

INDICE / INDEX

Introduzione / Introduction

Capitolo 1 / Chapter 1

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e lo sviluppo regionale / A cura di Sviluppo Marche SpA, Lead Partner di progetto / **The AsviLoc Network of Development Agencies and regional development** / Edited by Sviluppo Marche SpA, project Lead Partner

Capitolo 2 / Chapter 2

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e i servizi alle imprese / A cura di IDA - Agenzia di Sviluppo Istriana / LEDA - Agenzia Locale dello Sviluppo Economico della Contea di Vukovarsko-Srijemska / **The network of AsviLoc Development Agencies and services for enterprises** / Edited by IDA - Istrian Development Agency Ltd / LEDA - Local Economic Development Agency of Vukovarsko-Srijemska County

Capitolo 3 / Chapter 3

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e l'internazionalizzazione del sistema regionale / A cura di Informest - Agenzia per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica Internazionale / **The AsviLoc Network of Development Agencies and the internationalization of the regional system** / Edited by Informest - Service and Documentation Centre for International Economic Co-operation

Introduzione

Un filo conduttore guida lo svolgersi del Progetto AsviLoc: individuare un Modello di Agenzia di Sviluppo coerente con le esigenze di sviluppo di sistemi territoriali differenziati ma accomunati tra loro dall'apertura all'esterno e da caratteri di prossimità geografica che ne rafforzano la volontà di interagire e collaborare.

L'indagine sviluppata nel Progetto AsviLoc si era posta come obiettivo quello di individuare il ruolo delle strategie che le Agenzie tendono ad adottare, la natura delle Agenzie poste in essere nei Paesi coinvolti dal Progetto, la corrispondenza tra tale natura e i caratteri distintivi dei contesti di origine e di operatività. Tra le indicazioni raccolte, oltre al fatto che l'Agenzia di Sviluppo può configurarsi come struttura pubblica a partecipazione privata e che solitamente trae origine nell'ambito delle politiche strutturali e della programmazione negoziata o del partenariato sociale, emerge chiaro come la struttura e la logica di funzionamento delle Agenzie tenda a rispecchiare il ruolo istituzionale e la legittimità che a tali soggetti viene riconosciuta.

Queste connessioni sono state infatti oggetto di particolare attenzione nell'analisi condotta dal progetto AsviLoc alla luce dell'ipotesi che i caratteri di istituzionalizzazione e legittimazione delle Agenzie costituiscano aspetti fondamentali nell'assicurarne efficienza e efficacia di funzionamento.

Nelle realtà considerate, l'Agenzia di Sviluppo tende in effetti a nascere come espressione della volontà pubblica attraverso atti legislativi o iniziative di altri enti pubblici o come settore specifico di una Pubblica Amministrazione.

Si pone tuttavia il problema di quale orientamento e forza dare all'azione di tale soggetto, date le caratteristiche del contesto in cui opera o intende operare.

La metodologia

L'indagine sulle Agenzie di Sviluppo ha considerato come i diversi contesti istituzionali e amministrativi caratterizzino il ruolo e le performance delle singole Agenzie.

La ricognizione delle caratteristiche delle attività svolte dalle Agenzie di Sviluppo si è concentrata su *quattro macroambiti funzionali*:

1) pianificazione e programmazione, 2) progettazione e implementazione di progetti, 3) attività di supporto alle PMI, 4) valorizzazione del territorio.

Tale ricognizione è stata propedeutica ad un secondo obiettivo del Progetto AsviLoc: valutare l'impatto socio-economico dell'operato delle Agenzie di Sviluppo nella loro attività di supporto al sistema imprenditoriale del proprio territorio di riferimento.

Attraverso la somministrazione di un questionario ai beneficiari dei servizi delle Agenzie di Sviluppo, si è provveduto a valutare concretamente il grado di utilizzo e di soddisfazione di tutte le tipologie di attività/

Introduction

The ASVILOC Project is characterized by a guiding principle: identifying a Development Agency model consistent with the need to develop territorial systems, which are diverse but have in common the openness to the outside world and a geographical proximity strengthening their will to interact and collaborate.

The survey developed within the ASVILOC Project aimed at identifying the role of the strategies Agencies tend to adopt, the nature of the Agencies operating in the countries involved in the Project and the correspondence between such nature and the distinctive features of the contexts of origin and operation.

Among the indications collected, beside the fact that a Development Agency can be a public structure with private participation and that it usually originates within the framework of structural, negotiated participation or social partnership policies, it was clearly shown that the structure and functioning logic of Agencies tends to mirror the institutional role and legitimacy they are acknowledged.

Such connection was carefully examined in the analysis carried out within the ASVILOC Project, in the light of the following hypothesis: the institutionalization and legitimization of Agencies are fundamental in ensuring their effectiveness and efficacy.

In the contexts taken into account, Development Agencies are usually created, as an expression of public will, through legislative acts or initiatives of other public bodies, or as a specific sector of a Public Administration.

The issue at stake is the orientation and strength to attach to such a subject, taking into account the features of the context in which it is or aims to be active.

Methodology

The survey on Development Agencies analyzed how different institutional and administrative contexts affect the role and performance of individual Agencies. The exploration of the features of the activities carried out by Development Agencies focused on *four functional macro-domains*:

1) planning and scheduling, 2) project design and implementation, 3) SME support activities, and 4) local enhancement.

Such an exploration was a preparatory step for the second objective of the ASVILOC Project: evaluating the socioeconomic impact of Development Agencies' support activities to the entrepreneurial system of their territory.

Through the administration of a questionnaire to the beneficiaries of Development Agencies' services, we concretely evaluated the degree of use of and satisfaction with all the typologies of activities/services that the Agencies may supply to the entrepreneurial

servizi che potenzialmente le stesse possono erogare al sistema imprenditoriale.

La finalità di fondo dell'analisi era più ampia di quella volta a comprendere la posizione e il ruolo delle singole Agenzie: includeva anche l'individuazione degli altri soggetti che nel territorio concorrono allo sviluppo del sistema economico locale.

L'analisi di queste presenze e delle relazioni che eventualmente le connettono, esprime concettualmente la prima ricaduta logica ed operativa (il tema del rapporto tra le agenzie e lo sviluppo regionale) della strategia che il Progetto AsviLoc intende realizzare per dare concretezza agli obiettivi di sviluppo posti dai governi locali: tale esigenza di concretezza ha dato origine ad altri due ambiti di lavoro che affronteranno, rispettivamente, il nesso tra il Network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e i *servizi alle imprese*, quello tra il Network e l'*internazionalizzazione del sistema regionale*.

Le indicazioni dell'indagine in sintesi

Tra gli aspetti strutturali di maggiore rilievo che caratterizzano le diverse realtà di Agenzie considerate emergono in grande sintesi due caratterizzazioni:

A. una prima che vede le Agenzie come strutture volte all'*elaborazione di strategie* per lo sviluppo locale, orientate cioè alla definizione di *policies*; le risultanze dell'analisi condotta da AsviLoc individuano due differenti impostazioni strategiche a seconda che l'Agenzia svolga un ruolo di supporto strategico alla pianificazione e alla programmazione dello sviluppo economico sul territorio oppure ad essa corrisponda soprattutto un ruolo di *sostegno diretto* al sistema imprenditoriale;

B. una seconda caratterizzazione individuata dall'analisi condotta dal Progetto vede le agenzie configurarsi invece *quale espressione operativa dei momenti di governo* delle istituzioni locali, come manifestazioni di un approccio orientato all'agilità e alla dinamicità di intervento nel governo del territorio. Nell'ambito di tale seconda configurazione sembra preferibile che l'Agenzia di Sviluppo non definisca strategie di sviluppo valide esclusivamente nei confronti del campo di azione dell'istituzione locale di cui è espressione, ma concorra allo sviluppo più complessivo del territorio interagendo sistematicamente con i soggetti che vi sono presenti, confrontandosi con le loro strategie, fornendo linee di indirizzo che prendano atto della pluralità delle esigenze del territorio di riferimento e dei soggetti in esso operanti. Il *modello* di Agenzia che prende forma dal Progetto, trae spunto dal riconoscimento alle Agenzie di un ruolo di primo piano nel rafforzamento delle economie locali.

Tale ruolo varia in relazione ad alcune caratteristiche: tra esse - sul piano dei caratteri di contesto in cui agiscono le Agenzie - va considerata l'intensità

system.

The basic aim of the analysis went beyond understanding the position and role of individual Agencies: it also included the identification of other subjects that, from within the territory, contribute to the development of the local economic system.

The analysis of such subjects and of the relations, if any, with them, represents the first logical and operational outcome (the issue being the relation between agencies and regional development) of the strategy that the ASVILOC Project aims at implementing to concretely attain the development objectives set by local governments: such need of concrete results gave origin to two further activity domains, i.e. the relation between the ASVILOC network of Development Agencies and the *services for enterprises* and the relation between the network and the *internationalization of the regional system*.

Survey indications in summary

Among the most relevant structural aspects characterizing the different Agency situations taken into account, two main definitions emerge:

A. Agencies as structures aimed at *elaborating strategies* for local development, i.e. working to define policies; the outcomes of the survey carried out by AsviLoc identify two different strategic approaches, depending on whether the Agency performs a strategic support role in the planning and scheduling of local economic development or it supplies direct support to the entrepreneurial system;

B. Agencies as an *operational expression of administration stages* of local institutions, as outcomes of an approach aimed at participating in a flexible and dynamic way in the administration of the local level. Taking into account the second definition, it seems more fitting that the Development Agency does not define development strategies exclusively aimed at the specific context in which it operates, but that it contributes to a more general development of the territory by consistently interacting with its actors, taking into account their strategies, providing guidelines that include the multiple needs of the territory and of the subjects operating on it.

The *model* of Agency taking shape within the Project starts from the acknowledgement of the primary role of Agencies in the strengthening of local economies. Such role varies with reference to some features: among them - within the operational context of the Agencies - it is important to take into account the number of subjects directly in charge of supplying services to SMEs (e.g. trade associations); this is a structural feature that cannot be easily modified in the short period: furthermore, with reference to the presence and role of trade associations, it is unthinkable to obtain in the short period at the local level what elsewhere took decades to come about.

The concrete operational role of Agencies in the sup-

della presenza di soggetti direttamente preposti alla fornitura di servizi alle piccole e medie imprese (ad esempio le associazioni di categoria); si tratta di caratteristiche strutturali di non facile modificazione nell'immediato: ancora con riferimento alla presenza e al ruolo delle associazioni di categoria, non è certo pensabile di realizzare nel breve periodo in una realtà economica territoriale ciò che in altre si è potuto realizzare nel corso di decenni.

L'evidenza dell'esistenza di un ruolo concretamente operativo per le Agenzie sul piano dell'offerta di servizi, di soluzioni strategiche e di sinergie territoriali, indica da un lato come tali soggetti non siano né possano considerarsi come semplici realtà amministrative al servizio delle istituzioni; dall'altro, suggerisce all'azione delle Agenzie l'opportunità di rafforzare le eventuali connessioni tra diversi sistemi territoriali, tra soggetti pubblici e privati, tra le stesse imprese. Sul piano dei servizi alle imprese e, in particolare, dei servizi più avanzati o "strategici", si delinea inoltre un ulteriore prezioso apporto che può venire allo sviluppo economico dal ruolo delle Agenzie: quello di contribuire alla creazione di network tra i database (sistemi codificati di conoscenze) in uso nei differenti territori coinvolti. Ciò consentirebbe di armonizzare i database esistenti e di garantire maggiore fruibilità dei dati e migliore accesso agli attori coinvolti, sia all'interno di singoli enti o aziende, sia all'interno dei sistemi territoriali e dei sistemi di sistemi¹.

Più in generale, il ruolo delle Agenzie può risultare decisivo nello sviluppo delle infrastrutture *infratecnologiche*: infrastrutture di nuova impronta basate sulla conoscenza che si spande oltre i confini delle singole imprese, originata dallo sforzo esplicito di creare *spillover* attraverso la divulgazione pubblica di conoscenze, oppure dagli involontari *spillover* di conoscenza generati dalle attività commerciali delle imprese.²

I tre Tavoli di lavoro del Workshop finale

Attraverso le sessioni parallele del Workshop Finale del 22 settembre 2008, il Modello di Agenzia di Sviluppo che AsviLoc ha contribuito a far emergere trova espressione sotto tre differenti declinazioni,

¹ La necessità di armonizzare archivi e database in cui risiedono contenuti e informazioni più o meno strutturati è legata alla complessità delle informazioni che costringe non solo le aziende "a dotarsi di politiche e strumenti per una gestione corretta e un controllo sempre più attento di documenti e dati critici. Solo in questo modo tutti possono parlare un linguaggio comune.", Favaretto I. (2007) "Infratecnologie e opportunità di inseguimento sul versante della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica d'avanguardia, in Favaretto I. Zanfei A., *Ricerca e innovazione in un sistema a industrializzazione diffusa*, Carocci, Roma, pagg. 52 e 53.

² Come le infrastrutture tradizionali, anche "queste nuove infrastrutture creano benefici sia privati che sociali. Immagazzinare queste conoscenze, che vengono usate per lo sviluppo o il miglioramento di prodotti o processi già esistenti, richiede capacità, abilità ed esperienza delle imprese nell'assorbirle e adattarle alle specifiche realtà aziendali." Ibidem, pag. 54

ply of services, strategic solutions and territorial synergies is clear; this on the one hand shows that such subjects are not and cannot be considered simple administrative bodies at the service of institutions, on the other hand it underlines the importance, for the Agencies themselves, to strengthen the connections among different territorial systems, between public and private subjects, among the enterprises.

As regards the services for enterprises and, in particular, the most advanced or "strategic" services, a further, relevant contribution to economic development may be given by the Agencies: participating in the creation of networks of the databases (codified knowledge systems) used in the various territories involved. This would allow to *harmonize existing databases* and to guarantee a better data access to the actors involved, both within individual bodies or companies and within territorial systems and *systems of systems*¹.

In general, Agencies may be fundamental in the development of *infratechnological* infrastructures: new infrastructures based on a knowledge that goes beyond the borders of individual enterprises, originated by an explicit attempt to produce *spillover* through the public dissemination of knowledge or by involuntary *spillovers* of knowledge generated by the commercial activities of enterprises².

The three working tables of the final Workshop

Through the parallel sessions scheduled for the final Workshop of the Project, that will take place on September, 22nd 2008, the Development Agency Model that ASVILOC has contributed to generate will find three different expressions, strongly interconnected but deserving of specific debates: 1) *regional development*, 2) *services for enterprises* and 3) *internationalization of the regional system*.

These three levels, whose analysis will be described below in its essential aspects, will be specifically discussed during the three parallel sessions of September 22nd. The outcomes of the parallel sessions will be analyzed during the concluding session of the Final conference on September, 23rd.

The first Working Table, called "*The ASVILOC Network of Development Agencies and regional devel-*

¹ The need to harmonize archives and databases containing more or less structured material is related to information complexity, which forces companies and not only them to "equip themselves with policies and instruments for a correct management and a more and more careful control of critical documents and data. This is the only possibility for everybody to speak a common language." Favaretto I. (2007) "Infratecnologie e opportunità di inseguimento sul versante della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica d'avanguardia, in Favaretto I. Zanfei A., *Ricerca e innovazione in un sistema a industrializzazione diffusa*, Carocci, Rome, pp. 52 and 53

² Like traditional infrastructures, also "these new infrastructures create private and social benefits. Storing such knowledge, that is used for the development or the improvement of already existing products or processes, requires skills and expertise by the enterprises, in order to absorb it and adapt it to their specific situation." Ibidem, p. 54

tra loro fortemente connesse ma ritenute meritevoli di trattazione specifica: 1) lo sviluppo regionale, 2) i servizi alle imprese e 3) l'internazionalizzazione del sistema regionale.

Questi tre piani, cui daremo di seguito qualche cenno relativamente agli aspetti essenziali dell'analisi condotta, trovano esplicita trattazione nelle tre sessioni parallele del Workshop finale del 22 settembre 2008 e le cui analisi condurranno al momento conclusivo della Conferenza Finale del 23 settembre 2008.

Il **primo Tavolo di lavoro**, denominato “*Il Network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e lo sviluppo regionale*” è volto a fare emergere il rapporto tra il ruolo delle Agenzie e quello degli altri soggetti dello sviluppo regionale, alla luce delle caratteristiche istituzionali e amministrative del contesto territoriale.

Nell'affrontare il tema di come l'operato delle Agenzie di Sviluppo sia influenzato dai contesti istituzionali e amministrativi, l'indagine sul ruolo e le *performance* delle singole Agenzie ha condotto ad osservare, tra l'altro, due diverse connotazioni in merito al ruolo delle Agenzie nell'attivazione delle sinergie territoriali e nell'offerta dei servizi alle PMI.

Mentre le Agenzie di Sviluppo delle *Regioni Adriatiche Italiane* sono caratterizzate da un forte intervento di soggetti direttamente preposti alla fornitura di supporto alle imprese (come nel caso delle Associazioni di Categoria), invece quelle dei *Paesi Adriatico Orientali* si distinguono per un scarso ricorso all'azione di strutture finalizzate all'assistenza diretta delle piccole e medie imprese.

Ciò è dovuto anche al fatto che in questi Paesi le associazioni di categoria sono assai meno diffuse e strutturate rispetto a ciò che avviene nelle *Regioni Adriatiche Italiane*; si configura quindi una differenza strutturale che pone un primo ordine di problemi: quello di trovare soluzioni diverse per le stesse esigenze.

Risulta inoltre evidente perché le agenzie non sono semplici uffici amministrativi al servizio delle istituzioni di governo né devono essere considerate come tali: le iniziative locali di aggregazione e integrazione cui esse possono dare vita, come nel caso delle *reti* possono essere finalizzate a rafforzare il sistema di relazioni vigenti non solo tra le diverse aree territoriali ma anche tra soggetti pubblici e privati e tra gli stessi privati.

Sono queste le condizioni per avvicinare i territori ai processi conoscitivi e di miglioramento del *know-how*, alla ricerca teorica e applicata: attraverso la messa in rete di tante piccole realtà, specie quando esse tendano a progredire tecnologicamente, si configura l'opportunità di porre in sinergia e valorizzare capacità diffuse e diversificate, spesso difficili da integrare o da far interagire.

Ciò potrebbe avvenire a condizione di porre in circolazione tra i protagonisti dello sviluppo locale i frutti dell'elaborazione e della codificazione delle conoscenze altrui, processo che indurrebbe a forti economie esterne generali sotto forma di piattaforme conoscitive tecniche, scientifiche e metodologiche la

opment”, aims at identifying the relation between the role of Agencies and that of other regional development subjects, in the light of the institutional and administrative features of the territorial context.

In analyzing how the work of Development Agencies is affected by institutional and administrative contexts, the survey on the role and performances of individual Agencies has led to identify, among other aspects, two different connotations of the role of Agencies in the activation of territorial synergies and in the supply of services to SMEs.

While the Development Agencies of *Italian Adriatic Regions* are characterized by a strong participation of subjects directly in charge of supporting enterprises (e.g., trade associations), those of *Eastern Adriatic Countries* tend not to resort to the action of the organizations aimed at directly assisting SMEs.

This is also due to the fact that, in those countries, trade associations are much less widespread and structured compared to those of *Italian Adriatic Regions*; the structural difference that emerges presents a first set of problems: being able to find different solutions to the same needs.

Furthermore, it is clearly shown why agencies are not to be considered simple administrative departments at the service of the institutions: the local aggregation and integration initiatives they may implement, as in the case of *networks*, may be aimed at strengthening the relations in place not only among different areas but also between public and private subjects and among private subjects.

These are the conditions to attract territories to knowledge and know-how enhancement processes, to theoretical and applied research: through the networking of different local experiences, above all when they tend to progress from the technological standpoint, the opportunity arises to create a synergy of and to enhance widespread and diversified skills, that are often difficult to integrate.

This may occur, provided that the outcomes of the elaboration and codification of others' technologies are circulated among the protagonists of local development; such a process would lead to strong general external economies in the shape of technical, scientific and methodological knowledge platform, whose cross-sectoral dissemination, integration and metabolization would lead to increased efficiency in the whole entrepreneurial fabric³.

During the Working Table, the various agencies of the Network will be able to describe their specific features by referring them to the framework emerging from a number of theoretical elements and by tackling the related issues:

- *organizational*. What is the position of the agency from the standpoint of its ability to organize the territory with a *top-down* approach (its demand and

³ Ibidem, p. 38

cui diffusione trasversale, la cui integrazione e metabolizzazione, porterebbe a ottenere un processo di innalzamento dell'efficienza per tutto il tessuto di imprese³.

Le diverse agenzie del Network saranno in grado di evidenziare nel Tavolo di lavoro le loro specificità quanto più sapranno ricondurle al quadro che scaturisce da alcuni riferimenti concettuali e se sapranno affrontare i relativi ordini di questioni:

- dell'*organizzazione*. Come si colloca l'agenzia sotto il profilo della capacità di organizzare verso il basso il territorio (la sua domanda e offerta di servizi, conoscenze, tecnologie) e di organizzare verso l'alto il governo locale sia sotto l'aspetto delle strategie che dell'operatività?
- del *metodo*. In che maniera le diverse agenzie realizzano la loro mission? Quali e quanti sono in particolare i livelli di governo cui le Agenzie del Network fanno riferimento e quali sono le caratteristiche (e le differenze) dei rispettivi quadri normativi/amministrativi per le regioni e i Paesi in gioco?
- della *funzione* minima di trasmissione delle conoscenze. Quale è il ruolo delle Agenzie nella fase di costruzione, raccolta e trasmissione delle *informazioni*, e della loro elaborazione in conoscenze? Le Agenzie non possono comunque esimersi dal giocare un ruolo di primo piano anche sotto tale aspetto. In tal senso il progetto AsviLoc intende contribuire attivamente alla creazione di una o più reti tra i *Database* dei territori coinvolti quale strumento di base per la trasmissione e condivisione delle informazioni.

In sintesi, il modello che si configura è quello di un'Agenzia di Sviluppo Locale che opera secondo una linea strategica ben congegnata: fa parte dei meccanismi della programmazione territoriale, è contemporaneamente espressione di un livello di governo di cui si fa strumento agile e flessibile per intervenire concretamente sul piano dell'interpretazione della domanda e della realizzazione dell'offerta di servizi alle esigenze strategiche degli operatori.⁴

Il **secondo Tavolo di lavoro** riguarda i rapporti tra *Il Network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e i servizi*

³ Ibidem, pag. 38

⁴ Secondo le indicazioni di indagine, tuttavia, non sempre i partner del progetto risultano soddisfare tali condizioni: alcune Agenzie non dispongono, infatti, del riferimento in un livello superiore di programmazione, ragione per cui non concorrono a determinare strategie di sviluppo a livello più generale, di area vasta; altre, invece, non hanno che sporadici rapporti di collaborazione con i soggetti del territorio e con quelli esterni, a indicare che nel ruolo di sostegno diretto al sistema imprenditoriale cui ambiscono, vale un'ancora limitata conoscenza o percezione di cosa rappresenti un'Agenzia di Sviluppo Locale in termini di sostegno per l'imprenditoria locale. Le esperienze di Agenzia che sono state osservate in difetto di tali condizioni, devono allora porsi il problema di quale modello di sviluppo perseguano. Tra gli interrogativi che occorre porsi vi è anche se il fatto che alcuni partner non dispongano di una struttura istituzionale decentrata analoga a quella italiana, corrisponda di per sé a un impedimento. Oppure se non valga anche per le Agenzie che dispongono di tali riferimenti istituzionali l'opportunità di porsi strategie di area vasta, quindi interregionali o internazionali.

offer of services, knowledge, technologies) and the *local government* with a *bottom-up* approach, both in strategic and operational terms?

- *methodological*. How do the different agencies carry out their mission? Which and how many governance levels do the Agencies of the Network interact with and which are the features (and differences) of the respective regulatory/administrative frameworks for the regions and countries involved?
- *functional*, as regards knowledge dissemination. What is the role of the Agencies in the stage of *information* building, collection and dissemination and in its elaboration into knowledge? The Agencies cannot avoid playing a fundamental role also in this regard. To this purpose, the ASVILOC aims at contributing actively to the creation of one or more networks of *databases* of the territories involved, as a basic tool for transmitting and sharing information. Summing up, the model we are looking at is that of a Local Development Agency that follows a well-designed strategic line: it is part of territorial planning, it is at the same time the expression of a governance level of which it is a flexible instrument to interpret the demand and supply an offer of services for the strategic needs of operators⁴.

The **second Working Table** will deal with the relations between *the ASVILOC Network of Development Agencies and the services for enterprises*.

Based on the outcomes of the survey on demand and offer by the Agencies, the ASVILOC Project allows to evaluate the levels of use of and satisfaction about service activities supplied by Development Agencies to the entrepreneurial system and to define possible development areas in this field.

Mainly micro-enterprises, above all when they are growing, turn to Agencies as service suppliers for enterprises. The role of Agencies, on the other hand, is marginal as regards enterprises in critical situations. Also the composition of services requested (often related to "strategic" activities, such as internationalization or designing, but mainly "traditional") contributes - together with the marginal role played for enterprises in critical situations - to define the broad potential to be explored by the Agencies that aim at

⁴ According to the indications of the survey, project partners do not always meet such requirements: indeed, some Agencies have no reference to a higher planning level, therefore they do not take part in the definition of broader scale development strategies; others have just sporadic collaborations with local and external subjects, which shows that, even if they aim at having a role of direct support to the entrepreneurial system, they have a limited knowledge or perception of what a Local Development Agency represents in terms of support to local entrepreneurship. Agency experiences that were analyzed in absence of such conditions must be studied to understand what kind of development model they are pursuing. It should also be considered whether the fact that some partners lack a decentralized institutional structure similar to the Italian one is a constraint. And, as regards the Agencies having such institutional references, whether they should deal with large-scale (i.e. interregional or international) strategies.

alle imprese.

In base alle risultanze di indagine sulla domanda e l'offerta delle Agenzie, il Progetto AsviLoc consente di valutare i livelli di utilizzo e soddisfazione delle attività di servizio che le Agenzie di Sviluppo sono in grado erogare al sistema delle imprese e di delineare le possibili aree di sviluppo dell'azione delle Agenzie sotto tale profilo.

Sono soprattutto le microimprese a rivolgersi alle Agenzie in termini di erogatori di servizi alle imprese, in particolare imprese in fase di crescita. Il ruolo delle Agenzie risulta invece marginale nei confronti delle imprese che vivono una fase di crisi.

Anche la composizione dei servizi richiesti, per una quota significativa relativi ad attività "strategiche" come l'internazionalizzazione o la progettazione ma nella maggior parte dei casi "tradizionali", concorre - assieme alla marginalità del ruolo svolto nei confronti delle imprese in difficoltà, a definire l'ampiezza delle potenzialità da esplorare per Agenzie che vogliono porsi come riferimento per l'erogazione di servizi avanzati e per le imprese in fase di riorganizzazione. Le differenti caratteristiche di contesto in cui agiscono le Agenzie concorrono a porre in luce l'ampiezza del cammino ancora da percorrere in alcune realtà locali e nazionali e, contemporaneamente, le potenzialità di sviluppo per il ruolo delle Agenzie stesse e per eventuali processi di collaborazione tra le Agenzie più avvantaggiate e quelle in posizione meno favorevole: il fatto che gli ambiti territoriali in cui operano le Agenzie oggetto di analisi siano accomunati dalla presenza di aree caratterizzate da ritardo nello sviluppo, conferisce alla funzione di promozione del territorio e dei processi di sviluppo socio-economico locale svolta dalle Agenzie un significato rilevante anche dal punto di vista del livello di coesione e sviluppo sociale.

Il terzo Tavolo di lavoro prende in esame le connessioni tra *"Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e l'internazionalizzazione del sistema regionale"*.

Il progetto AsviLoc ha condotto tra l'altro alla realizzazione di una matrice di lettura per la rilevazione dei piani di sviluppo regionali e di altri documenti di programmazione regionale utilizzata dai partner per la propria area di riferimento: ciò, nella convinzione che una ricognizione delle diverse forme di programmazione regionale condotta sotto diversi profili (sviluppo, innovazione, ecc.) possa condurre a costruire comuni linee di azione di sviluppo regionale e elementi di un futuro Piano di Sviluppo integrato. Questo campo d'indagine ha messo in evidenza tra l'altro le carenze nella capacità di elaborare e generare scenari futuri in una visione dello sviluppo non incentrata solo sugli aspetti locali.

Si conferma inoltre la criticità della relazione tra il *framework* legislativo e amministrativo-istituzionale e le politiche di sviluppo regionale: i fenomeni di decentramento amministrativo e fiscale che caratterizzano il più ampio processo di regionalizzazione dei

becoming a point of reference for the supply of advanced services and to assist the enterprises in a reorganization stage.

The different context features in which Agencies operate contribute to highlighting the long road ahead in some local and national contexts and, at the same time, the development potential for the role of the Agencies and for possible collaboration processes between Agencies in more and less favourable positions: the fact that the territorial context in which the analyzed Agencies operate have in common the presence of underdeveloped areas provides the promotion of the territory and of local socioeconomic development processes performed by the Agencies with a relevant meaning, also from the standpoint of social cohesion and development.

The **third Working Table** will analyze the connections between *"the ASVILOC Network of Development Agencies and the internationalization of the regional system"*.

The ASVILOC Project has led, among other things, to the drafting of a reading matrix for the survey of regional development plans and of other regional planning documents used by the partners for their respective areas: this was done with the idea that a survey of different forms of regional planning, carried out from different standpoints (development, innovation, etc.), may lead to set up shared regional development action guidelines, as well as elements for a future integrated Development Plan. This survey context also highlighted the shortcomings in the capability to elaborate and generate future scenarios in a vision of development not just centred around local aspects.

Furthermore, the criticality of the relation between the regulatory and administrative-institutional framework and regional development policies is confirmed: the administrative and fiscal decentralization phenomena characterizing the broader regionalization process in the Western Balkans represent - if incomplete or unbalanced - a strong constraint in the implementation of regional development plans. But the gaps in the legal and institutional framework identified in some Eastern Adriatic contexts seem to be easier to fill in than the shortcomings in terms of human resources, which lead - as already remarked - to problems in strategic planning and vision, as well as to an excessively localistic concept of development.

Furthermore, when considering the ways in which almost all the Italian Adriatic Region Development Agencies support SMEs, i.e. the participation in international trade fairs and promotional missions abroad for local entrepreneurs, the supply of information on foreign markets, the support to the institution of joint ventures with foreign partners, it must be remembered that, while Italian Agencies participate in the definition of plans and programmes at different local levels and with different content (i.e., not just on local development), often in collaboration with ex-

Balcini Occidentali, costituiscono - se incompiuti o squilibrati - un forte fattore di vincolo all'attuazione di piani di sviluppo regionale. Ma i gap dal punto di vista del quadro legislativo ed istituzionale rilevati in alcune delle realtà dell'Adriatico Orientale appaiono, se possibile, più facilmente colmabili rispetto alle carenze rilevate dal punto di vista delle risorse umane, carenze che si riflettono - come già osservato - in una inadeguata capacità di programmazione strategica e di visione prospettica oltre che in una visione fin troppo localistica dello sviluppo.

Inoltre, se si considerano le forme in cui si sostanziano le attività di supporto alle PMI da parte di quasi tutte le Agenzie delle regioni adriatiche italiane, e cioè partecipazione a fiere internazionali, missioni promozionali all'estero per imprenditori locali, informazioni sui mercati esteri, sostegno alla realizzazione di *joint Venture* con partner esteri, si deve tener conto del fatto che mentre le Agenzie italiane partecipano alla definizione di piani e programmi di diverso livello territoriale e di diverso contenuto (non riguardano solo lo sviluppo locale) ciò avviene spesso in collaborazione con soggetti esterni; invece le Agenzie dell'area balcanica si limitano a piani e programmi di sviluppo locale, tendenzialmente autoreferenziali poiché individuano come destinataria soprattutto l'attività della stessa Agenzia. La propensione e la capacità di interagire con soggetti esterni all'Agenzia e al sistema locale nelle attività di elaborazione strategica e di programmazione dello sviluppo, sono da considerarsi invece fattori strategici per imboccare con successo percorsi di internazionalizzazione.

Nel Tavolo di Lavoro si cercherà - tra l'altro - di dare risposta ad alcuni interrogativi sulla opportunità di un Network Internazionale di Agenzie di Sviluppo nel contesto dell'area Adriatica, sulle strategie e gli strumenti necessari al suo consolidamento e alla sua operatività nel breve e medio periodo, sulla individuazione dell'ampiezza della sfera operativa del Network, sulla sua struttura organizzativa.

Osservazioni conclusive

Il modello del Progetto AsviLoc non intende proporsi come la sommatoria delle esperienze in atto: esse infatti danno conto di una notevole diversità di percorsi e di ruoli; tuttavia, le indicazioni di indagine del progetto individuano come strategiche due condizioni: che l'Agenzia si configuri come espressione operativa del governo del territorio e contemporaneamente come riferimento per l'elaborazione di strategie di sviluppo a scala ampia. Il modello di Agenzia che emerge dal Progetto AsviLoc trae dunque spunto dalle condizioni di successo per l'efficacia dell'azione delle Agenzie così come indicato dalle risultanze dell'indagine.

L'indagine ha cercato di individuare e definire eventuali elementi in comune tra le diverse Agenzie delle realtà regionali e nazionali considerate, nell'intento di utilizzarlo come elemento aggregatore per proporre

terral third parties, the Agencies of the Balkan area generally deal with local development plans and programmes, which tend to be self-referential, because they are centred around the activity of the Agencies themselves. The will and ability to interact with subjects external to the Agency and the local system in strategic elaboration and development planning activities should instead be considered strategic factors to successfully undertake internationalization processes.

Among other elements, at the Working Table there will be a discussion on the opportunity of an International Network of Development Agencies in the Adriatic area, on the necessary strategies and instruments for its consolidation and operation in the short and medium term, on the identification of the scope of the Network and on its organizational structure.

Concluding remarks

The ASVILOC Project model is not a sum of the experiences under way: such experiences, indeed, account for several different processes and roles; nevertheless, project survey indications identify two strategic conditions: that the Agency is the operational expression of local governance and, at the same time, a point of reference for the elaboration of large-scale development strategies. The model of Agency emerging from the ASVILOC Project, therefore, draws inspiration from the conditions for a successful action by Agencies, as shown in the outcomes of the survey.

The survey made an attempt at identifying and defining possible elements in common among the various Agencies of the regional and national contexts taken into account, in order to use them as aggregation elements to propose synergistic actions and network aggregation processes for the Agencies involved. The results showed that the diversity of the contexts in terms of institutional-administrative references is reflected in an equally diverse capability of elaboration and use of methodologies and instruments for planning and project designing activities.

Since the Project aims at proposing a *model* of Agency, the assessment and interpretation of the variation of features and roles of the Agencies analyzed are a contribution to the definition of such model.

The model also tackles the structural aspects of territorial economic development: by configuring conditions and modes, so that the Agencies carry out a function of consultancy and collaboration in the strategic planning of regional development processes; so that the Agencies undertake a key role in creating a system of advanced services for the dissemination and circulation of knowledge, innovation and know-how.

The model proposed by the ASVILOC Project aims at redefining the function of Agencies in a devel-

azioni sinergiche, processi di aggregazione a rete, tra le Agenzie delle diverse realtà. Dalle risultanze è emerso tuttavia come la diversità dei contesti sotto il profilo dei riferimenti istituzionali - amministrativi si riverbera in una altrettanto differenziata capacità nell'elaborare e nell'utilizzare le metodologie e gli strumenti necessari alle attività di programmazione e di progettazione.

Avendo il Progetto l'obiettivo di proporre un *modello* di Agenzia, la misurazione e la interpretazione della variabilità nelle caratteristiche e nei ruoli delle Agenzie analizzate si configurano anche come suggerimenti per approdare con successo al modello proposto.

Si tratta inoltre di un modello che affronta con decisione gli aspetti strutturali dello sviluppo economico territoriale: configurando le condizioni e le modalità perché le Agenzie assolvano a una funzione di consulenza e collaborazione alla progettazione strategica dei processi di sviluppo regionale, perché le Agenzie assumano un ruolo-chiave nella predisposizione di un sistema di servizi avanzati sul piano della diffusione e della circolazione delle conoscenze, delle innovazioni, del *know-how*.

Il modello che il Progetto AsviLoc propone, intende reimpostare la funzione delle Agenzie in un'ottica orientata allo sviluppo: le diversità di contesto (istituzionali, di capitale umano, di cultura associativa) non sembrano favorire un approccio omogeneo alla realizzazione di tale modello e tuttavia, proprio il fatto che si tratta di un modello ampiamente accolto e condiviso, si impone la ricerca di uno più percorsi per pervenire o tendere alla diffusione di tale modello.

opment-oriented perspective: context differences (institutional, of human resources, of cooperative culture) do not seem to foster a homogeneous approach to the implementation of such a model; nevertheless, since the model is widely shared and accepted, it is necessary to seek a way to disseminate and promote it.



Capitolo 1 / Chapter 1

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e lo sviluppo regionale / A cura di Sviluppo Marche SpA, Lead Partner di progetto / The Asvi-Loc Network of Development Agencies and regional development / Edited by Sviluppo Marche SpA, project Lead Partner

Le diversità di contesto e le potenzialità d'azione per le Agenzie

Tra gli obiettivi del Progetto AsviLoc vi è la realizzazione di un network di Agenzie di Sviluppo tale da contribuire a raggiungere la condivisione di strategie di sviluppo regionale così come la promozione ed il sostenimento dell'innovazione nei sistemi regionali e sub-regionali. A tal fine, il Progetto AsviLoc ha condotto un'indagine volta a creare una matrice di lettura per la rilevazione dei piani di sviluppo regionali e di altri documenti di programmazione regionale utilizzata dai partner per la propria area di riferimento.

Ciò è stato realizzato nella consapevolezza che una ricognizione dell'esistente in termini di regionalizzazione e delle diverse forme di programmazione regionale (sviluppo, innovazione, ecc.) possa individuare punti tematici attorno a cui costruire comuni linee di azione di sviluppo regionale e primi elementi di un futuro Piano di Sviluppo integrato regionale.

L'analisi effettuata ha mostrato in modo evidente ed immediato i vincoli di questa finalità fortemente condizionata dal livello di eterogeneità degli ambienti amministrativo - istituzionale in cui operano le Agenzie partner del progetto e dalla fase più o meno avanzata di approssimazione all'*acquis communautaire*.

Infatti, una cosa è operare all'interno di un contesto territoriale regionale in cui è presente autonomia legislativa e dove il decentramento amministrativo e fiscale è stato da tempo avviato, come avviene nelle Regioni Adriatiche Italiane; altro è operare in un contesto con un quadro istituzionale e amministrativo non ancora stabilizzato e senza apprezzabili livelli di autonomia legislativa e fiscale, come tende a accadere nei Paesi dell'Adriatico Orientale. L'eterogeneità degli assetti amministrativo-istituzionali rilevata nei paesi partner si riflette anche in una diversità degli strumenti e delle metodiche per le fasi di elaborazione della programmazione e della sua implementazione.

L'indagine ha messo in evidenza soprattutto l'esigenza di sviluppare risorse umane per sopperire alla scarsa capacità di analisi nella fase della programmazione strategica, alla carente capacità di elaborare e generare scenari futuri e a una visione troppo localistica dello sviluppo. Si è constatato inoltre che i piani di sviluppo regionali dei PAO raramente si pongono

Diverse contexts and action potential for Agencies

The goals of the AsviLoc Project include the creation of a network of Development Agencies with the aim to share regional development strategies, while promoting and supporting innovation in regional and subregional systems.

To that end, the AsviLoc Project has realised a survey to create a reading matrix for the identification of regional development plans and other regional programming documents that will be used by partners for their reference areas.

This is based on the fact that a survey of the existing situations in terms of regional division and different types of regional programming (development, innovation, etc.) can identify some issues to build common action lines for regional development and identify the first elements of a future integrated regional Development Plan.

The analysis has shown the restrictions of such a task, which is strongly affected by the heterogeneous level of the administrative-institutional environments, in which the partner agencies operate and by the advancement of the approximation phase to the *acquis communautaire*.

There is a huge difference between operating in a regional territorial context with legislative autonomy, in which the administrative-fiscal decentralisation process started a long time ago, as in the Italian Adriatic Regions, and operating in a context where the administrative and institutional situation is still unstable, without significant levels of legislative-fiscal autonomy, as it happens in the Eastern Adriatic Countries.

The heterogeneity of the administrative-institutional models of the partner countries is also reflected in the diverse instruments and methodologies for the processing phase of programming and implementation.

Most of all, the survey has shown the need to develop human resources to make up for the poor analysis skills in the strategic programming phase, for the scarce capabilities to prepare and generate future scenarios, and for an excessively localised vision of development.

Moreover, it has been noted that the regional devel-

obiettivi relativi ad *Accessibilità* e reti e ad *Aree di crescita*. Questa lacuna esprime il ritardo nel delineare politiche dell'innovazione e della gestione delle aree urbane quali dimensioni prioritarie nella formulazione di strategie di sviluppo e competitività regionale.

Dalla conoscenza alla progettualità

Il Progetto intende concorrere a spostare l'attenzione dal *Piano - Conoscenza al Piano - Progettualità*, secondo un percorso che giunga a definire in maniera sempre più trasparente e preciso il ruolo delle Agenzie di Sviluppo. Un ruolo che deve risultare attivo attraverso strategie basate sulla ideazione di scenari e sulla promozione delle soluzioni. E che deve concretizzarsi conducendo alla ideazione e predisposizione di nuovi modi di fare e di essere, nonché di nuovi modi di progettare e di produrre.

Si delinea opportuno approfondire linee di ricerca inerenti lo sviluppo di prodotti e la costruzione di scenari nella prospettiva della sostenibilità capaci anche di integrare sistemi e filiere produttive dove gli output di un'attività costituiscono spesso risorse per altre.

Si tratta di mettere in sinergia luoghi e processi della produzione tra essi e con gli altri sistemi d'uso del territorio mediante una messa a sistema delle conoscenze che sia capace, da una parte, di rendere percepibili ai consumatori i processi, i beni e i servizi, dall'altra di comunicarli come valore aggiunto intrecciando la tematica territoriale con quella più prettamente produttiva. Contemporaneamente si rende opportuno affrontare i problemi del territorio che vanno dalla salute alla sicurezza delle città, dalle reti alimentari ai sistemi produttivi, dalla rete urbana al suo sistema sociale, nell'intento di rendere sostenibili i nuovi percorsi dello sviluppo.

Estendere l'approccio a una più vasta rete di produttori e consumatori significa creare un sistema di interfaccia (di *piattaforma luogo*) che non solo faccia da supporto logistico agli incontri e agli scambi, ma allo stesso tempo ne divenga uno "spazio" di conoscenza e apprendimento dei prodotti e delle lavorazioni locali. È opportuno allora operare per diffondere strumenti che contribuiscano a rendere leggibile e comprensibile il territorio, inteso come organismo complesso di rete di sistemi materiali e sociali.

L'approccio delineato può funzionare come integratore di *know-how* e di esperienze di attori-chiave nello sviluppo territoriale: università, laboratori di ricerca, imprese e istituzioni. Lo scopo è sperimentare nuove combinazioni tecnologiche in grado di innovare il modo di abitare e pianificare il paesaggio e il territorio.

Un ruolo primario in tale processo attiene alla capacità di imprese e organismi di ricerca di generare nuova conoscenza scientifica e tecnologica che ponga le basi per incrementi di efficienza e produttività favorendo la crescita economica.

Un'economia regionale fondata sulla conoscenza e

development plans of the Eastern Adriatic Countries rarely set goals for *Accessibility and networks* and *Growth areas*. This gap expresses the delay in identifying policies for the innovation and management of urban areas as priority dimensions in the formulation of development and regional competitiveness strategies.

From know-how to planning

The Project aims at switching the attention from the *Know-how Level* to the *Planning Level*, according to a process that provides a clear, transparent definition of the role played by the Development Agencies. Development Agencies must play an active role through strategies based on the identification of scenarios and promotion of solutions. This must result in the creation and preparation of new behaviours and methods, as well as new ways for planning and producing.

It is necessary to study investigation lines for the development of products and the construction of scenarios for sustainability, with the possibility to integrate systems and production chains where the output of a specific activity is often a resource for other activities.

A synergy must be created between places and production processes and also with the other systems of territorial use by organising a system of know-how. This will make it possible for consumers to perceive processes, goods, and services on one side, and to communicate them as an added value, while creating a link between territorial aspects and production issues. At the same time, the problems of the territory must be tackled, from health to safety in cities and towns, from food networks to production systems, from the urban network to its social system, in order to ensure the sustainability of the new development processes.

By extending the approach to a larger network of producers and consumers, an interface system (of *place platform*) can be created, acting not only as logistic support for meetings and exchange, but also becoming a sort of a "space" for know-how and learning of local products and productions. It is necessary to disseminate tools that will make it easier to read and understand the territory as a complex organism of a *network of material and social systems*.

This approach can be useful to integrate *know-how* and stakeholders' experiences in the territorial development: universities, research centres and laboratories, companies and institutions. The purpose is to experiment new technological combinations to innovate the way of living and planning the landscape and the territory.

In such a process, a primary role is played by companies and research centres in order to generate new scientific and technological know-how, to set the foundations to increase efficiency and productivity, thus favouring economic growth.

A regional economy founded on know-how and tech-

sull'innovazione tecnologica necessita di individuare e attivare nuovi strumenti di politica regionale, attraverso i quali promuovere la crescita economica e competitiva delle imprese, incrementando la loro capacità di innovazione intesa come creazione di valore, a partire dalla conoscenza.

Sotto tale profilo, il localismo estremo si configura come il vero fattore di freno per lo sviluppo locale. L'attenzione deve certo andare, ad esempio, alla capacità di canalizzare il risparmio privato verso lo sviluppo locale ma deve anche andare alla valorizzazione dell'educazione, della sanità, dell'equilibrio ambientale, all'apertura verso gli altri sistemi e il resto del mondo.

nological innovation must identify and activate new instruments for regional politics, in order to promote the economic and competitive growth of companies while increasing their innovation capabilities as creation of value from know-how.

From this point of view, extreme localism represents a slow-down factor for local development. Attention must be paid, of course, to the possibility to convey private savings towards local development. Nevertheless, it is also necessary to enhance education, health, environmental balance, opening towards other systems and the rest of the world.

Capitolo 2 / Chapter 2

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e i servizi alle imprese / A cura di IDA - Agenzia di Sviluppo Istriana / LEDA - Agenzia Locale dello Sviluppo Economico della Contea di Vukovarsko-Srijemska / The network of AsviLoc Development Agencies and services for enterprises / Edited by IDA - Istrian

Development Agency Ltd / LEDA - Local Economic Development Agency of Vukovar-Srijemska County

Le Agenzie di Sviluppo coinvolte nel progetto AsviLoc, operanti in diverse Regioni Adriatiche Italiane e Paesi Adriatico Orientali, sono state create da soggetti pubblici e/o privati differenti, in periodi diversi e per obiettivi specifici legati alle peculiarità di ciascun territorio. Il progetto AsviLoc ha l'obiettivo di analizzare le aree target, attraverso la realizzazione di un'analisi dell'impatto socio-economico delle attività svolte dalle Agenzie di Sviluppo nei confronti delle PMI locali. Perseguendo tale obiettivo, il partenariato ha condotto un'analisi, all'interno del WP 2 (attività 2.2) di progetto, al fine di analizzare il reale impatto delle Agenzie sul territorio, la tipologia di servizi offerti al sistema delle PMI locali, il grado di utilizzo e di soddisfazione da parte delle PMI stesse. L'analisi ha dimostrato che il ruolo e la funzione svolta dalle Agenzie di Sviluppo della rete AsviLoc nel supportare il sistema imprenditoriale locale presentano alcune differenze a in ciascuna delle aree coinvolte. Negli ultimi anni tutte le Agenzie hanno raggiunto un alto grado di operatività, distinguendosi come soggetti che svolgono un ruolo chiave nello sviluppo del territorio in cui si trovano a operare. Le Agenzie di Sviluppo conducono un'ampia serie di attività, in relazione alle caratteristiche specifiche del territorio in cui operano: alcune di esse hanno stabilito un contatto più diretto con gli imprenditori locali, altre invece svolgono, piuttosto, un ruolo di intermediario fra gli imprenditori ed altre istituzioni che operano a supporto del sistema imprenditoriale, quali le camere di commercio,

The Development Agencies involved in the AsviLoc project were established in different territories, countries, circumstances, and periods were created by different stake holders, with different goals, equities and other specifics.

One of the goals of the AsviLoc Project was to draw up an analysis of target areas and an analysis of the socio-economic impact of the activities of Development Agencies to the SMEs. On this basis a homonym survey was made within WP 2, Action 2.2 of the Project. Concretely, the survey was focused on the activities of support to the entrepreneurial system and the individualization of the degree of utilization and the relative satisfaction by enterprises about the support and promotion services supplied by the Development Agencies. As it was to be expected, the survey proved that the role and the function carried out by the Development Agencies of AsviLoc network in supporting the regional entrepreneurship system is slightly different in every one of the involved territories. Namely, during the past years all the Agencies achieved a high level of operability and earned a good position as key development institutions on their operational territory.

The Development Agencies developed a wide range of activities connected to the specifics of the territory on which they operate. Some of them established a more direct contact with the local entrepreneurs while others acted more like intermediaries between entre-

le associazioni di categoria, ecc. Appare evidente, quindi, che, ogni Agenzia di Sviluppo opera in maniera diversa, con strumenti specifici, e con un impatto differente sul sistema imprenditoriale locale, diverso da area ad area. Nell'indagine condotta da progetto, sono stati, inoltre, stimati sia il grado di utilizzo e sia il grado di soddisfazione delle PMI in relazione ai servizi che le Agenzie di Sviluppo offrono al sistema imprenditoriale, ponendo l'attenzione anche sui servizi che le Agenzie potrebbero erogare sulla base della loro funzione di elemento chiave dello sviluppo di un territorio. I risultati hanno permesso di sintetizzare le attività svolte dalle Agenzie di Sviluppo dell'area coinvolta nel progetto in 4 linee d'azione principali, definite nelle seguenti macro-categorie: pianificazione e programmazione; attività di progettazione e implementazione di progetti; supporto alle PMI e promozione del territorio. Analizzando la dimensione delle imprese presenti nelle aree target si è potuto verificare che il tessuto imprenditoriale italiano si compone principalmente di piccole imprese, mentre in Croazia la maggior parte delle aziende sono micro-imprese (sia in termini di personale impiegato che in termini di fatturato), mentre il tessuto imprenditoriale in Serbia ed in Albania è caratterizzato soprattutto da piccole e medie imprese con un fatturato medio. Dall'indagine è emerso che la maggior parte delle imprese coinvolte dall'indagine utilizzano i servizi offerti dalle Agenzie di Sviluppo in modi e per obiettivi differenti. Innanzitutto, la maggior parte delle imprese che utilizzano i servizi delle Agenzie di Sviluppo sono caratterizzate da una crescita, seppur moderata ed i servizi maggiormente richiesti riguardano attività d'informazione e ed assistenza contabile. Circa il 30% - 40% degli imprenditori coinvolti nell'indagine realizzata si rivolgono a diversi soggetti, come le Agenzie di Sviluppo, consulenti privati, associazioni di categoria, camere di commercio, per ottenere supporto in attività specifiche: marketing, progettazione, promozione dell'impresa, adattamento al mercato e gestione aziendale, mentre la richiesta di servizi legati alla gestione delle risorse umane, alla formazione e al supporto finanziario appare marginale. In particolare, dall'indagine è emerso che nella Regione Veneto, territorio in cui opera il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine (CONSVIPO), le imprese mostrano generalmente uno scarso interesse per i servizi oggetto dell'indagine (si è rilevato infatti un tasso di interesse delle PMI di questo territorio notevolmente inferiore rispetto a tutte le altre aree interessate dal progetto), tale mancanza di interesse culmina nell'assenza di richieste riguardanti il supporto alla promozione dell'imprenditoria, mentre i servizi più richiesti sono di tipo formativo. Le aziende del territorio della Regione Marche, dove opera SVIM, hanno mostrato di considerare il ricorso a consulenti esterni il tipo di supporto preferito per la gestione delle proprie attività. L'Agenzia di Sviluppo Informest rappresenta un'eccezione sul territorio italiano, in quanto fornisce un supporto più diretto alle imprese. Di solito, infatti, gli imprenditori italiani usufruiscono principalmente dei

preneurs and other institutions like chambers of commerce, trade associations, etc. Evidently, each Development Agency operates in a different way and has a different impact on the local entrepreneurial system, which is on the other hand different from area to area. The survey estimated the degree of use and satisfaction of all the services that potentially Development Agencies can distribute to the entrepreneurial system, as key element of the territory.

It was concluded that the activities carried out by the Development Agencies of the project area, were focused on four action macro – categories: planning and programming; projecting activity and project implementation; support to SMEs and promotion of territory. Analysing the dimension of the enterprises in the target areas it was perceived that the Italian entrepreneurial tissue is mostly made of the small enterprises while in Croatia the majority of companies are micro enterprises (both in terms of personnel and turnover) and in Serbia and Albania there are mainly small and medium enterprises that have no suitable turnover range.

The most of the enterprises used the services provided by the Development Agencies and they used them in different ways and for different purposes. The most of the enterprises that use the services of the Development Agencies are the ones, which activity is growing, mainly with moderate features. In general, the most required services regarded information, followed by accounting services. Over 40% of the interviewed asked for the support to internationalization. Among 30% and 40% of the entrepreneurs referred to different subjects, as Development Agencies, private consultants, trade associations, chambers of commerce, to obtain support in marketing, project activities, promotion of the enterprises, business matching and enterprise management. The request for human resources management services, for training and financial support appeared marginal.

It was established that on the territory of Veneto region, in which CONSVIPO operates, enterprises showed a low interest for services (much less than in all other project areas), the lack of interest culminated in the absence of requests regarding the support to the promotion of enterprise. The most requested services were the formative ones. Enterprises of the Marche region, in which the Regional Development Agency - Sviluppo Marche (SVIM) - operates, identified external experts as their favourite source of support to their activities. The Development Agency Informest represents an exceptional actor on the Italian territory, as it provides a more direct support to the enterprises. For the rest, Italian entrepreneurs relay more on the more direct support of chambers of commerce and trade associations. In Croatia, the Development Agencies (IDA and LEDA) have a more direct contact with the entrepreneurs and cover the most of their request of human resources management services, business matching services, internationalization support, enterprise promotion, financial and

servizi diretti delle camere di commercio e delle associazioni di categoria. In Croazia le Agenzie di Sviluppo (territorio in cui operano le agenzie Istrian Development Agency - IDA e Local Economic Development Agency, Entrepreneurs' Centre of Vukovar-Srijem County - LEDA) hanno un contatto più diretto con gli imprenditori e soddisfano la maggior parte delle richieste di servizi legati alla gestione delle risorse umane, all' adeguamento al mercato (business matching), al supporto all'internazionalizzazione, alla promozione dell'impresa, nonché servizi di tipo finanziario e informativo. Inoltre gli uffici che offrono servizi alle imprese sono molto numerosi, tendenza che caratterizza solo questa area. In Croazia le Agenzie di Sviluppo sono considerate punti di riferimento molto importanti per gli imprenditori: IDA, per esempio, svolge un ruolo fondamentale nello sviluppo economico della regione istriana, assicurando un supporto finanziario ad iniziative imprenditoriali di vario tipo, erogando corsi di formazione, sviluppando infrastrutture per l'imprenditoria, fornendo servizi di informazione e consulenza agli imprenditori, offrendo servizi ad eventuali investitori stranieri e realizzando diversi progetti di tipo interregionale e internazionale che hanno lo scopo fondamentale di creare condizioni favorevoli per lo sviluppo dell'imprenditoria in Istria. I due obiettivi principali della LEDA sono invece quelli di stimolare lo sviluppo delle PMI locali e promuovere lo spirito imprenditoriale nella regione del Vukovar-Srijem. Le attività principali sono volte essenzialmente a raggruppare, relazionare e sviluppare iniziative orientate alla produzione di prodotti/servizi dotati di valore aggiunto, operando in accordo con i principi di sviluppo sostenibile e promuovendo attività di promozione del territorio, di cooperazione interregionale e transfrontaliera, di consulenza, di sviluppo delle risorse umane e di incentivi all'impiego (seminari, corsi di formazione, incentivi all'assunzione, ecc.). In Serbia (dove agisce l'Agenzia SIEPA Serbian Investment and Export Promotion Agency), la richiesta di servizi da parte delle aziende segue generalmente la tendenza dell'area target. I servizi delle Agenzie di Sviluppo soddisfano più del 25% delle aziende che ne richiedono il supporto (ma solo di tipo informativo). Le attività principali riguardano i servizi per gli investitori stranieri, la promozione dell'export e servizi specifici di tipo finanziario, formativo ed informativo rivolti agli imprenditori. Analizzando il tipo di servizi richiesti dalle aziende albanesi (territorio in cui opera l'Agenzia TEULEDA - Local Economic Development Agency in Shkodra), emerge la forte richiesta di supporto nelle attività di marketing e la scarsa richiesta di assistenza di tipo finanziario e informativo. Il ruolo delle Agenzie di Sviluppo in questo territorio è molto importante: forniscono diversi tipi di servizi, quali: l'identificazione di opportunità commerciali, offrendo informazioni sulle tendenze del mercato locale sia ad aziende nazionali che ad aziende internazionali; la raccolta di dati, fornendo una importante cornice di riferimento per lo sviluppo economico del territorio; il monitoraggio delle attività economiche lo-

informative services. Also, there are lots of enterprise desks and this trend is a feature of this area only. The Development Agencies in Croatia are very well recognized as reference points for entrepreneurs. For example, IDA is an essential agent of the Istrian economic development. Its primary role lies in the stimulation of the development of small and medium-sized trade in the County of Istria through securing financial support, holding educational courses, developing entrepreneurial infrastructure, providing information and consultation services to entrepreneurs, offering services to prospective foreign investors, and implementing different inter regional and international projects aimed at creating favourable entrepreneurial conditions in the County of Istria. LEDA is focused towards the stimulation of the development of the SME sector, the promotion of the entrepreneurial idea and spreading the entrepreneurial spirit in Vukovar-Srijem County. Their main activities such as clustering, networking, development of added-value products activities, according to sustainable development principles, region promotion activities, business link aging, inter-regional and cross-border cooperation, consultancy, human resources development end employment incentives (seminars, training, employment incentives..., etc.) are tailor made for entrepreneurs. In Serbia (SIEPA), the request of services by enterprises mainly follows the general trends of the target area. The Development Agencies services satisfy more than 25% of enterprises asking for support (for information only), but are lacking in many different categories. The main activities are services to foreign investors, export promotion and finally financial, formative and informative services for entrepreneurs. By analysing the trends of services' requests by Albanian (TEULEDA) enterprises, the strong demand of marketing support stands out as well as the low request for fiscal and informative assistance. The role of the Development Agencies is the most important; they provide services in different categories such as: Identification of business opportunities by offering information about territorial market trends both national & international enterprises; Data collection by making a real frame of the economic development in the area; Monitoring the economic activities in the area; Feasibility study for different entities, public, private and foreign that are interested in the area and want to develop business and development projects; Project elaboration in national and international fields; Training for entrepreneurs and their staffs focused in enforcement of competitiveness in the area and the region; Technical assistance for growing up the entrepreneurship; Market analyses for new enterprises or existent one than want to increase their own performance and to grow up in the market; Business plans for new and existing business for loan; Loan access; Partner search; Economic Joint-ventures; Preparation of economic initiative; Business matching services, Road shows, Internationalization support, Enterprise and public in-

cali; studi di fattibilità per diversi soggetti pubblici, privati e stranieri che sono interessati all'area e vogliono svilupparvi attività commerciali e progetti di sviluppo; l'elaborazione di progetti in campo nazionale e internazionale; corsi di formazione per gli imprenditori e il loro personale orientati ad incrementare la competitività nell'area e nella regione; assistenza tecnica per incrementare l'attività imprenditoriale; analisi di mercato per nuovi imprenditori o per aziende già esistenti che vogliono migliorare le proprie prestazioni e occupare un ruolo più importante sul mercato; piani commerciali per finanziamenti di attività commerciali nuove o già esistenti; accesso ai finanziamenti; ricerca di partner commerciali, joint-venture economiche; preparazione all'iniziativa economica; servizi di business matching; organizzazione di road shows; supporto all'internazionalizzazione; supporto e promozione di imprese private e istituzioni pubbliche, ecc.

In Bosnia-Herzegovina le Agenzie di Sviluppo offrono servizi quali l'assistenza tecnica rivolta sia ai nuovi imprenditori che a piccole e medie imprese già esistenti (training session, seminari, introduzione di fondi comunitari, istituzione di collegamenti fra settori interconnessi, assistenza nelle fasi di pianificazione). Inoltre realizzano direttamente attività quali incentivazione alla crescita economica di determinate zone, tramite la gestione di specifici fondi; negozi one-stop; sviluppo di programmi orientati alla crescita dell'imprenditoria (cosiddetti business incubators, ndr.); centri per lo sviluppo del commercio locale; centri per l'innovazione; parchi tecnologici; ecc. Il ruolo svolto delle Agenzie di Sviluppo della rete AsviLoc nel sostenere il sistema imprenditoriale regionale è, senza dubbio, di fondamentale importanza: esse svolgono infatti un ruolo chiave nel mantenere in vita il processo di sviluppo territoriale delle aree di riferimento e nell'orientarlo verso la crescita economica.

stitution support and promotion; etc.

In Bosnia and Herzegovina the Development Agencies provide services such as technical assistance to start-up and existing small and medium enterprises (training sessions and seminars, introducing EU funds, cross-sector linking, assisting with planning processes etc.). Additionally, they are in charge of activities as introduction and development of funds; enterprise zones; one-stop-shops; business incubators; local business development centres; innovation centres; technology parks, etc.

The role of the Development Agencies of AsviLoc network in supporting the regional entrepreneurship system is without doubt the one of the key actors that keeps the development in motion and direct it in the right direction. Development Agencies are supporting bodies, main bearers of regional development, and having that in mind they should have more standardised activities/services.

Capitolo 3 / Chapter 3

Il network di Agenzie di Sviluppo AsviLoc e l'internazionalizzazione del sistema regionale / A cura di Informest – Agenzia per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica Internazionale / The Asvi-Loc Network of Development Agencies and the internationalization of the regional system / Edited by Informest - Service and Documentation Centre for International Economic Co-operation

La riflessione si avvia dalla constatazione dell'esistenza di una relazione tra la costruzione di reti transnazionali (come modello del Network AsviLoc), transregionali e lo sviluppo locale. Si ritiene, infatti, che quanto più i soggetti di un territorio, portatori di

The analysis is founded on the existence of a relation between the creation of transnational, transregional networks (as model of the AsviLoc Network AsviLoc) and local development. It is believed that the higher the number of individuals with different interests and

differenti interessi e bisogni, procedano verso finalità e obiettivi condivisi, tanto maggiore è la possibilità che il processo di internazionalizzazione possa essere una vera occasione per lo sviluppo. Una delle finalità che cercheremo quindi di perseguire nel Tavolo di Lavoro è di valutare se la strutturazione di un sistema territoriale possa essere funzionale alla costruzione di reti lunghe che producano sviluppo. In seguito ai risultati dell'analisi, l'esistenza di tale relazione permetterà di avanzare alcune ipotesi progettuali e operative di internazionalizzazione dei sistemi territoriali presenti nella partnership.

Il Network di Agenzie di Sviluppo costituito durante l'attuazione del progetto AsviLoc, si trova ora davanti a scelte strategiche che risultano essere fondamentali per la verifica della propria esistenza. Le domande che si pongono in questo contesto sono molteplici: che ruolo può avere un Network Internazionale di Agenzie di Sviluppo nel contesto dell'area Adriatica? Quali sono le strategie e gli strumenti per consolidarsi e divenire operativo nel breve e medio periodo? A queste domande, le esperienze pregresse, specie risultanti dal Work Package 2 e 3 del progetto e i lavori del Tavolo, dovrebbero dare alcuni spunti interessanti per formulare le prime risposte.

Prima di presentare alcune idee concrete da sottoporre al Tavolo, risulta utile partire da alcune considerazioni metodologiche fondamentali:

- 1) la necessità di definire la futura sfera operativa del Network partendo dall'analisi dell'area AsviLoc (Regioni italiane, Croazia, Serbia, Bosnia - Erzegovina ed Albania) e dall'analisi delle competenze e delle peculiarità delle Agenzie partner
- 2) la necessità di dare strutturazione e forma giuridica al network
- 3) la necessità di creare una rete di attori locali dislocati nelle aree partner.

Relativamente al primo punto (premettendo che una delle azioni primarie del Network dovrà essere un'analisi con un maggior grado di dettaglio relativamente al contesto delle aree partner) dai risultati ottenuti dal Work Package 3 del progetto emergono i seguenti spunti:

Per quanto concerne le quattro regioni italiane adriatiche (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Marche e Molise) risulta, dall'esame delle varie Programmazioni Strategiche, che esse sono allineate alle indicazioni sia della Strategia di Lisbona rinnovata che di Goteborg, inoltre il contesto di tali territori, con le dovute differenze economiche, risulta abbastanza omogeneo e allineato con il resto delle regioni europee (almeno dei vecchi stati membri). Quindi l'operatività del Network in queste aree potrà concretizzarsi in una serie di attività che mirano allo sviluppo del settore "innovazione e ricerca".

Al contrario, per definire l'operatività del Network nel contesto dei Paesi dell'Adriatico Orientale, si dovrà tener conto di alcuni spunti emersi nella precedente fase di analisi:

- Relativamente al ruolo, o meglio alla relazione tra

needs that proceed towards shared goals and objectives, the higher will be the possibility that the internationalization process may be a real opportunity for development. One of the goals that will be pursued in the Working Table is to evaluate whether the structuring of a territorial system may be functional to the construction of long networks that generate development. Following to the outcome of the analysis, the existence of such a relation will allow to make some project and operating hypotheses for the internationalisation of the territorial systems included in the partnership.

The Development Agency Network that was created during the implementation of the Asviloc Project must address now some strategic decisions that are crucial for its own existence. Multiple questions arise in such a context: what role can an International Network of Development Agencies play in the Adriatic area? Which are the strategies and tools to consolidate and start operating in the short and medium term?

Some inputs to formulate a first answer to such questions comes from the past experiences, especially from Work Packages 2 and 3 of the project and from the Table works.

Before presenting some concrete ideas to the Table, some fundamental methodological observations must be made:

- 1) the need to define the future operative context of the Network, starting from the analysis of the ASVILOC area (Italian regions, Croatia, Serbia, Bosnia-Herzegovina and Albania) and the analysis of skills and peculiarities of partner Agencies
- 2) the need to give a structure and juridical status to the network
- 3) the need to create a network of local stakeholders in the partner areas.

With reference to the first point (assuming that one of the Network's primary actions will be a more detailed analysis of the partner areas), the results of Work Package 3 provide the following inputs:

pursuant to the examination of the Strategic Programmes, the four Italian Adriatic regions (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Marche and Molise) appear to be aligned to the indications of the renovated strategy of both Lisbon and Goteborg; moreover, the situation of these territories, regardless of some economic differences, is rather homogenous and aligned with the rest of the European regions (at least of old member states). Therefore, the Network's operation in these areas may consist in a series of activities that aim at developing the "innovation and research" sector.

On the contrary, the results of the previous analysis must be taken into account to define the Network's operation in Eastern Adriatic Countries:

- The relation between the legislative and administrative-institutional *framework* and the policies for regional development is crucial. In particular, the lack of completeness or balance of the administrative-fiscal decentralisation processes – which are one of the most significant elements of the

il framework legislativo ed amministrativo-istituzionale e le politiche di sviluppo regionale, si conferma la criticità di tale relazione. In particolare, processi di decentramento amministrativo e fiscale incompiuti o squilibrati, i quali rappresentano una delle componenti più significative del processo più ampio di regionalizzazione dei Balcani Occidentali, costituiscono un importante vincolo all'attuazione dei piani di sviluppo regionale. Pertanto si ritengono necessarie attività di assistenza tecnica anche a livello istituzionale e di governance;

- L'indagine effettuata ha posto in evidenza soprattutto l'esigenza di sviluppare le risorse umane sia dal lato dell'elaborazione delle strategie e dei piani sia dal lato dell'implementazione. Il "gap" dal punto di vista del quadro legislativo ed istituzionale appaiono, se possibile, più facilmente colmabili che non le carenze dal punto di vista delle risorse umane, alle quali potranno essere indirizzate azioni formative settoriali;
- In tutti i paesi dell'area Balcanica, ma focalizzando in particolare la Croazia che è l'unico dei paesi PAO AsviLoc in cui le amministrazioni di livello regionale hanno sviluppato propri POR, per ammissione degli stessi stakeholder a livello regionale, vi sarebbe una scarsa capacità di analisi nella fase della programmazione strategica, una carente capacità di elaborare una visione del futuro ed una visione troppo localistica dello sviluppo;
- Si può anche osservare che per i paesi dell'Europa centrale nuovi Stati membri dell'UE, nei prossimi anni, come per il modello di sviluppo economico regionale "implicito" nell'approccio della politica di sviluppo europeo, così anche nel caso del decentramento, un nuovo concetto di politica regionale dovrebbe essere creato, più agganciato alle specificità e priorità regionali dei singoli Stati, e meno ad una "visione" imposta dall'alto.

Se il livello di avanzamento del processo di regionalizzazione costituisce in sé, quando non ha raggiunto una fase matura o è appena abbozzato, un vincolo ad un'attuazione sufficientemente autonoma e decentrata di politiche regionali per lo sviluppo, tanto più questo vincolo sussiste per le politiche per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico, le quali rappresentano politiche "di seconda generazione" che presuppongono l'esistenza di politiche (regionali) per le PMI, politiche (regionali) per la formazione superiore e così via.

Spesso, nell'area PAO, le iniziative per la formazione di Incubatori di Impresa, Clusters e Distretti, Parchi Industriali e Tecnologici, anche se partecipate dalle municipalità e dalle Agenzie di Sviluppo regionale si riducono all'offerta di servizi di base che sono lontani dal poter essere definiti servizi per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico.

La stessa Croazia presenta situazioni in cui solo una parte degli incubatori e dei Cluster è focalizzata sull'innovazione ed i servizi di alta qualità.

I motivi strutturali di questo scarto tra le iniziative nu-

broader regionalisation process of the Western Balkans – represents a serious constraint for the implementation of regional development plans. For this reason, activities to provide technical assistance are necessary at institutional and *governance* level;

- The survey has shown the need to develop human resources both to prepare strategies and plans and implement them. The legislative and institutional gaps seem to be easier to fill than those related to human resources, which could be the object of sectoral training actions;
- All Balkan countries, with special reference to Croatia, which is the only ASVILOC EAC in which the regional administrations have developed their own ROP, as stated by the *stakeholder* at regional level, suffer from poor analytical capabilities during the strategic programming phase, poor skills in generating a vision for the future and excessively localised vision of development;
- It can be noted that a new concept of regional policy should be created in the next years for the Central European countries that are new EU member states for the model of regional economic development, which is "implicit" in the approach to European development policies, and also for decentralisation. Such a model should be more linked to regional peculiarities and priorities of the individual States, and should not be the results of a "vision" imposed from above.

When it has just started and has not reached a maturity, the progress of the regionalization process is a constraint for the autonomous implementation of regional development policies. This is even more true for policies for innovation and technological development, which are "second generation" policies that imply the existence of political (regional) policies for SMEs, political (regional) policies for higher education, and so on.

Often, in EACs, regardless of the participation of municipalities and regional development agencies, the initiatives for the creation of Business Incubators, Clusters and Districts, Industrial and Technological Parks, are limited to the offer of basic services that cannot be defined as services for innovation and technological development.

In Croatia, only part of the incubators and clusters is focused on innovation and high-quality services.

The structural reasons for this gap between the numerous promising initiatives and the actual services and results are clear: qualification structure of labour force, average technological level of enterprises, capabilities to carry out research in the industry, informatization, etc.

If we move away from the intersection between enterprise and technology towards research, R&D and basic research, the regional dimension basically disappears since stakeholders, policies, funds and the institutional and regulatory frame are identified at national level. The exceptions are few. (Input: actions

merose e promettenti e la realtà dei servizi effettivi erogati e delle ricadute sono presto chiariti: struttura delle qualifiche della forza-lavoro, livello tecnologico medio delle imprese, capacità di fare attività di ricerca nell'industria, informatizzazione, eccetera.

Se poi ci si allontana dalla intersezione tra impresa e tecnologia e ci si sposta verso la ricerca, la ricerca e sviluppo e la ricerca di base, la dimensione regionale praticamente scompare in quanto gli attori, le politiche, i finanziamenti e il quadro istituzionale e normativo sono individuati a livello nazionale. Le eccezioni sono poche.

(Spunto: azioni per l'innovazione a livello "regionale" con scambio di best practice e know how).

Partendo da questi primi brevi spunti di analisi, si potrebbe già iniziare a definire alcuni passaggi fondamentali per il futuro del Network:

1. Elaborazione e firma di un Accordo Quadro tra le Agenzie di Sviluppo che rappresenti un primo passo per la costituzione di un Network con forma giuridica: ipotesi di costituzione di un GECT (Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale).
2. Fase di analisi dettagliate delle aree partner da cui trarre spunti per la definizione delle azioni e della strutturazione interna del Network, con particolare attenzione alle peculiarità dei paesi partner e di definizioni di quali possano essere le azioni ed i progetti che abbiano reali e concrete ricadute sul tessuto economico e sociale dell'area AsviLoc.
3. Definizione interna dei ruoli delle singole Agenzie partner a seconda delle proprie caratteristiche (analisi WP2) operative.
4. Integrazione di sistemi informativi, archivi e banche dati, da utilizzare come bussola per orientare più efficacemente gli interventi a sostegno delle imprese e degli enti dell'area RAI-PAO, soprattutto in materia di internazionalizzazione e innovazione (un Osservatorio inter-territoriale volto ad approfondire la conoscenza riguardante: le dinamiche del commercio con l'estero, l'andamento dei mercati dell'area Adriatica, il posizionamento competitivo rispetto ai principali mercati di riferimento, le filiere produttive e delle specializzazioni merceologiche che costituiscono l'articolazione dell'economia RAI – PAO).
5. Creazione di una rete allargata: necessità coinvolgimento diretto attori economici (Camere Commercio, consorzi PMI, turismo) ed istituzionali (regioni, comuni...) che assumano il ruolo di Unità territoriali dislocate nei paesi partner.
6. Stesura di un Piano d'Azione pluriennale multi-settoriale e diversificato a seconda dei contesti.
7. Analisi sugli strumenti finanziari da utilizzare (Comunitari, Nazionali e Regionali).
8. Implementazione dei progetti tenendo conto delle aree di riferimento, in generale potrebbero essere indirizzati a: a) servizi innovativi per le imprese per le regioni italiane b) assistenza tecnica per i Paesi dell'Adriatico Orientale con scambio di know how specie nel settore "innovazione per le imprese" ed interventi infrastrutturali.

for innovation at the "regional" level with exchange of best practices and know-how).

Based on these first inputs, some of the main steps for the future of the Network can be defined:

1. Drafting and subscription of a Framework Agreement between Development Agencies as a first step for the establishment of a Network with juridical status: hypothesis of creation of an EGTC (European Grouping for Territorial Cooperation).
2. Detailed analyses of partner areas, in order to define the actions and internal structure of the Network, with special attention to the peculiarities of partner countries, defining the actions and projects with real concrete consequences on the economic and social fabric of the ASVILOC area.
3. Internal definition of roles of the individual partner Agencies according to their operative characteristics (WP2 analysis).
4. Integration of IT systems, archives and databases, to be used as a compass to determine effective actions to support companies and bodies of the IAR-EAC area, with special reference to internationalization and innovation (an inter-territorial Observatory responsible for studying: foreign trade mechanisms, market trends of the Adriatic area, competitive positioning with respect to main reference markets, production chains and product specializations that represent the articulation of the IAR-EAC economy)
5. Creation of an extended network: need for direct involvement of economic (Chambers of Commerce, SME consortia, tourism) and institutional (regional governments, municipalities, etc.) actors, who play the role of territorial Units in partner countries.
6. Drafting of a multi-year multi-sector Action Plan according to the specific context.
7. Analysis of financial instruments to be used (Community, National and Regional level)
8. Implementation of projects, while taking into account the reference areas; in general, they may address: a) innovative services for companies in the Italian regions; b) technical assistance for Eastern Adriatic Countries, exchanging know-how especially in the field of "innovation for companies" and infrastructural actions.



Sviluppo Marche SpA
www.svimspa.it

Area Territorio e Sviluppo Rurale, Lead Partner / Territory and Rural Development Area, Lead Partner

in collaborazione con / in collaboration with :



CONSVIPO
www.consvipo.it



LEDA
www.leda-es.hr



Provincia di Isernia
www.provincia.isernia.it



IDA
www.ida.hr



INFORMEST
www.informest.it



FIPA
www.fipa.gov.ba



TEULEDA
www.teuleda.org.al



SIEPA
Serbia Investment and Export Promotion Agency
www.siepa.sr.gov.yu