le risorse umane conferite per il suo funzionamento, d'altronde, appaiono critiche: l'attività è gestita da un unico operatore, conferito da Consorzio Ventuno, presso il quale ha sede fisica lo Sprint. Le altre risorse umane, impiegate in via non esclusiva, restano dislocate presso le unità di front office dei partner associati allo Sportello, continuando a svolgere nei fatti le funzioni di sempre.

Dall'autunno del 2002 ad oggi lo Sprint non ha potuto svolgere un'autentica attività di servizio nei confronti del sistema regionale delle imprese. In questo contesto i partner istitutivi dello Sprint, Regione Autonoma della Sardegna e Ministero per lo Sviluppo economico, intendono rilanciare lo Sprint, rivedendone eventualmente la compagine associativa e quindi ridisegnandone il modello organizzativo.

L'intervento al quale guarda questo documento, che intende proporre alcune idee sugli elementi cardine del ridisegno, dovrà necessariamente tenere conto di alcuni fattori, endogeni ed esogeni, che hanno fatto da contorno all'itinerario appena narrato dello Sprint e che se non presidiati possono inficiare la prossima fase di rilancio. Tutto ciò senza considerare le variabili che appartengono allo scenario delle relazioni interistituzionali, di livello centrale e locale, che non attengono alla riflessione condotta nell'ambito della sperimentazione.

Diversi sono i fattori endogeni che giocano un ruolo importante nella conformazione dell'attuale stato dell'arte dello Sprint e che possono essere considerati fattori di opportunità sui quali agire nel prossimo futuro. Qui ne individuiamo almeno tre.

Il primo fattore è la collocazione organizzativa dello Sprint, finora concepita presso Consorzio 21, entità dalla non immediata riconoscibilità come struttura di servizio pubblico da parte delle imprese. L'ipotesi di nuova collocazione della sede fisica dello Sportello, riportata nel successivo paragrafo 3, tiene conto proprio di questo fattore, ritenuto prioritario: la riconoscibilità da parte delle imprese di un servizio che è pubblico è fondamentale. La collocazione fisica dello Sportello è tra l'altro, così come si argomenta nel seguito, un fattore determinante per connetterne le attività rispetto alle strategie istituzionali dei suoi diversi partner.

Il secondo fattore è l'entità delle risorse umane conferite per il funzionamento dello Sprint: un solo operatore preposto alle attività di *front office*, che nei fatti dovrebbe svolgere anche tutte le attività di *back office*. Sebbene all'opera di questo unico operatore si aggiunga occasionalmente quella degli esperti incaricati di Ice, Sace e Simest e del

Ministero è chiaro che l'organico di un servizio complesso e articolato come quello dello Sprint è certamente sottodimensionato.

Il terzo fattore è rappresentato dal sistema delle regole di funzionamento dell'unico organo di direzione delle attività dello Sprint, il Comitato di coordinamento.

Tabella 1. Calendario dei principali eventi gestionali dello Sprint Sardegna, 2000-2006

Date	Eventi
23 Novembre 2000	Stipula dell'Intesa istitutiva.
18 Aprile 2001	Stipula del Protocollo operativo. Inaugurazione della sede logistico-operativa dello Sprint presso Consorzio Ventuno.
20 Giugno 2001	1° riunione tecnico operativa con i rappresentanti dei partner.
27 Giugno 2001	2° riunione tecnico operativa con i rappresentanti dei partner.
27 Settembre 2001	1° riunione del Comitato di coordinamento. Si definisce il Programma di attività sino alla fine dell'anno (ciclo di incontri di formazione e seminari informativi). Si propone di discutere l'adozione di un Protocollo organizzativo per definire le modalità operative di funzionamento dello Sprint.
Ottobre - Dicembre 2002	Realizzazione delle attività di formazione per il personale delle organizzazioni coinvolte. Organizzazione di seminari informativi per le imprese.
5 Agosto 2002	Inoltro di una Relazione sullo stato dell'arte dello Sprint alla direzione del Servizio per gli interventi in materia di occupazione e per lo sviluppo del partenariato. Allegate alcune proposte sulle attività da concludere nel corso dell'anno. Ricezione, in contemporanea, della richiesta di allestimento del Sito web regionale.
23 Settembre 2002	L'Ufficio speciale per l'occupazione invia ai partner dello Sprint la Relazione sullo stato dell'arte dello Sprint. Convocazione della 2° riunione del Comitato di coordinamento dello Sprint per 23 ottobre 2002.
23 Ottobre 2002	L'Ufficio speciale per l'occupazione rinvia la riunione del Comitato di coordinamento al giorno 8 novembre 2002. La riunione non si è successivamente più tenuta.
Ottobre 2002 - Luglio 2006	Le attività di servizio dello Sprint sono svolte da un'unica risorsa umana conferita da Consorzio Ventuno. Nel periodo indicato non si sono realizzate iniziative significative e il Comitato di coordinamento non si è più riunito. Regione e Ministero, quali partner istitutivi, intendono rilanciare lo Sprint secondo una nuova formula che tenga conto delle modificazioni di scenario intervenute nel tempo.

Il Protocollo operativo indica, a tale proposito e diversamente da quanto comunemente previsto dagli atti regolamentari degli altri Sprint regionali, che lo Sprint Sardegna sia coordinato e altresì indirizzato dal citato Comitato, che si riunisce su esplicita convocazione del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna. L'assenza di indicazioni formali sulla periodicità delle riunioni del Comitato comporta una costante opera di presidio della compattezza della compagine associativa. Ma garantire questa fondamentale funzione attraverso lo Sprint nella sua attuale conformazione è impossibile, dato che la dotazione umana è, come già sottolineato, sottodimensionata e nel caso specifico non è nemmeno rappresentativa della Regione o del Ministero. E' inoltre difficile ipotizzare, con questo assetto, che le diverse istituzioni riunite nel Comitato possano davvero convergere, sia per indirizzare, tanto meno per coordinare (il coordinamento presuppone l'esistenza di attività rilevanti in esercizio). Riunire in un unico organismo istituzioni autonome e così diverse tra loro come quelle tipicamente associate ad uno Sprint non è automatico. Le spinte centrifughe tendono a prevalere rispetto al bisogno di unitarietà del servizio dell'utenza. Se così non fosse non sarebbero stati concepiti, nella storia recente dell'amministrazione pubblica, gli Sportelli unici. L'adozione di questa formula per l'integrazione verticale o orizzontale dei processi di produzione dei servizi per la loro erogazione unitaria all'utente si è tra l'altro chiaramente dimostrata, a ben 8 anni dalla sua introduzione in Italia, non risolutiva. Non stupisce che le statistiche di più recente diffusione dimostrino che lo Sportello unico per le attività produttive è oggi diffuso nel 30-40% dei Comuni e vi si rivolge 1 impresa su 5, contando anche le imprese che dichiarano di essersi rivolte allo Sportello una sola volta³. Queste considerazioni inducono, infine, ad accennare all'altra categoria di fattori, i fattori esogeni sui quali lo Sprint e i suoi partner istitutivi (Regione e Ministero) non possono agire. Il riferimento è soprattutto alla conformazione regionale delle istituzioni e degli organismi preposti all'internazionalizzazione produttiva. L'analisi dello stato dell'arte dello Sprint fa, su questo versante, emergere che lo scenario nel quale esso veniva istituito nel 2000-2001 è considerevolmente cambiato, generando probabilmente delle opportunità di razionalizzazione che possono creare condizioni ideali per un suo rilancio.

³ Tra le altre fonti si veda Il Sole 24 Ore, 17 e 24.07.06, Editoriale Formez, Indagine Promo P.A.

3. L'ipotesi di ridisegno organizzativo

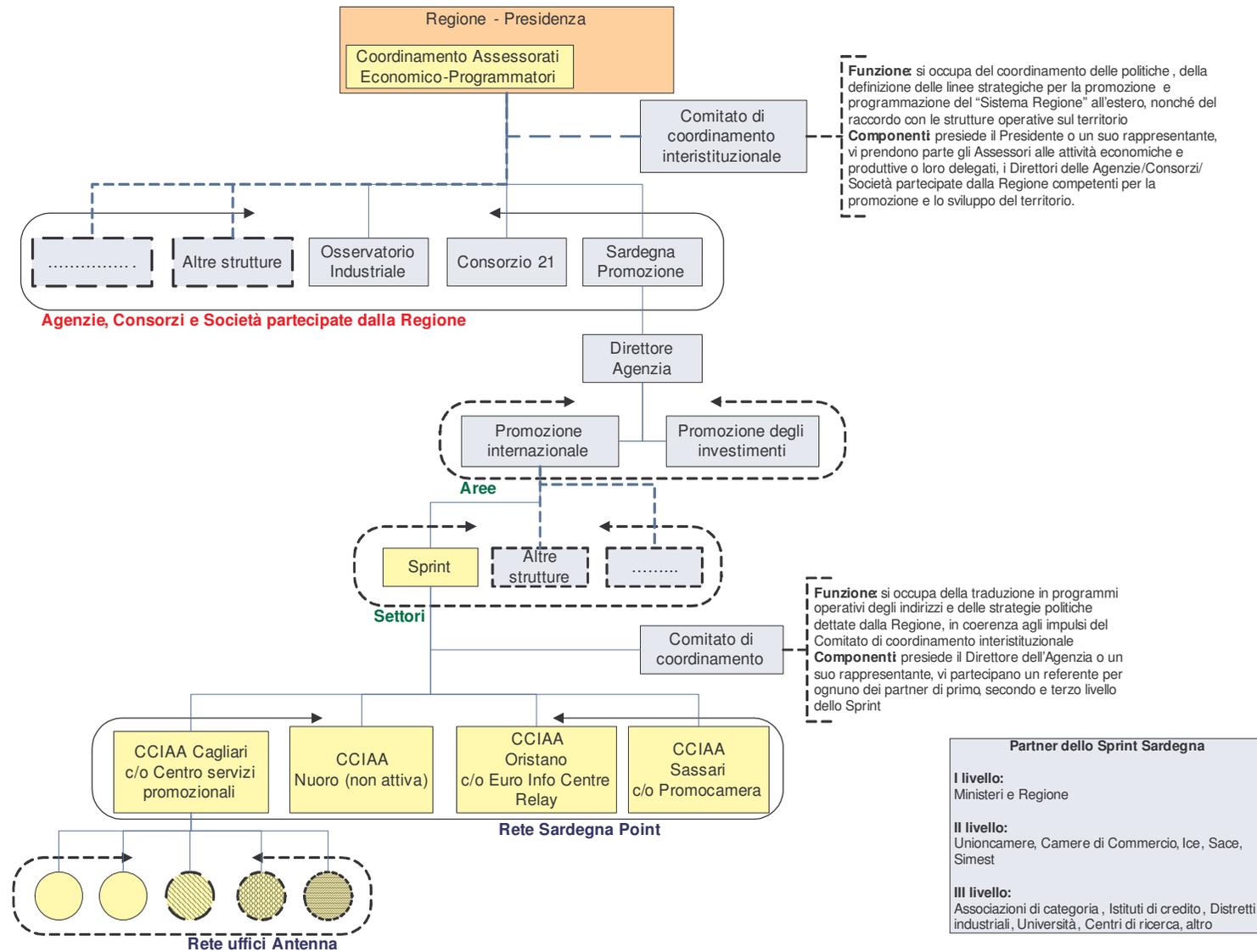
La Figura 1 schematizza l'ipotesi formulata nel corso della sperimentazione per ridisegnare l'organizzazione dello Sprint Sardegna. Questa ipotesi si basa sul rispetto di una serie di condizioni, delle quali la primaria è il coordinamento con i *partner* della compagine associativa del futuro Sportello.

In breve, l'ipotesi è quella di combinare il coordinamento tra gli Assessorati economici della Regione, in prospettiva di impulso delle linee di governo all'istituenda Agenzia Sardegna Promozione, ed eventuali altre Agenzie regionali, con il coordinamento "reticolare" tra ed entro gruppi di istituzioni e di organismi, pubblici e privati, attivi sul versante dell'internazionalizzazione (e dello sviluppo produttivo in senso più ampio).

Sprint Sardegna, secondo questa visione, rappresenterebbe un'innovativa soluzione, sintesi delle esperienze oramai collaudate dagli Sprint di Toscana (Agenzia - Regione), Lombardia (Rete dei Sardegna Point - CCIAA) e Campania (Rete degli Uffici Antenna - Associazioni di categoria).

Nei paragrafi successivi le specifiche del modello, sotto il profilo giuridico ed organizzativo.

Figura 1. Ipotesi di modello organizzativo dello Sprint Sardegna



3.1 La compagine istitutiva e associativa

L'attuale compagine associativa dello Sprint Sardegna è formata da tre categorie di soggetti:

1. *partner di 1° livello*: altrimenti detti *partner* istitutivi, che sono: la Regione Autonoma della Sardegna e il Ministero per lo sviluppo economico. Ad essi sta l'assunzione di decisione e iniziativa sulla formulazione del modello giuridico e organizzativo dello Sportello; la definizione delle politiche strategiche d'intervento per la coesione tra l'opera delle diverse istituzioni che si configurano come *partner* di 2° e 3° livello dello Sportello; il conferimento delle principali risorse per il perseguimento delle politiche di coesione e coordinamento dei diversi *partner* per l'assolvimento della missione dello Sprint;
2. *partner di 2° livello*: Ice, Sace S.p.A., Simest S.p.A. e l'Unione delle CCIAA della Sardegna, che sono confluiti nella compagine associativa dello Sprint in sede di stipula del Protocollo operativo, dopo che la Regione e il Ministero sono divenuti ad un'Intesa istitutiva. Sono soggetti identificati dalla normativa nazionale in tema di Sprint come parte della sua compagine associativa, che concorrono all'erogazione di servizi integrati alle imprese per l'internazionalizzazione produttiva⁴; essi sono quindi presenti come partner in tutti gli Sprint regionali e formano lo "zoccolo duro" della compagine, favorendo, almeno negli intenti del legislatore, l'avvicinamento delle istituzioni nazionali ai sistemi produttivi regionali. Alcuni Sprint regionali hanno fin da subito previsto l'associazione diretta oltre che dell'Unione regionale delle CCIAA delle singole CCIAA o, per loro, delle Aziende speciali o Centri servizi che erogano servizi per l'internazionalizzazione produttiva⁵;
3. *partner di 3° livello*: l'Osservatorio industriale della Sardegna S.r.l., Consorzio 21, dove ha peraltro sede fisica lo Sprint, e BIC Sardegna S.p.A.. Si tratta solitamente di un insieme di soggetti pubblici o privati che ciascuno Sprint può chiamare nella propria compagine associativa in assolvimento alla sua missione istituzionale, senza limitazione se non nella competenza di questi soggetti rispetto alla materia di internazionalizzazione e di servizio al sistema produttivo regionale. Rientrano in questa categoria di soggetti, che tipicamente si associano allo Sprint contemporaneamente o successivamente a quelli di 2° livello, così come è

⁴ Per il Nord Est si individua anche Finest S.p.A..

⁵ Un esempio tra le altre è dato dallo Sprint Campania

avvenuto in Sprint Sardegna in sede di stipula del Protocollo operativo per i soggetti citati, anche altri soggetti quali le Società finanziarie regionali, gli Istituti di credito, le Associazioni imprenditoriali, i Distretti industriali, le Università (tipicamente pubbliche, ma non necessariamente) e i Centri di ricerca e, in casi più evoluti, Province e Comuni. Le formule organizzative degli Sprint si differenziano soprattutto sulla base della compagine associativa di terzo livello, che nei fatti è il riflesso della *capacity building* da essi sviluppata. Normalmente, infatti, soggetti come quelli citati si sono associati agli Sprint regionali nelle fasi successive alla costituzione e al primo funzionamento degli Sportelli, aggiungendosi per effetto di iniziative di coinvolgimento informale e infine formale ad opera dei partner istitutivi, delle Regioni soprattutto. A seconda del connotato di servizio conferito allo Sprint, peraltro, alcune Regioni hanno scelto di coinvolgere nella fase di consolidamento dello Sportello alcune categorie di soggetti piuttosto che altre, rispondendo efficacemente anche allo scopo originario di creare condizioni di coordinamento tra istituzioni e organismi rilevanti nel contesto regionale per le caratteristiche dei sistemi produttivi locali. Formule di questo tipo sono il segnale della capacità da parte delle Regioni di interpretare correttamente il potenziale di servizio insito nel coordinamento di soggetti rilevanti per lo sviluppo produttivo in chiave internazionale. Sul modo in cui le Regioni abbiano coinvolto questi soggetti vi sono differenze di caso in caso. Alcune hanno seguito un processo *bottom-up*, generando interesse nei confronti dello Sprint per effetto di una buona reputazione, basata sulla dimostrazione di capacità di coordinamento regionale; altre hanno seguito l'opposto processo *top-down*, stabilendo rapporti interistituzionali formali basati su accordi di servizio reciproco e quindi avviando reti di coordinamento. Quale delle due strategie sia la migliore non è facile stabilirlo, sebbene il contesto culturale italiano faccia presagire che è utile fare precedere alla formalizzazione la maturazione di relazioni di collaborazione fattiva tra istituzioni, utili per prevenire fenomeni di burocratizzazione della managerialità tipici dell'individualismo istituzionale.

Il ripensamento del modello giuridico organizzativo dello Sprint Sardegna è iniziato dalla variabile "compagine associativa". Determinare quali soggetti entrino a fare parte di un organismo teso all'unitarietà del servizio di sostegno all'internazionalizzazione, infatti, significa quasi automaticamente determinare il potenziale di servizio di questo organismo: il tipo e le modalità di erogazione dei singoli servizi che combinati assieme

formano l'accompagnamento all'estero delle imprese regionali e l'attrazione delle imprese estere nella regione.

Lo scenario che hanno indotto a ripensare la compagine associativa di Sprint Sardegna secondo la conformazione esposta nel seguito tiene conto, oltre che dello stato dell'arte descritto nel paragrafo 2, della liquidazione di BIC Sardegna S.p.A. e della contestuale prossima istituzione dell'Agenzia governativa regionale "Sardegna Promozione".

Entrambi queste modificazioni sono, come accennato, occasioni per polarizzare risorse verso obiettivi unitari, nel caso specifico volti al sostegno per lo sviluppo economico.

E' previsto che Sardegna Promozione sia istituita come "agenzia regionale di promozione economica per il coordinamento, la gestione delle attività di promozione economica e il sostegno della capacità di esportazione e penetrazione dei prodotti sardi nei mercati esteri...L'Agenzia promuove l'immagine unitaria della Sardegna, fornisce servizi nei processi di internazionalizzazione, coordina programmi di marketing territoriale...".

Per la sua natura, l'Agenzia sarà dotata di personalità giuridica e per questo godrà di autonomia regolamentare, organizzativa, contabile e finanziario gestionale. Tutti caratteri, questi, che in diverse Regioni hanno dato prova di essere particolarmente importanti nel perseguimento efficiente di politiche complesse di sviluppo o controllo regionale. Nel caso specifico dell'internazionalizzazione (senza considerare lo sviluppo economico in senso ampio) sono, ad oggi, almeno 6 le Regioni che hanno scelto di affidare il coordinamento regionale tra le istituzioni preposte all'internazionalizzazione produttiva ad un'Agenzia. Prima fra tutte si annovera la Toscana, che ha istituito un'Agenzia dedicata, denominata Toscana Promozione, dalla quale presumibilmente la stessa Regione Autonoma della Sardegna sembra trarre ispirazione⁶.

La rivisitazione della compagine associativa dello Sprint Sardegna non può quindi prescindere da questo importante fattore di contesto, sebbene l'Agenzia sia ancora da istituirsi. Anzi, il fatto che l'Agenzia debba ancora essere istituita e che lo Sprint possa essere oggetto di rilancio nel prossimo futuro è una congiuntura quanto mai favorevole per affrontare le scelte critiche inizialmente compiute in tema di Sprint. Per questo, il modello organizzativo al quale si guarda, secondo l'ipotesi qui formulata, incardina lo Sprint in Sardegna Promozione, considerando l'Agenzia braccio operativo della

⁶ Esposito V. D., *Toscana, esempio di integrazione orizzontale*, in *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano. Sportello Italia*, (AA.VV.), serie I *Quaderni del Mipa*, Collana Istat – Mipa, Roma, Aprile 2005, cap. 9.

Regione, che ha tutti i requisiti per esercitare autorevolmente la complessa e delicata opera di coordinamento interistituzionale nei diversi ambiti, incluso quello dell'internazionalizzazione. Ma su questo punto si veda oltre, al paragrafo 3.2.

Tutte queste considerazioni, esposte nel paragrafo 2 rispetto allo stato dell'arte, e in questo paragrafo rispetto alle opportunità di contesto, hanno portato a definire un'ipotesi di conformazione della nuova compagine associativa di Sprint Sardegna:

1. *partner di 1° livello: Regione Autonoma della Sardegna e Ministero per lo sviluppo economico*. L'accordo tra i due partner è specificatamente volto a prevedere l'istituzione, d'intesa, di uno Sprint articolato in una unità centrale e una Rete di unità decentrate. L'unità centrale dello Sprint, denominata Sprint Sardegna, avrebbe sede e dipendenza gerarchico funzionale (Settore) dall'Agenzia governativa regionale Sardegna Promozione, nel caso in cui questa sia già stata istituita e regolamentata prevedendo l'esercizio delle funzioni connesse a Sprint Sardegna. All'unità centrale di Sprint Sardegna (Regia), nelle intese tra Regione e Ministero, si aggiungerebbe, successivamente, la Rete dei Sardegna Point (*Front office*) e degli Uffici Antenna (*Front line*), rimandando ad una fase (e atto) che specifica le relazioni con i *partner* di 2° e 3° livello dello Sprint;
2. *partner di 2° livello: Ice, Sace S.p.A., Simest S.p.A. e Unione delle CCIAA della Sardegna* restano partner associati, secondo quanto previsto dalla norma nazionale. Si introduce una variante importante, che consiste nell'associare, con il medesimo rango, anche le singole CCIAA delle quattro Province della Sardegna⁷, sulla scia di quanto fatto in Lombardia⁸, dove le Camere di commercio hanno attivato una rete di Sprint operativi decentrati presso le rispettive province, che formano la Rete degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione produttiva nelle province. La Rete dei Sardegna Point, così concepiti, formerebbe la Rete degli Sprint decentrati presso i partner di 2° livello, le CCIAA provinciali. Questa formula concretizza l'intendimento del legislatore di portare i servizi creati a livello centrale e gestiti da organismi nazionali presso le propaggini regionali. Localizzare dei "Punti" di servizio presso ciascuna provincia risponde ad una logica moderna di servizio nei confronti dell'utenza e quindi all'idea che siano le Amministrazioni

⁷ In questo contesto non si possono prevedere le ricadute dell'istituzione delle ulteriori quattro Province in Sardegna. Nel caso in cui presso le quattro nuove Province vengano generate le sedi provinciali delle CCIAA è naturale prevederne l'inclusione nel disegno organizzativo oggi configurato.

⁸ Burgarella M., *Lombardia, la rete delle CCIAA e degli Sportelli Antenna*, in *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano. Sportello Italia*, (AA.VV.), serie *I Quaderni del Mipa*, Collana *Istat – Mipa*, Roma, Aprile 2005, cap. 11.

a doversi plasmare sulla base delle esigenze degli utenti, eventualmente dislocando proprie unità decentrate presso i principali siti geografici di una regione, come nel caso dell'ipotesi dei Sardegna Point provinciali. Ipotizzare, infatti, che una PMI si rechi da Sassari a Cagliari per godere di un servizio integrato (coordinato) tra *n* istituzioni è alquanto paradossale. Se invece si concepisce la creazione di un Punto di erogazione del servizio presso ciascuna provincia allora è presumibile che la PMI di Sassari valuti l'opportunità di accedere ai servizi del Sardegna Point di Sassari avendone in partenza una percezione di "servizio". Ancora, se i Punti di erogazione vengono fatti coincidere con le CCIAA provinciali si punta a risolvere un'altra criticità rilevante che è quella della riconoscibilità da parte delle imprese di un servizio pubblico a loro rivolto. E' noto a chiunque che le CCIAA hanno maturato competenze relazionali e gestionali in tema di servizi per le imprese che nessun Ente pubblico ha mai dimostrato di avere e che non può sensatamente pensare di sviluppare in pochi mesi o anni. Non è d'altronde nella missione della Regione o dello Sprint sostituirsi o aggiungersi ai soggetti che già operano nel contesto nazionale, regionale, locale, al servizio dell'internazionalizzazione produttiva. La missione della Regione, attraverso lo Sprint, e con il concorso del Ministero e del resto dei *partner* associati, è quella di produrre un servizio che si chiama "coordinamento". Per fare questo occorre mettere a sistema il *set* dei soggetti attivi nell'ambito di un sistema reticolare, dove ciascuno si identifica come un nodo della rete, mantenendo autonomia, operando per una visione (e atteggiamento) quanto più possibile unitaria di servizio nei confronti dell'impresa. Scegliere le CCIAA come sedi delle propaggini provinciali dello Sprint significa, da una lato, avvicinare il servizio alle imprese, dall'altro, valorizzare le competenze istituzionali consolidate nel tempo per agire sull'integrazione dei servizi. Infine, per quanto riguarda le *partnership* di secondo livello, occorre ricordare che il modello originario al quale questa ipotesi guarda, quello dello Sprint Lombardia, prevede anche l'istituzione di una Rete di Uffici Antenna all'estero attraverso Assocamerestero. Nell'ipotesi qui formulata per Sprint Sardegna la scelta è quella di non istituire in parallelo i Sardegna Point provinciali (Rete CCIAA) agli Uffici Antenna all'estero (Rete CCIAA all'estero), bensì di allocare gli Uffici Antenna nel territorio regionale, presso le propaggini delle Associazioni di imprese. La scelta, di opportunità, privilegia l'idea di avviare uno Sprint dalla formula "leggera", che rimanda a fasi successive di consolidamento l'aggiunta di ulteriori strutture

all'estero e presso altre categorie di soggetti che non siano quelli citati in questo paragrafo;

3. *partner di 3° livello: Associazioni di imprese.* Il terzo livello associativo di Sprint Sardegna prevede l'inclusione nella compagine delle Associazioni di imprese, considerati soggetti utili per tenere monitorati i fabbisogni delle imprese e per favorire la promozione diffusa dello Sprint presso le imprese. E' ben noto che se 1 impresa su 5 si è rivolta almeno una volta agli Sportelli unici per le attività produttive, forse meno di 1 su 100 si è rivolta agli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione produttiva. Le indagini condotte per quantificare il flusso di utenza negli Sprint indicano che sono davvero poche le imprese raggiunte; che quelle raggiunte lo sono soprattutto per effetto di iniziative di informazione riferite a convegni, seminari e tavole rotonde (il che non significa che successivamente le imprese si rivolgono allo Sprint); che molti Sprint non sono nemmeno in grado di fornire dati sul monitoraggio della propria capacità di servizio all'utenza⁹. E' quindi chiaro che occorre attivare tutti i migliori canali informativi per "reclutare" imprese da accompagnare nel processo di internazionalizzazione, posto che questa rientri tra le strategie, implicite o esplicite, dell'utente. Tra i canali informativi migliori si possono senz'altro annoverare le Associazioni di imprese, sebbene a tratti anch'esse tendano ad assumere atteggiamenti talvolta autoreferenziali, né più né meno delle istituzioni pubbliche. Le riflessioni condotte in sede di sperimentazione, infine, hanno portato ad escludere, in questa fase, ipotesi di *partnership* con altre categorie di soggetti di altrettanta rilevanza, soprattutto nel Sud, come gli Istituti di credito e le Università. Il sistema bancario e creditizio è rilevante per lo sviluppo economico produttivo, in specie al Sud, dove le banche presenti sono espressione di altre aree del Paese o dell'Europa, e dove il matrimonio tra capacità produttiva e interessi finanziari non si è mai celebrato veramente. Alcuni Sprint, infatti, cogliendo le opportunità insite nelle regole stabilite dal legislatore nazionale, che lascia aperta la conformazione della compagine associativa di terzo livello dello Sprint, si sono attivati per includere Società finanziarie regionali (es. Sprint Piemonte¹⁰), mentre altri stanno negoziando

⁹ Burgarella M., *Indagine diretta sulle politiche regionali per l'internazionalizzazione*, in *Politiche per l'internazionalizzazione e competitività del sistema economico italiano. Sportello Italia*, (AA.VV.), serie I *Quaderni del Mipa*, Collana *Istat – Mipa*, Roma, Aprile 2005, cap. 7.

¹⁰ Il riferimento è a FinPiemonte, una società finanziaria regionale, analoga per certi versi a Sfirs in Sardegna, con cui Sprint Piemonte ha avviato un rapporto di collaborazione nella forma dell'associazione

la formula migliore per includere Istituti bancari (es. Sprint Campania¹¹), in modo da innescare la produzione di servizi assicurativi e finanziari meglio rispondenti ai fabbisogni delle PMI. Sul versante dell'istruzione e della formazione è chiara la connessione tra sviluppo economico e sistema educativo¹². E' d'altronde vero che il coordinamento regionale del sistema educativo è un fronte a sé stante che da solo richiederebbe una linea d'intervento regionale dedicata, che imponesse un'azione efficace per ricomporre in un quadro unitario di coesione e complementarità due soggetti universitari (Università di Sassari e Università di Cagliari) che ad oggi sembrano concorrenti sul terreno della dispersione della missione educativa superiore. L'esclusione di questi due soggetti dalla compagine associativa dello Sprint Sardegna risponde alla medesima idea di Sprint "leggero", già richiamata nel precedente punto 2, a proposito degli Uffici Antenna all'estero. Ciò non esclude che una volta raggiunti gli obiettivi principali di avvio del nuovo Sprint Sardegna, secondo l'assetto minimale qui configurato, si passi ad una successiva fase di consolidamento, che porti alla sperimentazione di formule idonee a coinvolgere sistema bancario e sistema educativo¹³. Naturalmente l'augurio è che questo attenga ad uno scenario futuro non lontano, in considerazione del fatto che il sistema produttivo non può attendere ancora e per troppo tempo.

3.2 Il modello giuridico e organizzativo

La formulazione dell'ipotesi di nuovo modello organizzativo di Sprint implica il ripensamento del sistema di coordinamento regionale dei soggetti regionali, interni ed

che intende progettare e sperimentare, a beneficio delle imprese, servizi finanziari rispondenti ai fabbisogni delle PMI, a completamento dell'offerta di servizi attiva a livello nazionale.

¹¹ Nel Gennaio del 2006 Sprint Campania, avvalendosi della facoltà prevista dalla normativa nazionale e ribadita dall'Intesa istitutiva dello Sprint, che indica la possibilità di aprire la compagine associativa anche agli Istituti finanziari e di credito (partner di terzo livello), ha siglato il primo Protocollo con un Istituto di credito, Intesa BCI. Il Protocollo consentirà di fornire progressivamente alle imprese, attraverso le unità dello Sprint, strumenti operativi finalizzati ad agevolare le transazioni commerciali con l'estero, servizi di valutazione delle opportunità finanziarie connesse all'internazionalizzazione, supporto per l'individuazione di siti bancari d'appoggio per operazioni creditizie all'estero, consulenza per la constatazione dell'affidabilità "creditizia" di partner d'affari internazionali.

¹² Il riferimento è alla *Strategia di Lisbona* (2004).

¹³ Sprint Campania sta redigendo Convenzioni operative con l'Università *L'Orientale* di Napoli e l'Università degli studi di Napoli *Federico II*, con l'obiettivo di: trasferire tecnologie e innovazioni presso le PMI, realizzare progetti di cooperazione internazionale, sviluppare la specializzazione dell'alta formazione su tematiche legate all'internazionalizzazione e alla cooperazione internazionale, così da formare professionalità esperte per la rete Sprint ma anche per le imprese, approfondire argomenti legati al diritto internazionale e agli organizzazioni internazionali.

esterni, che svolgono funzioni di programmazione, attuazione e monitoraggio per lo sviluppo economico. La congiuntura già citata, che vuole che sia in fase di avvio l'Agenzia governativa Sardegna Promozione, induce a cogliere alcune opportunità di contesto.

In Sardegna l'internazionalizzazione non è oggetto di delega agli Assessorati e questo significa che il Governatore della Regione riassume in sé l'esercizio unitario della funzione di indirizzo politico per questa materia, componente importante dello sviluppo economico.

Questa funzione chiave può essere efficacemente esercitata razionalizzando l'insieme delle relazioni organizzative interne alla Regione, da un lato, e interistituzionali, dall'altro lato.

Sul versante interno è possibile creare un organismo di coordinamento, che operi al servizio della Presidenza, nel quale confluiscono le rappresentanze di tutti gli Assessorati economici: una sorta di Cabina di Regia regionale. Lo scopo di questo organismo è sostenere il processo di traduzione delle linee politiche del Governatore in programmi di indirizzo politico, utili per orientare l'operato delle unità organizzative della Regione rispondenti ai singoli Assessorati, e supportare la gestione, ad opera della Presidenza, delle relazioni con i soggetti esterni, in particolare, quelli di emanazione diretta della Regione che operano nel campo dello sviluppo economico produttivo: tra cui, ad esempio, le Agenzie governative regionali quali la stessa Sardegna Promozione, ma anche soggetti come Consorzio Ventuno, l'Osservatorio industriale della Sardegna e Sfirs.

Naturalmente ciascuno di questi soggetti risponde ad una missione propria e non tutti hanno probabilmente la medesima forma giuridica e societaria, ma ai fini del ragionamento qui condotto è irrilevante. Ciò che conta è che le rappresentanze di questi soggetti vengano riuniti in un unico organismo, del tipo Comitato di coordinamento interistituzionale, il quale non necessariamente deve assumere la forma di un'unità organizzativa incardinata in una struttura, pertanto gerarchicamente dipendente da un'entità superiore, o piuttosto, in un soggetto giuridicamente autonomo che si riunisca periodicamente, eventualmente con la formula della Conferenza di servizi, su iniziativa del Governatore della Regione.

Lo scopo delle riunioni del Comitato di coordinamento interistituzionale è, come suggerisce la sua stessa denominazione, favorire la trasmissione delle linee programmatiche di indirizzo politico del Governatore della Regione in tema di sviluppo

economico produttivo ai diversi soggetti in esso rappresentati. Naturalmente, a seconda del tipo di rapporto giuridico in essere tra Regione e soggetti rappresentati, l'esercizio del potere direttoriale da parte del primo nei confronti dei secondi è da modulare di caso in caso. Se, ad esempio, ci si riferisce al rapporto tra Regione e Sardegna Promozione, che è un'Agenzia a totale capitale pubblico regionale, allora è facile prevedere che la prima eserciterà nei confronti della seconda, nell'ambito dei lavori del Comitato di coordinamento interistituzionale (l'Agenzia ha personalità giuridica) un potere direttivo pieno sotto il profilo politico. Per Sardegna Promozione parteciperà il Direttore generale dell'Agenzia.

Nell'ipotesi qui approntata, la figura del Direttore generale è concepita come un organo di direzione unitaria, monocratico, di nomina diretta da parte del Governatore della Regione, che ha il compito di assicurare la coerente traduzione (e attuazione) delle linee programmatiche dell'Agenzia rispetto a quelle della Regione in tema di promozione economica.

Egli, con riferimento a Sprint Sardegna (concepito come Settore dell'Agenzia) svolge tutte le funzioni di delegato del Governatore della Regione (rif. Comitato di coordinamento dello Sprint). In questo modo, il Direttore generale di Sardegna Promozione diventa il “*link*”, o altrimenti detto il punto di contatto (continuità) tra le politiche regionali - incluse quelle formulate con il coordinamento tra Assessorati regionali e tra Soggetti a partecipazione regionale - politiche d'Agenzia e politiche di Sportello. La figura del Direttore dell'Agenzia è, in questo disegno, una carica a designazione diretta del Governatore della Regione e come tale assume le sue funzioni, in qualità di suo delegato, in tema di internazionalizzazione.

Questa logica risponde a quella sottesa all'istituzione dell'Agenzia regionale, ovvero a quella di sollevare l'Ufficio di Presidenza dallo svolgere una serie di attività e funzioni delegabili ad un organismo specializzato appositamente creato, in grado di tradurre con speditezza le linee politiche del Governatore e programmatiche degli Assessorati economici in iniziative strutturate ed organiche (il ché significa pianificare e gestire; gestire alcuni assi di attività direttamente e altri indirettamente, e in questo secondo caso anche monitorare per conto della Regione, soggetto finanziatore iniziale).

In questa architettura, la collocazione giuridica e organizzativa di Sprint Sardegna è quella di un Settore incardinato nell'Area di Promozione e internazionalizzazione di Sardegna Promozione.

L'analisi della missione istituzionalmente assegnata a questa Agenzia e in specie all'Area richiamata sembra imporre, di buon senso, questa scelta. Analoghe scelte sono state compiute, come già accennato nel paragrafo 3.1, da altre Regioni che hanno istituito Agenzie regionali con il preciso scopo di dare impulso operativo allo sviluppo economico territoriale. Tutte hanno scelto di incardinare lo Sprint nell'Agenzia.

L'idea, d'altronde, che l'Agenzia debba svolgere una funzione puramente programmatoria ed eventualmente di valutazione dei programmi finanziati con fondi regionali non significa che essa non possa essere considerato alveo naturale dello Sprint, anzi.

L'ipotesi percorribile è quella di incardinare lo Sprint Sardegna nell'Agenzia, preferibilmente nell'Area indicata, come Settore autonomo, da identificarsi come Sprint "centrale" che svolge tutte le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività di servizio al pubblico svolte dalla Rete dei Sardegna Point provinciali. Lo Sprint centrale, denominato semplicemente Sprint Sardegna, quindi, non svolgerebbe attività di servizio al pubblico, assumendo altrimenti i caratteri tipici di una unità organizzativa complessa di *back office*. L'associazione tra le funzioni di *back office* e le funzioni dello Sprint Sardegna è forse un po' riduttiva, dato che il *back office* evoca, nell'immaginario, una funzione di minore impatto esterno e quindi di minore rilevanza. Nella realtà, al di là dell'effetto che questa associazione può generare nel lettore, quel che si vuole trasmettere è l'idea che il nucleo centrale dello Sprint non si configura nell'ipotesi qui formulata come unità di servizio ma come unità di propulsione delle unità di servizio diretto al pubblico, i Sardegna Point provinciali. Questa formula ben si adatta alla concezione di Agenzia alla quale si pensa, che non si appesantisce portando al suo interno le infrastrutture di servizio al pubblico (ma che le "delocalizza" verso unità di servizio appartenenti ad altri soggetti, partner della Regione) trattenendo l'elemento prezioso della missione dello Sprint, il coordinamento tra *partner*.

I Sardegna Point provinciali, con i quali lo Sprint Sardegna intratterrebbe rapporti diretti di impulso e monitoraggio, sarebbero insediati presso le CCIAA delle quattro province di Cagliari (in questo modo le imprese di Cagliari non si rivolgono alla Regione, né all'Agenzia, ma bensì alla CCIAA di Cagliari), di Sassari, di Oristano e di Nuoro. Naturalmente a questi quattro Punti decentrati se ne aggiungerebbero altri nel caso in cui presso le quattro nuove province regionali sarde si istituissero le sedi provinciali delle CCIAA.

Ad oggi sono stati individuate come sedi, in questa ipotesi, il *Centro servizi promozionali* della Camera di commercio di Cagliari, *Promocamera* della Camera di commercio di Sassari, *Euro Info Centre Relay* della Camera di commercio di Oristano. Per la Camera di commercio di Nuoro non è stata identificata l'entità nella quale istituire il Sardegna Point provinciale, sebbene la stessa Camera di commercio abbia esplicitato la propria volontà di rientrare nella Rete dei quattro nodi provinciali di Sprint Sardegna.

Occorre precisare che il modello regionale dal quale si trae ispirazione per la formulazione di questa soluzione organizzativa è quello di Sprint Lombardia, dove peraltro il livello di sviluppo dei servizi alle imprese sono abbastanza omogenei tra le diverse CCIAA provinciali.

Su questo versante occorre, in Sardegna, dedicare degli sforzi per definire un *set* minimale di servizi erogabili da parte dei Sardegna Point ad opera delle singole CCIAA, con l'intendimento che esse contribuiscano, naturalmente con il concorso della Regione mediante l'Agenzia, ad innalzare progressivamente i livelli di servizio per l'internazionalizzazione delle imprese. In sostanza, si ipotizza l'avvio di una Rete che eroghi servizi minimali, prevedendo fin dall'inizio l'innalzamento progressivo, entro livelli, tempi e modalità predefinite, del *target* di servizio. Questa formula può, da un lato, consentire che la Rete si avvii da subito, dall'altro lato, innescare processi di cooperazione interistituzionale finalizzati al perseguimento di un risultato dal valore condiviso: l'Agenzia supporta la crescita guidata della capacità di servizio dei Sardegna Point p/o le CCIAA, le quali traggono un evidente beneficio dall'accompagnamento (anche in termini di standardizzazione di servizio tra loro); di converso, la Regione si garantisce da subito l'attivazione di una Rete e vincola al rispetto degli impegni assunti le CCIAA provinciali. In breve, l'interesse risponde a criteri di reciprocità. Se così non fosse è presumibile che le Camere di commercio continuerebbero a svolgere le stesse funzioni di sempre, nelle modalità che ciascuna di esse conosce, senza alcuna standardizzazione e senza alcun arricchimento a favore dell'internazionalizzazione e dell'integrazione tra servizi alle imprese.

Occorre tra l'altro ricordare, in questo contesto, che è dovere delle istituzioni garantire alle imprese i medesimi *standard* di servizio in tutte le Camere di commercio e che i Sardegna Point dovrebbero potersi configurare come unità di *front office*, aperte al pubblico secondo gli orari del privato, che ospitano al loro interno, con moduli organizzativi differenziati a seconda dei partner interessati (su questo si veda oltre), i diversi operatori che gestiscono i servizi rientranti nell'accompagnamento

all'internazionalizzazione produttiva, il cui apporto in termini di competenze è garantito dai partner associati a Sprint Sardegna.

Ice, Sace e Simest, ma anche il Ministero ove occorra, ad esempio, dovrebbero, in questo disegno, prevedere di inviare periodicamente o su appuntamento, i propri Esperti presso le sedi fisiche dei quattro Sardegna Point provinciali, senza che le imprese che vogliono avvalersi della loro *expertise* debbano, per qualche inspiegabile motivo, recarsi a Cagliari magari spostandosi dall'altra parte della regione.

Tutto ciò implica, così come meglio argomentato nel seguito, che i Sardegna Point siano in grado di proporre all'utente un servizio autentico, lavorando sempre ispirati dal principio dell'integrazione tra "colleghi" delle diverse istituzioni partner dello Sprint. Questa logica di lavoro richiede competenze tipicamente poco diffuse presso le Amministrazioni e gli Enti pubblici. E' questo un punto di potenziale criticità sul quale occorrono interventi duraturi nel tempo di accompagnamento, coerenti alla visione futura di Sprint. La formazione del personale deve essere concepita, quindi, come "formazione continua" in linea con le politiche di convergenza europea perseguite oramai da anni.

Il terzo livello del modello organizzativo di Sprint Sardegna è concepito secondo un sistema anch'esso reticolare, i cui nodi sono rappresentati dagli Uffici Antenna p/o le Associazioni di imprese. Si tratta di nodi di una Rete a massima propagazione, i cui nodi originano da quelli della Rete dei Sardegna Point provinciali. E' infatti previsto, secondo questo schema, che presso ciascuna provincia siano attivabili delle cellule presso una o più delle Associazioni di imprese (che possono essere dal numero variabile tra le province), aggregabili con riferimento alla CCIAA provinciale.

Mentre la Rete dei Sardegna Point provinciali risponde ad una logica di servizio integrato e decentrato alle imprese, la Rete degli Uffici Antenna, organizzata con un sistema a grappolo che deriva da ciascun nodo della Rete dei Sardegna Point provinciali, risponde ad un fabbisogno di promozione diretta presso l'utente finale, le imprese.

Questo livello è naturalmente attivabile successivamente, come è accaduto nell'esperienza di Sprint Campania. Il contesto nel quale però si è sviluppato questo modello è diverso da quello nel quale se ne ipotizza la duplicazione, nel senso che mentre in Campania si è giunti a questa soluzione sperimentando sul campo la sua efficacia e validità, in Sardegna c'è un vantaggio informativo dettato dall'esperienza accumulata in Campania. In quest'ultima Regione, peraltro, non è ancora stata sciolta la riserva su chi debba essere il soggetto titolato a gestire i rapporti istituzionali con le

Associazioni di imprese. Le alternative sono due. La prima soluzione, che parrebbe superata, prevede che sia la Regione (Sprint Campania è un Servizio della Regione) a gestire sia i rapporti interorganizzativi che interistituzionali con le Associazioni di imprese, anche per le attività degli Uffici Antenna. La seconda soluzione, che pare prevalere, prevede che i rapporti interorganizzativi siano gestiti direttamente e in autonomia dalle Camere di commercio provinciali, dove ciascuna si raccorda operativamente con gli Uffici Antenna della propria provincia, mentre la Regione presidia la gestione dei rapporti interistituzionali nelle sedi preposte al governo dello Sprint. Un esempio, replicabile per Sprint Sardegna: l'analisi dei fabbisogni di servizio delle imprese è a cura dello Sprint "centrale", il quale si avvale della rete operativa (per la diffusione dei supporti di analisi, per la rilevazione e la restituzione del dato) della Rete decentrata degli Sprint presso ciascuna propaggine provinciale. Entro ciascuna provincia è lo Sprint "decentrato" a gestire le attività coordinando i rapporti con gli Uffici Antenna.

In linea di massima gli Uffici Antenna facilitano lo scambio di informazioni, in "andata" e "ritorno", tra sistema imprenditoriale e sistema Sprint. Sono informazioni di *andata* quelle relative ai fabbisogni e alle preferenze che le imprese manifestano in tema di internazionalizzazione, nonché alle iniziative che le stesse Associazioni programmano per svolgere la loro funzione di rappresentanza nell'ambito del sostegno all'internazionalizzazione produttiva (utile ad esempio per coordinare iniziative tendenzialmente numerose come gli eventi fieristici, le missioni di *incoming* e *outgoing*, i programmi di formazione del personale addetto ai servizi e del personale delle imprese, altro). Sono informazioni di ritorno, che il sistema Sprint restituisce al sistema produttivo mediante le Associazioni, quelle che rientrano nella funzione di animazione territoriale: le azioni di sostegno programmate dallo Sportello e dai suoi partner associati.

L'animazione territoriale è essenzialmente utile per avvicinare le imprese allo Sprint (molte di loro non sanno nemmeno che esiste). La cattiva reputazione che il sistema di servizio pubblico si è guadagnato in anni di inefficienza non può essere scalfita pensando di attrarre le imprese attraverso la semplice attivazione di un sito *web* dedicato, nemmeno nel caso in cui questo sia ben congeniato e offra livelli avanzati di interattività. In alcuni casi sono stati addirittura attivati, a titolo puramente esemplificativo, siti web del tutto autonomi rispetto a quelli della Regione, tanto da non prevedere nemmeno un banale collegamento *link* (avvolte prevedendolo, ma in sezioni adeguatamente nascoste).

Il modello organizzativo concepito in questo documento per il rilancio di Sprint Sardegna non prevede ulteriori *partnership*, non almeno nella sua fase di rilancio iniziale.

Il coinvolgimento da subito degli Istituti di credito e degli Istituti di alta formazione come le Università è stato escluso, così come è stata esclusa l'ipotesi di prevedere in fase di rilancio la creazione di una Rete estera.

La scelta è dettata dall'esigenza di formulare un modello "leggero" di Sprint Sardegna, rimandando ad una fase successiva di consolidamento l'inclusione di livelli organizzativi aggiuntivi.

Alcune riflessioni sulle componenti del modello organizzativo dello Sprint, in particolare per quel che attiene alle forme di coinvolgimento delle diverse categorie di soggetti associabili come *partner* di secondo e terzo livello secondo quanto consentito dalla norma nazionale, sono state già formulate¹⁴. Per completare il quadro è però utile, sempre in prospettiva futura, citare in breve alcuni esempi tratti dalle esperienze condotte da altri Sprint regionali che possono dare ulteriori spunti per prevedere eventuali varianti al modello qui configurato, nel caso la Regione lo ritenga opportuno, attingendo ad altre soluzioni. Si tratta di esempi relativi alla scelta dei *partner* di secondo e terzo livello e alle modalità di loro associazione allo Sprint.

In tema di rete estera si è accennato al modello di Sprint Lombardia, che concepisce gli Uffici Antenna come propaggini dello Sprint all'estero, soprattutto mediante la rete delle CCIE. Si tratta di una formula che gli ha consentito di attivare, nel panorama degli Sprint regionali italiani, la rete estera più diffusa a costi limitati. Essa è formata da cellule di diverso tipo, tutte appoggiate a sedi estere già attive presso i diversi *partner* dello Sportello, in specie Ice e Rete camerale. Per la consultazione degli atti giuridici si vedano gli Allegati.

Sempre in tema di rete estera è osservabile anche il modello di Sprint Campania, dove la Regione intende istituire una Rete di Punti operativi all'estero, in collaborazione con Ice e sistema camerale. Gli uffici della Rete estera di Sprint Campania presiederebbero le aree geografiche considerate di interesse strategico, svolgendo un'attività di *scouting* di nuove opportunità di *business* e offrendo un'ampia gamma di informazioni e servizi direttamente nel Paese di riferimento. La costituzione della suddetta Rete avverrebbe mediante la stipula di Protocolli d'intesa tra lo Sprint e le locali CCIE, prevedendo che sia competenza dello Sprint la gestione del rapporto amministrativo con il *network* delle

¹⁴ Si vedano pag. 10 punto 2 e pag. 11 punto 3 del paragrafo 3.1 del presente documento.

CCIE mediante affidamento diretto delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del progetto-missione/comunicazione a cura del Sistema camerale campano.

Per quel che riguarda la Rete estera degli Sprint, comunque, è opportuno sottolineare che nell'attuale contesto di convergenza delle politiche per la promozione del Sistema Italia all'estero, di cui gli Sportelli Italia sono un esempio, non è auspicabile che si creino organismi aggiuntivi rispetto a quelli già esistenti, in specie se questi rispondono ad una vocazione individualista di rappresentanza all'estero dell'identità economica regionale. Questa affermazione evidenzia il costo e le diseconomie che si generano ogniqualvolta una Regione, o una sua propaggine organizzativa, si muove individualmente e senza raccordarsi con altri soggetti regionali e nazionali per rappresentarsi, in qualche modo, all'estero. Pensare, tra l'altro, di poter fare conoscere in aree geografiche recondite del mondo, ma anche in alcuni Paesi europei, le caratteristiche specifiche di un singolo sistema produttivo regionale è un errore e vuol dire trascurare il vantaggio competitivo legato al fatto che l'Italia possiede già un'immagine potente vendibile all'estero, sulla quale scommettere, rappresentata dal *Made in Italy*.

Per restare sull'esempio campano, è possibile citare altre iniziative quali l'Osservatorio Intenets Campania: lo Sprint ha sottoscritto un Protocollo di collaborazione con l'Osservatorio Itenets – *International Training and Employment Networks*, centro di monitoraggio costante che svolge un'azione prettamente informativa e di supporto al territorio nell'avvio di iniziative di internazionalizzazione che prevedono il coinvolgimento di comunità di campani all'estero. Attraverso il Protocollo viene attivata una collaborazione che prevede scambio di informazioni sui Paesi esteri e relative reti istituzionali e associative utili alla realizzazione di contatti e partenariati e/o al supporto per la realizzazione di progetti transnazionali, su dati e documentazione (schede informative in materia di internazionalizzazione istituzionale, economica e culturale, formazione e lavoro) principalmente informazioni sul mondo del lavoro, delle imprese, dei centri di formazione e dei soggetti preposti all'internazionalizzazione dei sistemi. In tal modo si punta a rafforzare il rapporto tra Sprint Campania, le comunità di italiani all'estero e i Paesi in cui questi risiedono, favorendo lo scambio e la diffusione di buone pratiche, nonché svolgendo attività di ricerca e supporto al perfezionamento di partnership. Tale protocollo prevede altresì che attraverso l'Osservatorio Itenets, e la rete internazionale di contatti di cui dispone (Ambasciate, Consolati, Camere di Commercio, Associazioni, Istituti di cultura, Enti di formazione, Associazioni imprenditoriali), Sprint

Campania eroghi, tra l'altro, servizi *on line* per la formazione a distanza e per l'informazione (*news*, forum tematici).

Altra iniziativa che merita di essere segnalata è il Club degli imprenditori, un gruppo di imprenditori scelti tra i più rappresentativi del sistema produttivo regionale campano, che costituisce nell'intendimento dello Sprint un "*think tank*" della Regione, che svolge una determinante funzione di supporto nell'attività di programmazione delle azioni finalizzate allo sviluppo della competitività del sistema imprenditoriale regionale, con particolare riguardo alle politiche di internazionalizzazione delle imprese all'estero.

Per la consultazione degli atti giuridici di Sprint Campania, relativamente alle soluzioni organizzative da esso formalizzate, citate nei vari paragrafi del documento a titolo esemplificativo, si vedano gli Allegati.

Per riassumere, la scommessa dello Sprint Sardegna è, attualmente, quella di ridefinire la propria compagine associativa e "mettere in moto" un sistema su una base minimale di *partner*, selezionati rispetto all'esperienza accumulata nella gestione dei rapporti con le imprese.

In questa chiave si ipotizza il rilancio dello Sprint attraverso la ridefinizione delle intese tra Regione e Ministero per la creazione del nucleo centrale dello Sportello, denominata Sprint Sardegna, presso l'Agenzia governativa Sardegna Promozione.

A questo livello centrale si associano altri due livelli, uno finalizzato a decentrare i servizi integrati per l'internazionalizzazione delle imprese, l'altro per promuovere l'opera della Rete Sprint Sardegna e innescare processi di avvicinamento, di andata e ritorno, tra istituzioni pubbliche (associate allo Sprint) e imprese (riunite in Associazioni).

Questi due livelli si attivano mediante *partnership* con le singole CCIAA provinciali (partner di secondo livello) e le Associazioni di imprese (partner di terzo livello), oltre che con i partner istituzionali di livello nazionale previsti dalla normativa in tema di Sprint.

Con il primo insieme di soggetti si prevede creazione della Rete provinciale dei Sardegna Point, mentre con il secondo insieme di soggetti si punta alla creazione della Rete degli Uffici Antenna, coordinabili entro ciascuna provincia mediante i Sardegna Point.

Collegando in maniera funzionale le tre tipologie di soggetti prende forma un modello organizzativo stellare a "gemmazione" (Figura 2), la cui principale caratteristica,

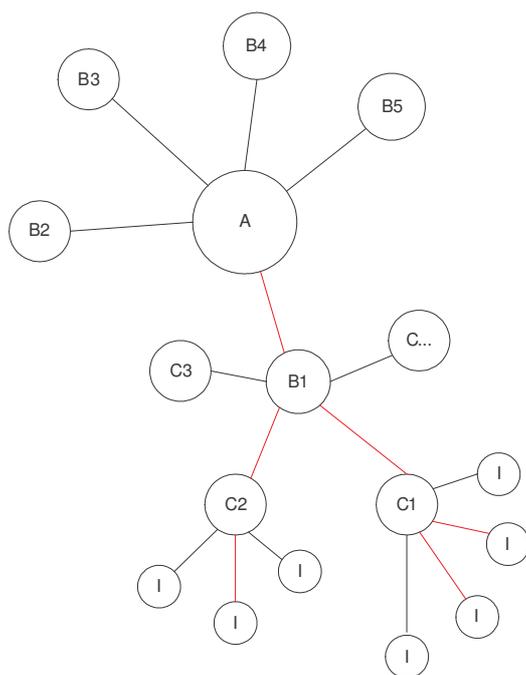
osservabile spostandosi dal centro (livello regionale) alla periferia (livello provinciale), è la moltiplicazione progressiva dei nodi terminali¹⁵.

In questo modo, Sprint Sardegna può puntare ad un elevato livello di coordinamento decentrato sul territorio, avvicinandosi alle imprese da un lato, e acquisendo importanti informazioni sui diversi sistemi di imprese (per province e per settori) altrimenti difficilmente ottenibili dall'altro lato.

Il nucleo centrale di Sprint Sardegna (A) è collegato con le quattro province attraverso i Sardegna Point (B), ai quali sono collegati gli Uffici Antenna (C), che dovrebbero essere istituiti presso ognuna delle sedi provinciali delle Associazioni di categoria associate allo Sprint.

Per estremo, il numero di nodi terminali del modello congegnato è determinato dal numero delle imprese (I) associate alle Associazioni di imprese.

Figura 2. Modello organizzativo stellare a “gemmazione”



Alcune indicazioni, infine, sull'architettura del percorso giuridico da fare per istituire Sprint Sardegna secondo il modello organizzativo configurato. Il percorso di seguito descritto non è l'unico possibile in quanto diverse sono le soluzioni attuate negli Sprint presi ad esempio per strutturare il modello organizzativo di Sprint Sardegna. A tale

¹⁵ È opportuno sottolineare come anche in questo caso il modello di riferimento e la sua rappresentazione prendono spunto dall'esperienza dello Sprint Campania.

proposito si vedano gli Allegati. Il percorso che comunque si propone è coerente al modello organizzativo fin qui descritto.

In linea generale, l'Intesa istitutiva attualmente vigente per Sprint Sardegna deve essere riformulata. I contenuti restano validi per quel che riguarda il rapporto tra Regione e Ministero, mentre occorre rivedere quelli riferiti alla compagine associativa dei partner di secondo e terzo livello, che nell'attuale atto d'Intesa (ma anche di Protocollo) sono conformati secondo una logica inconciliabile con il modello qui ipotizzato.

L'Intesa istituzionale potrebbe seguire alla stipula di un Accordo di programma tra le sole istituzioni Ministero e Regione, includendo eventualmente Sardegna Promozione nel caso essa sia stata istituita preventivamente alla riformulazione dello Sprint¹⁶, per ribadire, in coerenza ai provvedimenti istitutivi e regolamentari dell'Agenzia medesima, il suo ruolo nella gestione di Sprint Sardegna.

L'Accordo di Programma, né più né meno di quanto avvenga per molti Sprint, non fa altro che formalizzare un intendimento tra i due *partner* istitutivi dello Sprint, rimandando a specifiche successive da adottarsi con atti giuridici finalizzati.

L'Intesa istitutiva, che segue all'Accordo di Programma, può prevedere, tra gli altri elementi: a. l'istituzione dello Sprint "centrale", Sprint Sardegna, presso Sardegna Promozione, come unità organizzativa dello stesso, demandando ad atti successivi la creazione della Rete territoriale; b. la creazione di un Comitato di coordinamento, a cui sia previsto, fin da subito, la partecipazione di un rappresentante per ciascun *partner* associato, anche successivamente alla stipula dell'Accordo, allo Sprint; in questo modo la successiva fase di consolidamento dello Sportello attraverso l'inclusione di altre categorie di soggetti come associati sarebbe agevolata; il Comitato dovrebbe essere presieduto dal Direttore generale di Sardegna Promozione, nella rappresentanza del Governatore della Regione; c. l'indicazione della periodicità minima con la quale convocare, ad opera del Direttore generale di Sardegna Promozione, le riunioni del Comitato di coordinamento; questo accorgimento, semplice, fa sì che il Comitato non sia considerato un organismo dall'operatività "facoltativa". Con l'Intesa si istituisce lo Sprint secondo l'architettura minimale prevista dalla normativa nazionale, che prevede l'associazione alla Regione (Sardegna Promozione) e al Ministero di Unioncamere

¹⁶ Se Sardegna Promozione viene istituita e regolamentata preventivamente alla stipula dell'Accordo di programma allora è utile prevedere l'inserimento, nel suo regolamento, di una norma sulle modalità di raccordo delle sue attività di sostegno all'internazionalizzazione rispetto al Comitato di coordinamento interistituzionale, oltre che alla Cabina di Regia che in questo contesto è considerata espressione unitaria del volere del Governo regionale.

regionale, Ice, Sace e Simest. Essa rimanda ad atti successivi la creazione della Rete territoriale.

Il Protocollo operativo può quindi essere stipulato tra *partner* di primo e *partner* di secondo livello, includendo però le singole CCIAA, per creare la Rete dei Sardegna Point provinciali, specificando, tra gli altri elementi: a. le modalità di funzionamento del Comitato di coordinamento, ferma restando la regola predefinita dell'aggregazione successiva di rappresentanze sulla base della crescita della compagine associativa dello Sprint; b. le specifiche per la creazione della Rete dei Sardegna Point provinciali; c. le specifiche sui ruoli e sui conferimenti dei singoli *partner* o gruppi di *partner*.

Per istituire la Rete degli Uffici Antenna, infine, si può prevedere il ricorso ad un Protocollo d'Intesa, da stipularsi tra i *partner* di primo livello e i *partner* di terzo livello, nel caso specifico le Associazioni d'impresa, con il quale si formalizza l'intendimento di associare, a fini collaborativi, le singole Associazioni allo Sprint.

Per dare attuazione al Protocollo d'Intesa si può stipulare una Convenzione operativa, tra i medesimi soggetti, che istituisce e specifica le modalità di funzionamento degli Uffici Antenna.

3.3 Le caratteristiche di servizio

Alcuni cenni sulle caratteristiche di “servizio” che Sprint Sardegna può sviluppare secondo il modello organizzativo ideato.

Prima di tutto, come già anticipato nel paragrafo 3.2, l'operatività dei Sardegna Point provinciali deve essere costantemente ispirata alla logica dell'integrazione orizzontale tra soggetti associati allo Sportello.

L'approccio dell'integrazione orizzontale induce a generare servizi integrati per l'internazionalizzazione, dove il fattore guida non è la capacità (offerta) di servizio dei partner ma il fabbisogno (domanda) di servizio delle imprese. In termini concreti significa segnare la transizione dalla concezione attuale della classificazione dei servizi (reali, finanziari e promozionali) ad una diversa classificazione (originata dalla classificazione dei diversi tipi di internazionalizzazione ai quali l'impresa potenzialmente guarda).

Un tentativo in questa direzione è stato fatto nell'ambito della sperimentazione condotta in parallelo presso lo Sprint Campania, con il concorso di Consorzio Mipa-Formez, per

riformulare una “Matrice di servizi” che incrocia (righe) le tipologie di internazionalizzazione con (colonne) i livelli di fruizione dei servizi integrati per l'internazionalizzazione rispetto alle tipologie individuate¹⁷.

Per riconvertire l'attuale sistema secondo questa logica occorre la reingegnerizzazione dei processi di produzione ed erogazione dei servizi di *back* e *front office* dello Sportello, inclusa la rete di erogazione, secondo l'approccio, peraltro, del servizio che va incontro all'utente (anche fisicamente).

Si ipotizza, infatti, che presso le sedi provinciali dello Sprint le imprese possano accedere a servizi minimali subito fruibili e a servizi di orientamento e consulenza fruibili sempre in quella sede mediante appuntamento (a cadenza periodica o per appuntamento singolo) con gli Esperti dei *partner* coinvolti nello specifico percorso di accompagnamento all'internazionalizzazione di cui l'impresa necessita.

Per favorire la fruizione dei servizi da parte delle imprese direttamente dalle sedi provinciali occorre pensare ad opportune soluzioni logistiche per la mobilitazione delle *expertise* verso le imprese, le sedi dei Sardegna Point provinciali, uniche sedi di servizio integrato aperte al pubblico. Sprint Sardegna, da un lato, e gli Uffici Antenna, dall'altro, infatti, non sono sedi aperte al pubblico (il primo) che erogano servizi integrati per l'internazionalizzazione (i secondi).

Interventi di (ri)proceduralizzazione come quelli prospettati possono essere effettuati con investimenti non necessariamente ingenti, ma anzi protratti nel tempo, la cui realizzazione può innalzare sensibilmente la soglia di utilità di Sprint Sardegna.

¹⁷ Si distinguono, tra le tipologie di internazionalizzazione (domanda effettiva e/o potenziale), l'interscambio commerciale (import ed export), gli investimenti (di natura produttiva, commerciale e finanziaria) e gli accordi di collaborazione (tecnico produttiva e per la ricerca & sviluppo). Entro ciascuna tipologia di domanda di internazionalizzazione si distinguono diversi livelli di fruibilità da parte dell'impresa: orientamento, che si specifica in prima accoglienza e analisi dei fabbisogni, e consulenza, che si specifica in accompagnamento e sviluppo. I servizi integrati sono costituiti da processi strutturati che combinano i singoli servizi (oggi erogabili in forma disgiunta dai partner) per soddisfare la domanda di internazionalizzazione secondo i livelli di fruibilità diagnosticati dall'operatore dello Sprint assieme all'impresa.

Allegati

Atti istitutivi di Sprint Toscana, Sprint Lombardia e Sprint Campania