



FIN-URB-ACT

FIN-URB-ACT

Riepilogo esecutivo



Aprile 2011



Connecting cities
Building successes



Editoriale

È con mio immenso piacere che illustrerò i risultati finali del progetto europeo FIN-URB-ACT– Integrated Urban Actions for Fostering and Financing Innovative Economies and SMEs.

Quando gli undici partner hanno avviato il progetto FIN-URB-ACT nel 2008, il panorama finanziario ed economico era diverso. Negli ultimi 24 mesi, gli eventi nei mercati finanziari, i programmi di salvataggio dei governi e la crescente incertezza relativa agli effetti di tale agitazione finanziaria hanno dimostrato, bisogna dire sfortunatamente, che il progetto FIN-URB-ACT ha affrontato temi della massima importanza.

- Come possono regioni e città delineare un quadro di riferimento che supporti, finanziariamente e non, le aziende di piccole e medie dimensioni?
- Che tipo di relazioni sono necessarie per ottenere programmi di finanziamento per la nostra economia locale e per l'attuazione dei progetti?
- Come si può migliorare la cooperazione tra le "autorità gestionali" regionali e nazionali e le autorità locali?

In merito a questi interrogativi, il nostro lavoro negli ultimi tre anni è stato condizionato dai caratteri e dalle conseguenze delle crisi economiche e finanziarie mondiali che hanno determinato un impatto più deciso sulle città e le strutture di supporto dello SME. È dimostrato che l'argomento principale – un'azione urbana integrata volta a sostenere e finanziare le economie innovative e lo SME – non è mai stato così importante come adesso.

Rivolgendo lo sguardo al passato è possibile osservare degli ottimi risultati in diverse città partner. Sono state create nuove strutture, mentre le vecchie sono state rinforzate e modificate. La cooperazione amministrativa tra comuni e autorità gestionali ha consentito di ampliare gli orizzonti verso nuove possibilità di collaborazione. Questo particolare tipo di collaborazione ha dato il via a interessanti analisi delle diverse forme di organizzazione nelle rispettive città partner. Oltre a queste esperienze strutturali, i progetti europei hanno determinato, inoltre, un sentimento di solidarietà, un senso di appartenenza alla Comunità Europea e la convinzione di essere in grado di affrontare insieme agli altri stati membri le sfide future.

A questo punto desidero sottolineare l'importanza dell'Urbact come programma di gestione del progetto.

Fin dall'introduzione della strategia di Lisbona nel 2000, la dimensione urbana dello sviluppo territoriale ha acquistato sempre maggiore importanza nei programmi dell'Unione Europea. Urbact, in qualità di programma ideato per lo scambio tra le città, è rappresentativo della crescente percezione del ruolo delle città nel futuro dell'Europa.



Thomas Hissel
Città di Aquisgrana

FIN-URB-ACT

Azioni urbane integrate per la promozione e il finanziamento di economie innovative e delle PMI

L'idea alla base di FIN-URB-ACT

FIN-URB-ACT ha affrontato la tematica che riguarda efficaci e mirate strutture di sostegno finanziario locali rivolte alle PMI e alle economie urbane innovative. Alla base del progetto c'è l'idea che efficienti strutture a livello locale - dove gli strumenti finanziari incontrano l'assistenza non finanziaria - possono facilitare l'accesso delle PMI al mondo finanziario come condizione essenziale per stimolare la fase di avviamento e la crescita aziendale. Alla base di questa struttura di supporto c'è stato un ampio partenariato locale tra gli attori-chiave per il sostegno alle PMI, tra queste amministrazioni locali, istituzioni finanziarie, Camere di Commercio, associazioni imprenditoriali, organizzazioni professionali di sostegno alle imprese, università nonché istituti di formazione e qualificazione. L'idea base di FIN-URB-ACT era che non è sufficiente creare strumenti di supporto individuali. Inoltre l'obiettivo era quello di combinare le offerte facendole convergere in pacchetti globali e nell'orchestrare i diversi attori in modo tale da poter raggiungere effetti sinergici, semplificare le attività e al contempo raggiungere gruppi diversi di imprenditori con diverse esigenze e aspettative.

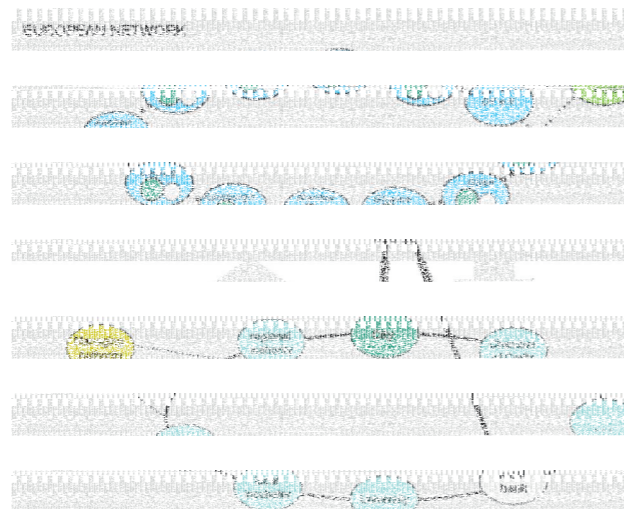
Dato che le politiche delle PMI sono generalmente decise ad alti livelli amministrativi - con la maggior parte delle fonti di finanziamento alle PMI disponibili a livello regionale o nazionale - molte opportunità di sostegno finanziario e non finanziario esistono al di fuori dell'accesso diretto alle città (ad esempio gli schemi di finanziamento finanziati mediante i fondi strutturali dell'UE). Purtroppo, spesso volte queste politiche non sono ben connesse con altre politiche di sviluppo economico a livello locale, ma si concentrano piuttosto su logiche di natura finanziaria ed economica generali, senza prendere in considerazione gli specifici contesti e le potenzialità economiche locali così come le strutture di sostegno esistenti a livello locale. Ci sono gravi lacune nel collegamento dello sviluppo economico locale tra il sistema delle PMI e le politiche di sviluppo regionali/strutturali. Quindi la sfida per le città era anche quella di elaborare concetti che permettessero di utilizzare al meglio gli strumenti di sostegno esistenti, adattati alle esigenze e alle potenzialità delle imprese locali.

FIN-URB-ACT - un progetto URBACT II

FIN-URB-ACT è stato co-finanziato dal programma URBACT II, un programma europeo di scambio e di apprendimento che si propone di promuovere uno sviluppo urbano sostenibile. Esso consente alle città di collaborare per elaborare soluzioni alle principali sfide urbane, riaffermando il ruolo chiave che svolgono nell'affrontare sfide sociali sempre più complesse. Il programma aiuta inoltre le città a elaborare soluzioni concrete innovative e sostenibili in grado di integrare dimensioni economiche, sociali e ambientali. Consente alle città di condividere le buone pratiche e le lezioni apprese nel confronto con tutti i professionisti coinvolti nella politica urbana su tutto il territorio europeo. Nell'ambito di questo programma, FIN-URB-ACT ha riunito città di tutta Europa che desideravano migliorare le performance e i risultati dei partenariati di sostegno locale mediante un benchmark europeo, lo scambio, l'apprendimento e la capitalizzazione, nonché tramite azioni concrete a livello locale.

Secondo il principio fondamentale di URBACT II, la rete ha agito su due livelli: basati su Piani d'Azione Locali sviluppati dai partenariati locali (Gruppi Locali di Sostegno), il progetto si è concentrato sullo sviluppo e l'attuazione di servizi su misura di sostegno finanziario e non finanziario quali one-stop shops, microcredito e altri meccanismi di finanziamento innovativi, incubatori d'azienda, reti aziendali, sondaggi sulle PMI, mappatura dell'offerta di sostegno attuale, strutture informative e di formazione.

A livello europeo la rete FIN-URB-ACT ha raccolto, confrontato e riflesso le esperienze locali per lo sviluppo di conclusioni e di buone pratiche per le strutture e gli strumenti di sostegno finanziario e non finanziario alle PMI. A livello locale si sono create reti urbane concrete tra le città, le istituzioni finanziarie e altri attori locali nel modo più ampio possibile, al fine di soddisfare le esigenze locali nell'ambito della creazione e raccolta degli strumenti finanziari e non finanziari. Anche altri attori correlati con le PMI, quali le Camere di Commercio, le banche locali o i rappresentanti aziendali oltre a istituti di ricerca e formazione (come ad esempio le università) sono stati coinvolti nel partenariato locale.



La FIN-URB-ACT Partnership

La partnership di FIN-URB-ACT era formata da 11 città. La città di Aquisgrana in Germania ha svolto il ruolo di leader all'interno del partenariato. Le altre città erano Aveiro (Portogallo),



Edimburgo (Regno Unito), Gijón (Spagna), Gliwice (Polonia), Galati (Romania), Lipsia (Germania), Linz (Austria), Maribor (Slovenia), Reims (Francia) e Roma (Italia). Il progetto è stato inoltre affiancato dall'esperto leader Patrick Fourquette e dall'Associazione tedesca per lo sviluppo abitativo, urbano e dello spazio (*Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung (DV) e.V., NdT*), che ha svolto la funzione di coordinatore tematico. Il progetto è stato inoltre appoggiato dalla German and the European Savings Banks Association (*Associazione delle Casse di risparmio di Germania e d'Europa, NdT*). I partner provenivano da dieci paesi diversi distribuiti su tutto il territorio europeo: Edimburgo e Roma erano i punti più estremi sull'asse nord/sud, mentre Aveiro e Galati quelli più estremi sull'asse est/ovest dell'Unione Europea; cinque sono situati in regioni di convergenza e sei in regioni di competitività in base alla classificazione della politica di coesione dell'UE. Le città hanno presentato un'interessante varietà di dimensioni e strutture economiche dalle dimensioni più disparate. La maggior parte di esse sono grandi città con una popolazione che va dai 300.000 (Galati) ai 75.000 abitanti (Aveiro); ciascuna di esse costituisce tuttavia un importante centro economico e funzionale per la regione corrispondente. Solo nel caso di Roma (con 2,7 milioni di abitanti), Edimburgo (460.000) e Lipsia (500.000) siamo di fronte ad agglomerazioni di dimensioni più vaste con funzioni di rilevanza anche in ambito nazionale.

Ad eccezione di Edimburgo, che registra un numero considerevole di imprese di grandi dimensioni nel settore finanziario e dei servizi, in tutte le restanti città sono le PMI a svolgere un ruolo da protagonista nella loro struttura imprenditoriale e nella maggior parte delle città sono soprattutto le microimprese e quelle di piccole dimensioni, insieme a quelle di recente creazione, a caratterizzare il sistema imprenditoriale locale.

Le principali sfide e difficoltà che ci si proponeva di superare attraverso future azioni riguardano principalmente le due tematiche seguenti:

- **Accesso insufficiente ai servizi finanziari e non finanziari per le PMI:** sebbene in alcuni casi vi sia una vasta gamma di offerte di finanziamento e consulenza per le PMI, tali offerte sono spesso difficilmente accessibili per gli imprenditori locali. Talvolta ciò è dovuto alla complessità e alla mancanza di informazione e orientamento; in altri casi, le PMI non dispongono delle capacità e del know-how necessari; altre volte, ancora, le offerte esistenti non sono calibrate al sistema dell'imprenditoria locale, alle sue esigenze ed ai suoi bisogni. Molto spesso quindi vi sono carenze nel determinate nicchie di aziende o di imprese specifiche, in particolare per le aziende di piccole dimensioni e per le microimprese. Molto spesso esiste un sostegno per la fase di star-up, ma non per quella di consolidamento o di trasferimento d'impresa.
- **Deficit nei servizi specifici di assistenza e consulenza:** ciò riguarda da un lato l'assistenza mirata e il *mentoring* alle nuove imprese e all'autoimpiego per agevolarne l'accesso ai finanziamenti e migliorare il tasso di successo (ad es. mediante un monitoraggio post - concessione di microprestiti); dall'altro, iniziative più specifiche di assistenza e consulenza per più start-up innovative, per le quali è essenziale stimolare le capacità innovative e l'accesso a nuovi mercati e a nuove tecnologie. Specie quest'ultimo aspetto richiede spesso competenze altamente specifiche normalmente non disponibili nei "normali" servizi di assistenza alle imprese.

Ne consegue che la principale sfida in termini di sostegno alle PMI per tutte le città è quella di indirizzare il sostegno esistente in modo mirato verso le esigenze locali; ciò viene descritto nei gruppi di lavoro.

Il progetto FIN-URB-ACT è stato realizzato in due fasi. La prima è stata la fase di sviluppo, che includeva la composizione dei rispettivi Gruppi Locali di Sostegno e la definizione dei Piani d'Azione Locale (dal 04/2008 al 10/2008), la seconda la fase di attuazione, che comprendeva il lavoro attivo a livello locale e otto incontri del network europeo ospitati dalle città partner, che si sono svolti dall'10/2008 al 04/2011. Durante questa fase, si sono preparate e talvolta attuate le singole attività dei Piani d'Azione Locale. Nel corso degli incontri di lavoro a livello europeo, le tematiche si sono concentrate su quattro gruppi di lavoro principali: Città e Autorità di Gestione, Progetti su scala ridotta, Progetti innovativi e high-tech e Comunicazione. Le conclusioni di questi gruppi di lavoro sono riassunte nei capitoli seguenti.

Il budget

La tabella sottostante fornisce una panoramica del contributo finanziario al progetto sia da parte delle città che del Segretariato URBACT per la fase di sviluppo:

URBACT II Operational Programme - FIN-URB-ACT													
TAB. 1.1 - FINANCIAL CONTRIBUTION BY PARTNERS AND SOURCES													
BUDGET ONLY FOR PHASE II - IMPLEMENTATION PHASE													
Source	Lead partner Aachen	Partner 1 Opatov	Partner 2 Greece	Partner 3 Osaka	Partner 4 Maribor	Partner 5 Esbjerg	Partner 6 Leipzig	External partner CV	Partner 8 Luzn	Partner 9 Pavia	Partner 10 Roma	Partner 11 Avire	Total
ERDF (URBACT)	54.460,00	54.100,00	36.100,00	36.100,00	36.100,00	40.600,00	57.600,00	0,00	40.600,00	40.600,00	40.600,00	57.600,00	494.460,00
City	23.340,00	13.525,00	9.825,00	9.825,00	9.825,00	17.400,00	14.400,00	0,00	17.400,00	17.400,00	17.400,00	14.400,00	162.340,00
Sub-total 1	77.800,00	67.625,00	45.925,00	45.925,00	45.925,00	58.000,00	72.000,00	0,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	72.000,00	656.800,00
Private (EU FP)								4.000,00					4.000,00
Total	77.800,00	67.625,00	45.925,00	45.925,00	45.925,00	58.000,00	72.000,00	4.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00	72.000,00	660.800,00

Gruppo di lavoro I: Città e Autorità di Gestione - Un percorso di partenariato

Secondo la metodologia prevista dal progetto URBACT II e la raccomandazione di un progetto URBACT precedente in materia di accesso ai finanziamenti per le PMI (ECO-FIN-NET), le città partner di FIN-URB-ACT hanno posto l'accento sullo sviluppo di solide partnership con le rispettive Autorità di Gestione. Esse hanno dedicato a questo tema un gruppo di lavoro per scambiare le loro esperienze su questo approccio. Diverse Autorità di Gestione hanno deciso/accettato di partecipare alle riunioni del network ed il loro contributo è stato sempre molto prezioso. Tra l'altro, hanno anche approfittato delle riunioni del network per scambiare esperienze con i propri colleghi di altre regioni/paesi.

Il sostegno finanziario alle PMI presuppone l'accesso ai finanziamenti

È ovvio affermare che se le città decidono di fornire sostegno finanziario alle proprie comunità di PMI, dovranno garantire l'accesso ai finanziamenti. Tuttavia, rendere disponibili finanziamenti non rientra nelle competenze abituali delle città. Come conseguenza devono ricercare a loro volta altre fonti di finanziamento: infatti, le principali risorse finanziarie pubbliche si trovano a livello regionale o addirittura nazionale. Questa è la ragione per cui il rapporto con le Autorità di Gestione è stato di particolare importanza per le città.

La cooperazione tra le Città e le Autorità di Gestione è reciprocamente fruttuosa

Per le città partner, la cooperazione era chiaramente mirata all'accesso a diverse fonti di finanziamento che potrebbero essere rese accessibili per lo sviluppo delle aziende locali, al fine di generare uno sviluppo economico locale. Ma la cooperazione ha avuto diversi vantaggi anche per le Autorità di Gestione:

- I progetti integrati elaborati dalle città coinvolgono un gran numero di stakeholder in un'unica domanda di finanziamento: per le AG, ciò si traduce in un uso più efficiente delle risorse umane per le attività di consulenza e di monitoraggio dei progetti..
- Le informazioni sui programmi di finanziamento possono essere coordinate e fornite in modo più efficiente a un numero più ampio di stakeholder.

- Le città sono enti pubblici sottoposti a rigorose procedure di controllo, che garantiscono un certo livello di qualità di attuazione dei progetti. Ma sin dall'inizio dei progetti era necessario precisare che per le AG partecipare a FIN-URB-ACT non supposeva l'approvazione automatica delle richieste di finanziamento. Non devono esistere ambiguità circa la possibilità per entrambi i partner di mantenere la propria indipendenza.

FIN-URB-ACT: imparata la lezione

Le città dovrebbero individuare attentamente le Autorità di Gestione e gli organismi di attuazione

In relazione al proprio progetto, relativo al sostegno alle PMI, la città di Galati ha finalmente identificato tre entità (per il Programma operativo regionale integrato, per la competitività dell'economia e per la protezione dell'ambiente) e il nuovo programma per la Regione del Basso Danubio potrebbe rappresentare una nuova entità.

Inoltre, all'interno delle AG due livelli devono essere considerati dalle città: la progettazione e l'attuazione delle misure di sostegno; in alcuni casi, al personale delle città potrà venire richiesta l'acquisizione di capacità, in particolare per meglio comprendere le condizioni di finanziamento del progetto, specialmente nel caso dei fondi strutturali. A tale scopo le città di Gliwice e Reims, in cooperazione con le rispettive AG, hanno organizzato delle sessioni di informazione per il personale e per gli stakeholder locali all'interno del GLS.

Spetta alle Città fare i primi passi nel contatto con le AG nell'ambito dell'avviamento di un nuovo progetto

Le città hanno svolto un ruolo di coordinamento locale nell'ambito dei progetti; pertanto spettava a loro informare le AG sulla preparazione dei nuovi progetti e raccogliere le osservazioni dalle AG stesse, in modo tale da elaborare progetti sostenibili. Si raccomanda vivamente che questa iniziativa sia sostenuta dai policy maker della città, o meglio ancora con il coinvolgimento di alcuni politici, come è avvenuto ad Aveiro, dove si è chiaramente mostrata una forte leadership, o a Maribor, con il suo piano di rilancio del centro storico.

I ruoli delle Città e delle Autorità di Gestione

Per dar vita a una proficua cooperazione è fondamentale stabilire in modo chiaro i rispettivi ruoli delle Città e delle AG:

- Le Città sono responsabili di avviare i progetti, costituire i GLS, coordinare la preparazione delle domande e l'attuazione dei progetti. Con la loro legittimità locale e la loro natura pubblica, esse giocano un ruolo fondamentale nella costituzione dei progetti integrati.
- Le AG possono fornire informazioni e consigli sulla fonte di finanziamento più idonea; in alcune regioni, esse possono svolgere un ruolo di "mediatori" per il finanziamento pubblico. Con la loro posizione regionale hanno inoltre la capacità di conferire a determinati progetti locali una massa critica necessaria, incorporandoli in altri progetti simili di altre città. Questo è il caso di Edimburgo con l'ESIF (*East of Scotland Investment Fund*), che combina nove autorità locali, o di Lipsia, che offre la possibilità di mettere in comune, a livello regionale, le competenze tecniche richieste per un determinato gruppo.

Le Autorità di Gestione-partner nell'ambito dei Gruppi Locali di Supporto

Non si è potuta prendere alcuna posizione chiara rispetto alla domanda se le AG debbano essere membri dei GLS. Alcune AG hanno deciso di essere membri (fondamentale): ad Aveiro, esse erano associate al processo di preparazione del progetto di sostegno globale "Aveiro Emprededor"; a Roma, dove parte del progetto consisteva nella preparazione di azioni coordinate tra la Città e l'AG a livello regionale, l'AG doveva essere membro del GLS; a Galati, il progetto è stato talvolta utilizzato come testo per l'adeguatezza delle misure di sostegno finanziate dalle AG, quindi ovviamente le AG erano strettamente correlate con il GLS; ora questo GLS si sta convertendo gradualmente in una forma di *think tank* regionale per il sostegno alle PMI (con la partecipazione di altre città della regione).

Altre AG hanno seguito altri progetti e non hanno accettato di essere coinvolte in qualità di membri del GLS; hanno preferito invece mantenere una posizione più neutrale come è avvenuto a Gijon, con il Fondo di capitale di rischio, o a Reims con CREAREIMS, la rete per il sostegno locale all'imprenditoria. Infine, a Edimburgo le AG hanno assunto una posizione intermedia: erano membro attivo del GLS, hanno accolto con favore l'idea di Edimburgo di istituire un fondo di credito, conferendogli una dimensione sovra-locale e massa critica integrandolo in altre otto autorità locali mantenendo la loro posizione neutrale a livello regionale.

In ogni caso, sia che le AG scelgano di essere membri del GLS o meno, è fondamentale che le città formino dei rapporti stabili tra i GLS e le AG, in quanto ciò è senza dubbio una solida fonte di motivazione per i membri del GLS, che possono vedere che i loro progetti sono realmente presi in considerazione.

I rapporti con le AG dovrebbero essere resi ufficiali

È naturale che il primo approccio parta dai soggetti responsabili dei progetti. Tuttavia, l'esperienza in diverse città ha dimostrato che le persone possono cambiare la propria posizione nelle città o nelle AG e questo non deve compromettere tali progetti. Per prevenire questo rischio, le Città FIN-URB-ACT consigliano la firma di un patto formale tra la Città e le AG a un certo stadio di sviluppo del progetto, perlomeno per l'intera durata del progetto. Per esempio, ciò è stato realizzato con successo a Reims e a Roma, con una lettera di intenti che descriveva il contenuto della cooperazione. Inoltre, tale patto fa chiarezza sulla situazione ed esonera il personale responsabile dell'attuazione del progetto da una responsabilità che non può sopportare per lungo tempo.

La dimensione "alibi" del progetto FIN-URB-ACT

Il progetto FIN-URB-ACT è stato spesso usato come un valido alibi per provare un nuovo approccio di progetti da ambo le parti, le Città e le Autorità di Gestione. Quando le regole iniziali venivano progettate separatamente dai livelli locali e regionali, esso dava un'opportunità di costruire (o ricostruire) i collegamenti tra tali livelli. Per esempio, a Galati la cooperazione tra la Città e la AG era la procedura normale, in genere per i progetti riguardanti le infrastrutture, ma non era stata applicata al sostegno delle PIM, in cui sono coinvolti un gran numero di attori locali. La stessa situazione si è verificata ad Aveiro, Gliwice, Reims o anche a Roma, dove c'era l'urgente necessità di coordinare le azioni di sostegno tra la Città e la Regione, oltre ad eliminare le ridondanze.

Questa dimensione "alibi" non va sottovalutata e le città nell'ambito dei progetti URBACT ne dovrebbero trarre il massimo vantaggio. Naturalmente questo "effetto alibi" va giocato una volta sola, in caso contrario potrebbe essere capitalizzato a livello locale per il futuro. La città di Aveiro, ad esempio, sta progettando di utilizzare lo stesso metodo per tutti i progetti di cui sarà incaricata.

Gruppo di lavoro II: sostegno finanziario per le piccole attività imprenditoriali

Diverse città nell'ambito di FIN-URB-ACT (Aveiro, Edimburgo, Galati, Gijón, Gliwice, Lipsia, Maribor, Reims e Roma) hanno deciso di collaborare su questo tema perché:

- riguarda direttamente i residenti che pensano di ottenere un reddito supplementare e/o trasformarlo nella loro attività principale; per alcuni di loro è l'unico modo di formare parte del mercato del lavoro,
- il settore privato non è molto interessato a questo segmento in quanto è scarsamente redditizio (perlomeno all'inizio delle attività),
- in alcuni paesi ci può essere un importante sostegno pubblico, ma gli imprenditori dichiarano che non possono conoscere o valutare tutte le possibilità e richiedere una determinata forma di coordinamento.

Il sostegno alle imprese non è un compito abituale delle città: esse spesso hanno competenze insufficienti, non dispongono di risorse finanziarie specifiche e, in qualità di enti pubblici, devono essere particolarmente attente a che non le si consideri coinvolte nella gestione di imprese private, con tutte le conseguenze dannose in caso di difficoltà.

In tal caso diviene importante l'approccio integrato di URBACT, che fornisce un ruolo di coordinamento alle città all'interno di una rete locale di attori competenti. Il gruppo di lavoro ha analizzato temi come la mappatura del sostegno pubblico disponibile a livello locale, ha coordinato i punti di informazione per gli imprenditori e analizzato le aspettative delle imprese locali in termini di sostegno finanziario. Inoltre, ha esaminato il funzionamento di alcuni strumenti di sostegno finanziario che intendeva adottare.

In particolare, ha redatto un questionario comune, che ha usato per i sondaggi sui loro obiettivi delle imprese locali. Sono stati effettuati sette sondaggi¹ dai Gruppi Locali di Supporto; è interessante notare che, sebbene ci si potrebbe aspettare risultati simili in quanto i requisiti delle piccole imprese dovrebbero essere simili ovunque, i risultati sono invece stati diversi. In realtà questi sondaggi hanno fornito un quadro della percezione delle realtà locali da parte delle imprese e queste realtà sono diverse. In questo senso, questi semplici sondaggi sono uno strumento interessante per mettere a punto le misure di sostegno locali e le città

¹ Aveiro (P), Edimburgo (Regno Unito), Galati (Ro), Gijón (E), Gliwice (PL), Maribor (SLO) e Reims (F)

partner in FIN-URB-ACT consigliano di svolgere questi sondaggi come punti di partenza per la preparazione di un PAL:

- possono essere orientati con precisione al soggetto da analizzare (in questo caso, il sostegno finanziario),
- possono essere diretti precisamente e in modo mirato alle imprese (alcune città hanno deciso di concentrarsi sulla creazione di nuove imprese, altre hanno trattato tutte le piccole imprese),
- i risultati possono essere acquisiti facilmente dai membri del GLS per coordinare le proprie azioni e rappresentano una valutazione efficace della situazione iniziale. Per inciso, il sondaggio svolto a Galati aveva anche lo scopo di ridisegnare alcune misure nel corso della valutazione a medio termine di un PO.

Le città hanno predisposto due diversi tipi di azioni:

a) strumenti finanziari specifici:

Lipsia ha attuato un fondo per il microcredito, gestito dal Municipio con il contributo tecnico delle Camere locali. Da un punto di vista finanziario, Lipsia non ha istituito questo fondo con le sue AG regionali, ma si è servita di uno schema di sostegno già esistente implementato a livello nazionale da KfW con il contributo dei fondi strutturali europei (PO nazionale per l'ESF). Si è servita di un effetto a doppia azione: il contributo finanziario della città è stato aumentato dalla Cassa di risparmio locale e questo capitale locale è stato quintuplicato per il contributo nazionale di KfW, che si traduce in un effetto totale di otto volte il capitale investito dal Municipio. Questo fattore mostra facilmente i vantaggi del partenariato!

Edimburgo ha avviato un fondo di investimento locale, ma le relative AG si sono rese conto che questo strumento sarebbe molto più efficace se avesse una massa critica più estesa; così si è ampliata l'operazione di finanziamento a otto autorità locali attingendo avvalendosi delle competenze gestionali già esistenti per aumentare l'efficienza e ridurre i costi di gestione.

Gijón ha avviato l'operazione di un fondo di capitale di rischio municipale finalizzato a sostenere lo sviluppo delle imprese ad alta potenzialità e ad assicurare la loro location a Gijón.

b) piani d'azione coordinati per il sostegno delle piccole imprese locali

Aveiro e Galati hanno preparato piani d'azione globali per sostenere l'imprenditorialità locale, mentre Roma, Gliwice, Reims e Maribor presentano un approccio più mirato: Roma ha capito che la sua azione dovrebbe favorire perlopiù le imprese di recente creazione in modo tale che queste possano superare con successo i loro primi tre anni di attività; Gliwice ha riorganizzato

il suo sistema informativo per le PMI. In collaborazione con i membri del GLS, ha preparato una mappa degli strumenti a disposizione nella regione per il sostegno finanziario alle PMI e ha creato una nuova banca dati che verrà pubblicata sulla pagina web del Municipio (immagine in miniatura dedicata a imprenditori e investitori); Reims ha ridefinito il proprio concetto di comunicazione verso i nuovi imprenditori; mentre Maribor sta preparando un piano di rilancio per il centro storico cittadino, che include l'ammodernamento delle piccole imprese nei settori del commercio e dell'artigianato.

Al termine del progetto FIN-URB-ACT, alcune città si sono rese conto che uno dei requisiti di molte piccole imprese ruota intorno a un negozio one-stop vero e proprio, il che significa un coordinamento degli attori locali non solo per quanto concerne la registrazione delle nuove imprese, ma anche per tutta la durata dell'attività delle aziende. In realtà, ci si auspica che ogni singola impresa possa avere la possibilità di scegliere un consulente tra una delle organizzazioni di sostegno, che potrebbe coordinarsi con le altre organizzazioni di sostegno per offrire consulenza in modo efficace su una gamma completa di servizi. È un argomento difficile, ma se esiste una soluzione a esso, probabilmente è collegata al funzionamento di un GLS.

Gruppo di lavoro III: strumenti finanziari e non finanziari per progetti innovativi e high-tech

Tutte le città sono interessate ad avere un forte sviluppo di imprese e progetti innovativi e high-tech nelle diverse regioni; un elevato potenziale di crescita, un legame con l'economia del futuro, attività e posti di lavoro interessanti e un'immagine positiva sono alcuni dei vantaggi che spiegano il perché nessuna città vorrebbe lasciarsi scappare tali opportunità. Numerosi strumenti finanziari sono stati sviluppati per progetti innovativi, ma vi sono numerosi fattori che giocano un ruolo decisivo e gli strumenti finanziari sono solo una parte di essi. Ciò spiega la complessità dei sistemi di sostegno locale e il gran numero di organizzazioni di sostegno specializzato. Nell'ambito di FIN-URB-ACT, questo gruppo di lavoro si è concentrato sulla complementarità degli strumenti finanziari e non finanziari nonché di pacchetti di servizi che contribuiscono allo sviluppo e alla crescita delle imprese innovative e high-tech.

Accesso mirato ai finanziamenti per le PMI innovative e high-tech

Teoricamente le città hanno la possibilità di intervenire in ogni fase del processo; tuttavia, non capita spesso che un organo pubblico locale sia coinvolto nella gestione di un'impresa privata, specialmente in *ventures* ad alto rischio e con quote di minoranza. Nella pratica le città sono però interessate a sostenere tali progetti (e imprese) per permettere loro di crescere, creare occupazione e ricchezza e, in un secondo tempo, mantenerli all'interno della regione. Solitamente le città si concentrano sulle proprie attività e ruoli tradizionali e in genere non partecipano dall'interno delle imprese, ma si limitano a spianare il terreno per favorirne il sostegno. Tuttavia, uno studio globale di fattibilità della città di Gijón ha dimostrato che un fondo municipale di capitale di rischio può essere un mezzo potente a sostegno delle imprese innovative. Il fondo VC è un mandato dell'accordo "*GijónInnova*" concluso tra il Consiglio Comunale e gli skateholder sociali (associazioni imprenditoriali, sindacati), finalizzato alla definizione e all'attuazione delle politiche locali per lo sviluppo economico e per l'occupazione. Esso è destinato a diventare lo strumento più potente per il sostegno di progetti innovativi e ad alto valore aggiunto. Il fondo è per il 100 % a capitale locale (finanziato dalla Città) e fungerà da complemento agli strumenti regionali e nazionali già operativi.

Le imprese in fase di avviamento necessitano di pacchetti di sostegno globali

Le imprese in fase di avviamento necessitano di pacchetti di sostegno globali che includano il sostegno finanziario e non finanziario soprattutto basato su coaching/mentoring concernenti

gli aspetti tecnici (attinenti ai settori aziendali) e non tecnici (ambito legale, marketing, brevetti, vendite), i servizi amministrativi e un sostegno finanziario che copra tutte le fasi di sviluppo del progetto ma soprattutto la fase iniziale grazie a piccole somme di capitale di avviamento flessibile, un buon collegamento con la banca/le banche, con le realtà di sostegno pubblico (a livello nazionale e regionale) e con gli investitori privati (business angels, fondi di capitale di rischio). I business angel coprono entrambe le dimensioni del sostegno: ovviamente il sostegno finanziario, in quanto essi possono consolidare il patrimonio netto (che è una fonte di finanziamento con un notevole effetto leva), ma anche il sostegno non finanziario, in quanto molto spesso sono ottimi specialisti nel/i rispettivo/i settore/i di investimento e sono in possesso delle competenze necessarie per la predisposizione di piani aziendali accettabili. Pacchetti globali di sostegno sono stati esaminati dalla città di Gijón che sta attuando il programma "GijónInnova", che prevede il finanziamento globale e servizi di consulenza da parte degli stakeholder locali o "Aveiro Entrepreneurial", un pacchetto globale per il sostegno alle PMI che copre il campo dell'incubazione, il sostegno alle PMI, favorisce l'imprenditorialità nelle scuole e promuove la cultura imprenditoriale nella città di Aveiro.

Le università possono giocare un ruolo decisivo nella promozione di un approccio imprenditoriale tra gli studenti

Le università occupano una posizione che permette loro di insegnare agli studenti e dimostrare loro che diventare imprenditori può essere una scelta per il futuro. Le università devono essere in grado di fornire pacchetti globali di sostegno di base ai propri studenti imprenditori; dovrebbero essere in grado di creare le competenze tecniche fondamentali in vista di tutti i progetti high-tech/tecnologici. In quest'ultimo ruolo, esse rappresentano spesso la principale fonte di competenze. Questo è il motivo per cui il ruolo delle università è così fondamentale, in quanto esse sono in grado di offrire sostegno ai giovani imprenditori nell'ambito della valutazione corretta del rischio tecnico, dando loro fiducia nei loro progetti. Una condizione importante affinché ciò sia possibile è che alcuni insegnanti siano essi stessi imprenditori o che almeno siano aperti all'imprenditorialità. Si sono costituiti programmi di consulenza comune di imprenditori provenienti dal mondo reale in collaborazione con accademici dell'Università: un esempio è la città di Aveiro con il programma PREBIZ o l'Edinburgh Technology Transfer Centre (ETTC), che creano un ponte importante tra i laboratori universitari e gli istituti di ricerca con il mondo delle imprese.

Non tutti i progetti high-tech necessitano di strumenti di sostegno altamente sofisticati

Quello che si è osservato in quasi tutte le città è che, oltre alle competenze tecniche (che possono essere un argomento complicato ma che è tradizionalmente "riservato" alle università tecniche), numerosi progetti high-tech necessitano unicamente di un sostegno di base durante la loro fase di avviamento, come piccoli locali con affitti a basso costo, servizi amministrativi, piccoli finanziamenti iniziali, servizi di consulenza di base in campo legale, contabile e finanziario. Simili progetti costituiscono in genere la maggior parte degli avviamenti locali. Le città dovrebbero assicurarsi che tali servizi di base siano anche disponibili a livello locale, senza inutili (e costose) finezze.

Sviluppo di alleanze strategiche

La città di Linz ha sviluppato una metodologia di mappatura delle strutture di sostegno esistenti che indica la posizione specifica di ciascun fornitore di servizi nell'ambito di un'infrastruttura globale di sostegno alle PMI e la ricerca di lacune all'interno di tale struttura. Un intenso scambio tra tutti gli stakeholder ha dimostrato che la concorrenza percepita tra gli stakeholder stessi può essere limitata da alleanze strategiche, dato che si è riconosciuto che esiste una minor sovrapposizione di competenze di base rispetto a quanto si possa pensare. Il modello è applicabile anche ad altre città, come Aveiro, che ha testato la stessa metodologia, e Gliwice, che intende sviluppare un processo simile basato sullo stesso modello. Il prerequisito per potere stabilire alleanze interconnesse è un lungo processo di generazione di fiducia tra i singoli stakeholder. Il passo successivo dovrebbe prevedere la formalizzazione di tali alleanze per raggiungere la stabilità indispensabile per l'avviamento. Ciononostante, l'efficienza, la fiducia e una cooperazione stabile tra gli stakeholder necessitano di lunghi periodi di tempo per affermarsi ed è necessario organizzare riunioni costanti ed una strategia al fine di mantenere vive le reti. Le città possono giocare un ruolo fondamentale, poiché possono agire come un importante e necessario nodo di scambio. Di conseguenza, la competizione tra i singoli attori si riduce e può essere offerta una consulenza e un sostegno più specifici e mirati.

Sviluppo di una massa critica per un sostegno efficace

I programmi di sostegno locale richiedono notevoli finanziamenti che possono sembrare fuori dalla portata di molte città. Ne consegue che una massa critica è indispensabile per sostenere

settori innovativi in modo efficiente. La città di Edimburgo fornisce un'infrastruttura di sostegno completa per i progetti innovativi, formando un importante gruppo in particolare per le PMI del settore delle scienze biologiche. Questo è caratterizzato da una solida interfaccia tra le strutture accademiche, le imprese e le incubazioni fisiche e virtuali, che sono incentrate sulle masse critiche. Si è potuto costituire un processo di innovazione aperto tra gli stakeholder pubblici e privati. Tale processo di innovazione aperto è caratterizzato da un flusso elevato di conoscenza tacita attraverso varie forme di cooperazione, che vanno dalle reti a sé stanti fino agli accordi contrattuali per lo scambio di conoscenze tra le imprese, gli esperti e le strutture scolastiche. In Spagna, GijónInnova è un programma assolutamente completo che si rivolge ai settori innovativi e high-tech di Gijón. Qui, i settori sostenuti sono stati accuratamente selezionati in base ai punti di forza locali e le aziende beneficiarie sono state oggetto di un approccio complementare con la regione, in modo tale da evitare sovrapposizioni. La città di Aquisgrana sta seguendo invece un progetto transfrontaliero di *clustering* tra Germania, Paesi Bassi e Belgio, denominato TTR ELAt. In ogni caso, i *cluster* sembrano essere la pietra di fondazione per attività di sostegno efficienti. Pertanto, il territorio idoneo per formare questi *cluster* con una massa significativa può trovarsi a livello locale o nelle regioni limitrofe.

Individuazione di progetti promettenti

Al fine di individuare progetti di qualità con chiare possibilità di ottenere accesso ai finanziamenti mediante, ad esempio, prestiti, business angels o capitale di rischio, si rende necessario un attento processo di valutazione. In particolare i progetti altamente innovativi non possono essere semplicemente considerati come imprese normali, ma piuttosto come progetti all'interno di un processo di sviluppo più complesso. L'incubatore high-tech tech2b nella città di Linz usa quindi in modo soddisfacente il processo *Stage - Gate*. Tale processo è combinato con campagne globali di sensibilizzazione e con uno scouting mirato nelle reti locali di innovazione, prerequisiti indispensabili coordinati dalla città di Linz e dagli stakeholder locali in vista del sostegno per le PMI.

Accesso alle competenze attraverso pool di esperti esterni

L'accesso ai finanziamenti richiede anche accesso a diverse fonti di competenza. Mentre le città offrono spesso incubatori ben strutturati, talvolta vi è una mancanza delle competenze necessarie all'interno di tali strutture. Si dovrebbero pertanto offrire formazione e assistenza tecnica da parte di pool di esperti esterni e di istituzioni specializzate. Un simile programma è

stato sviluppato dalla città di Aveiro attraverso Business PREVIEW. Tale programma prevede la fornitura di assistenza e di concezione aziendale, nonché la supervisione della creazione di nuove imprese da parte degli stakeholder dell'università e imprenditori esterni, con l'obiettivo di offrire una guida accademica e pratica nell'ambito di un processo reciprocamente proficuo per le imprese in fase di avviamento. Il progetto TTR ELAt mette a disposizione un pool di esperti con un budget supplementare. Gli esperti per i progetti innovativi e high-tech devono essere molto vicini alle questioni tecnologiche, ma allo stesso tempo devono essere esperti nel trasferire i risultati della ricerca in progetti concreti. Inoltre, l'attrazione di competenze esterne dipende dalla visibilità del *cluster* e quindi raggiungere una massa critica è una questione di importanza fondamentale. Il sostegno per i progetti high-tech è molto più complesso nel settore delle bio-tecnologie: in tale ambito la massa critica di un *cluster* potrebbe essere raggiunta dalla città di Lipsia, in collaborazione con la Cassa di risparmio, che ha istituito un organismo *ad hoc*, "Bio-City Leipzig", volto a raccogliere le competenze locali e fornire un quadro di riferimento per la rete locale di ricerca e per le imprese locali.

Gruppo di lavoro IV: comunicazione sul sostegno alle PMI

La progettazione efficiente di strumenti di sostegno è un buon traguardo, ma il vero obiettivo è quello di progettare strumenti di sostegno che vengano effettivamente richiesti e utilizzati dalle imprese. Pertanto, il punto cruciale di questo gruppo di lavoro è stata l'elaborazione e la dimostrazione delle modalità con cui diffondere le attività in materia di sostegno alle PMI e come comunicare in modo efficace le offerte alle PMI. La differenza sta nella qualità di visibilità e nella politica di comunicazione a livello locale. Le PMI hanno un compito difficile in quanto richiedono continuità (un ambiente stabile e prevedibile) e la maggior parte della credibilità si basa sulle informazioni peer-to-peer. Sono necessari strumenti progettati in modo coerente e un "filo conduttore" ben definito.

Nell'ambito di FIN-URB-ACT, tutte le città hanno avuto un piano di comunicazione ben solido. Nel corso delle riunioni di lavoro, le città hanno dimostrato che la comunicazione è uno dei punti di forza delle attività quotidiane dei Comuni. La maggior parte di esse hanno la capacità di comunicare e hanno la capacità di riunire tutti gli attori locali. Si sono discussi diversi esempi di informazioni del quotidiano e campagne globali di comunicazione ad esempio nelle città di Edimburgo, Galati, Roma, Lipsia, Reims, Aveiro, Gliwice e Linz.

Comunicazione esterna

La comunicazione esterna è necessaria per raggiungere diversi gruppi target, quali la comunità di imprese e le loro organizzazioni di rappresentanza, le organizzazioni di sostegno e gli organi decisionali a un livello più alto. In realtà quasi tutte le città hanno sperimentato che i potenziali investitori (in particolare quelli provenienti dall'esterno) o imprenditori possono perdersi in un labirinto di informazioni poco chiare sulle varie strutture e sui servizi di sostegno, prodotti ed eventi, così come coesistono informazioni preziose senza essere realmente correlate tra loro. Un uso crescente delle pagine web si è rivelato essere un prezioso strumento di comunicazione.

La città di Aveiro ha creato una strategia di comunicazione come parte del pacchetto globale di sostegno alle PMI "Aveiro Empreendedor". Nell'ambito della strategia di comunicazione è stata predisposta una pagina web che funge da helpdesk virtuale. Aveiro si avvarrà pertanto di un modello one-stop in modo virtuale per connettere tra loro le diverse strutture di sostegno in modo ben organizzato e quindi più proficuo, sotto forma di una "pagina web integrata".

Al fine di aumentare la visibilità della struttura di sostegno, la città di Gliwice ha creato una pagina web sul modello sviluppato a Edimburgo, lavorando su un punto di informazione locale a Gliwice, che si troverà presso l'Ufficio del Comune. Le informazioni fornite dal punto di informazione saranno collegate a una mappa dello schema di sostegno pubblico, dato che dal sondaggio svolto presso le PMI della città è emerso che gli imprenditori hanno bisogno di un orientamento chiaro nell'individuazione delle strutture di sostegno e dei rispettivi esperti che possano fornire i servizi necessari.

Al fine di sopperire a tali carenze, la città di Linz ha sviluppato una metodologia di mappatura per fornire una chiara visibilità delle strutture di sostegno locale. Un risultato importante consiste in una *bussola dei fondatori* (Gründerkompass) che fornisce una panoramica completa sui servizi locali mirati alle particolari esigenze di ciascuna fase di avviamento delle PMI.

La città di Roma ha istituito un servizio che prevede l'invio di un'e-mail a ogni nuova società appena registrata presso la Camera di Commercio, dove si ringrazia la società per aver aperto un ufficio nella Regione del Lazio, informandola degli attuali strumenti pubblici e privati a sostegno delle PMI (ad esempio fondi di garanzia, fondi a capitale di rischio, servizi pubblici non finanziari, ecc.). Al termine della mail si possono anche indicare la persona responsabile e/o i relativi contatti, link, oltre a una hotline dedicata alle nuove imprese.

Con la creazione dell'ESIF, la comunicazione nella città di Edimburgo è interconnessa con una piattaforma di comunicazione globale dedicata alle imprese in fase di avviamento: il Business Gateway. Esso può fungere da buona prassi per la comunicazione esterna. La città è coinvolta nella rete del Business Gateway, richiedendo competenze dalla Camera di Commercio locale e altri partner, oltre a trarre profitto dai benefici di una rete regionale/nazionale (in termini di qualità, visibilità, comunicazione e sostegno), il che ha ridotto i costi e migliorato il know-how.

Nell'ambito del progetto FIN-URB-ACT, la città di Reims ha posto un forte accento sulle campagne di comunicazione della rete CREATEIMS. Questa rete riunisce tutti gli stakeholder locali coinvolti nella creazione di imprese sotto il coordinamento del Comune. Un sondaggio condotto da un consulente esterno ha dimostrato che c'è anche una forte esigenza di auto-promozione di tale rete. Si è quindi sviluppato un marchio comune e sono stati preparati diversi eventi e strumenti di comunicazione.

Comunicazione interna

La comunicazione interna di strumenti di sostegno alle PMI deve avvenire all'interno degli uffici del Comune, in modo tale che venga presa in considerazione la dimensione della PMI quando si pensa a misure che riguardano l'impresa. Nelle prime fasi la strategia di comunicazione del Microfinance Fund di Lipsia si rivolgeva al settore bancario commerciale, con l'obiettivo di intensificare la concessione di microfinanziamenti da parte delle banche. Ci si è rivolti alle banche con la richiesta di concedere contributi finanziari al fondo e di appoggiare il processo decisionale che sta alla base dei singoli prestiti. Di conseguenza, la comunicazione con le politiche locali ha acquistato maggior importanza. L'obiettivo era quello di ricevere il consenso del Consiglio Comunale per l'istituzione di uno schema di microprestiti e poter raggiungere una decisione sul finanziamento dei microprestiti. Il Consiglio Comunale ha approvato il progetto FIN-URB-ACT con un'ampia maggioranza e ha approvato all'unanimità lo schema dei microprestiti e la fornitura locale di sostegno finanziario al fondo. Anche la città di Gliwice si è incentrata sulla comunicazione interna nell'ambito comunale con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza del sostegno alle PMI.

Le discussioni all'interno dei Gruppi Locali di Supporto del FIN-URB-ACT hanno dimostrato che, oltre ai Comuni, è necessaria la comunicazione interna tra i diversi stakeholder della comunità locale di sostegno alle PMI. Le città di Linz e Aveiro hanno fatto questa esperienza durante il processo di mappatura. È stato un lungo processo che richiedeva delicate negoziazioni con tutti gli stakeholder coinvolti al momento di discutere le diverse funzioni e i diversi compiti di ciascun attore all'interno dell'infrastruttura locale di sostegno alle PMI.

Far rientrare la sensibilizzazione tra gli eventi ombrello

Il secondo pensiero strategico per sfruttare gli effetti sinergici della comunicazione consiste nell'utilizzare i grandi eventi come un "gancio globale" per l'organizzazione di eventi più ridotti correlati allo stesso argomento o settore. Finora, gli eventi diversi sono stati spesso realizzati separatamente, come quelli sugli strumenti finanziari adeguati di cui le imprese in incubazione necessitano per essere competitive. Aveiro ha fatto tesoro della Settimana europea delle PMI 2010 e ha organizzato quattro eventi diversi svolti reciprocamente dai membri del suo Gruppo Locale di Sostegno. L'approccio è stato simile nella città di Linz, dove si è utilizzato l'Anno europeo della creatività e dell'innovazione e Linz come Città della cultura europea 2009 per promuovere il settore dell'industria creativa nella città. In questo caso, gli stakeholder potrebbero essere i soggetti più indicati per indirizzare le persone verso gli eventi locali e per

attrarre altri potenziali stakeholder a contribuire (raggiungere una massa critica) sfruttando questi tipi di eventi ombrello.

Insegnare l'imprenditorialità

Va aggiunto che il problema della comunicazione includeva il compito di insegnare l'imprenditorialità e di sensibilizzare i giovani al fine di dimostrare che essere un imprenditore può essere una buona apertura e rappresentare una chance per la propria vita professionale futura. La città di Aveiro è coinvolta in un pacchetto globale di sostegno "Aveiro Entrepreneurial", uno strumento impiegato per insegnare l'imprenditorialità nelle scuole secondarie. Le città di Gliwice e Galati hanno iniziato a collaborare con istituzioni accademiche locali. L'insegnamento dell'imprenditorialità è efficiente solo se si trattano casi strettamente correlati con la realtà locale. Le opportunità ci sono o possono essere messe in pratica a livello locale e gli studenti potrebbero imparare sulla base di esempi tratti dalla vita reale.

Se gli studenti sono in contatto con le organizzazioni di sostegno locale, significa che i loro progetti sono generalmente radicati a livello locale e, se arriveranno a essere attuati, si svilupperanno a livello locale. Se le città appoggiano i programmi di sostegno, si auspicano dei risultati a livello locale e desiderano che questo possa essere un modo per garantire che i programmi di insegnamento si traducano in un rendiconto positivo per l'economia locale.

Tuttavia, l'esperienza fatta nell'ambito di FIN-URB-ACT ha anche dimostrato che una stretta collaborazione con le università non è sempre possibile. Il più delle volte, un istituto scolastico ruota intorno a una persona (un professore). Se questa persona non è disposta a collaborare o semplicemente non è interessata ad un approccio integrato, è difficile creare una piattaforma di scambio.

FIN-URB-ACT: conclusioni generali

Tutti i piani d'azione locali sono diversi tra loro

Tutti i piani d'azione locali attuati dalle città partner FIN-URB-ACT sono diversi tra loro: alcuni riguardano l'attuazione del sostegno finanziario diretto alle PMI con strumenti tecnici come il fondo municipale di microcredito di Lipsia, il fondo municipale di capitale di rischio a Gijón o il fondo di credito della Scozia orientale a Edimburgo. Altri sono nuove azioni pluriennali coordinate a favore delle PMI locali come il fondo "Emprededor" di Aveiro, il programma globale presentato alle Autorità di Gestione di Galati o il programma a sostegno del consolidamento delle nuove imprese a Roma. Alcune città hanno approfittato della legittimazione data da un progetto URBACT per avviare una partnership locale nel lungo termine come Gliwice, con il suo centro di informazione per le PMI locali o come Maribor, che prepara la fattibilità di un piano di rilancio per il centro storico della città. Infine, altre città hanno migliorato i propri metodi di *governance* locale: Linz ha attuato un nuovo metodo per assicurare il coordinamento tra gli stakeholder che forniscono sostegno alle PMI innovative locali. Un aspetto interessante di questo metodo è che esso si basa sulla creazione di un consenso tra i partner locali dei settori che li riguardano che potrebbe essere trasferito con successo a un'altra città partner (Aveiro); di conseguenza, tale metodo potrebbe essere considerato una buona pratica. Aquisgrana aveva bisogno di consolidare una partnership con gli stakeholder situati in due Stati Membri confinanti e sta introducendo un'Euroregione, mentre Reims ha ridefinito il funzionamento della sua rete di sostegno locale per nuove imprese.

Ma FIN-URB-ACT ha avviato un processo di cambiamento

Ciò che è chiaro in tutte le città partner è che il progetto FIN-URB-ACT ha generato cambiamenti significativi delle situazioni iniziali; di conseguenza, le città partner valutano i loro piani d'azione locale (e il proprio livello di soddisfazione) non in termini assoluti, ma in relazione al processo di cambiamento che è stato attuato a livello locale già da quando tali situazioni iniziali erano molto diverse in tutte le città.

Le città sono punti focali per i progetti locali integrati

FIN-URB-ACT ha dimostrato che le città hanno la capacità di elaborare progetti integrati in qualità di partner di coordinamento riconosciuti, efficienti e accettati:

- per gli stakeholder locali che sono diventati membri del Gruppo Locale di Sostegno. A tale riguardo, le città hanno costruito partnership durature e raccomandano di prevedere due livelli di coinvolgimento: un gruppo ristretto di partner locali che prenderanno parte a tutti i progetti e altri partner *ad hoc* che saranno integrati quando gli argomenti lo richiedono,
- per le Autorità di Gestione che hanno generalmente apprezzato questa capacità di progettare e attuare progetti su vasta scala, coprire tutte le dimensioni delle azioni, su un territorio uniforme e con tutti gli stakeholder locali. Inoltre, le città sono organismi pubblici sottoposti a procedure di controllo pubblico e che offrono garanzia pubblica. Pochi operatori diversi dalle città sono in possesso di tale capacità di costruire progetti integrati con una legittimità territoriale e garanzia pubblica.

Le città partner consigliano di contattare le Autorità di Gestione nel corso della fase iniziale del progetto, ma non è stata presa alcuna posizione definitiva in vista dei possibili vantaggi offerti dalle Autorità di Gestione in quanto membri dei Gruppi Locali di Sostegno. Alcune Autorità di Gestione hanno accettato il fatto di essere membri, altre hanno preferito mantenere una posizione più neutra. In ogni caso, la presenza delle AG nei progetti è un fattore importante che ha incrementato il coinvolgimento e l'impegno di tutti gli altri stakeholder locali.

Le città devono prendere l'iniziativa

In linea generale, le città hanno preso l'iniziativa nel contattare e coinvolgere gli stakeholder locali e le Autorità di Gestione; questa iniziativa è stata accolta molto favorevolmente e tutte le città partner hanno raccomandato vivamente che le città che svolgeranno un ruolo fondamentale nei progetti locali muovano i primi passi verso i membri del GLS e le Autorità di Gestione.

Per inciso, FIN-URB-ACT è stato a volte utilizzato come "alibi" per contattare tutti i partner come progetto, con il suo riconoscimento ufficiale da parte di un'"autorità" a livello europeo, legittimando questo approccio talvolta nuovo. Questo alibi (dove/quando necessario) è stato utilizzato solo una volta, all'inizio dei progetti locali, visto che i partner locali hanno compreso immediatamente i potenziali benefici di questo approccio.

Anche gli esperti leader, con la loro posizione di "neutralità" esterna, possono apportare un prezioso contributo a questi contatti e le città partner consigliano che le reti di esperti vengano utilizzate a tale scopo, se necessario. Le città FIN-URB-ACT consiglierebbero inoltre che il Segretariato URBACT e/o le unità di coordinamento nazionale pubblicassero più informazioni sulle AG riguardo alla necessità di partecipare ai progetti URBACT. Ciò non significa che le AG dovrebbero sentirsi obbligate ad accettare o finanziare i PAL; significa piuttosto che i membri dei GLS gradirebbero ricevere un feedback dalle AG.

I programmi di finanziamento devono avere la possibilità di destinare i progetti integrati

Se le città possiedono una capacità quasi invidiata di predisporre e organizzare significativi progetti integrati, i programmi di finanziamento dovrebbero, di conseguenza, avere la capacità di coprire, di destinare tali progetti e questa preoccupazione dovrebbe prevalere nella fase iniziale, quando i programmi di finanziamento vengono progettati. A questo proposito, le città consigliano alle Autorità di Gestione di consultarle nelle fasi iniziali della predisposizione dei fondi, in modo tale da poter esprimere le proprie opinioni sul tipo di progetto che si svilupperà nel corso degli anni a venire. In FIN-URB-ACT sono state prese in considerazione diverse forme di consultazione dei Comuni da parte delle AG, più o meno globali, formali o "caso per caso"; non si è potuta formulare alcuna raccomandazione rigorosa riguardo alla geometria di questo processo di consultazione, in quanto le situazioni possono variare notevolmente nelle regioni in termini di dimensioni delle città, del peso nell'economia regionale, della relazione con l'hinterland ... ma una "piattaforma di consultazione" con le principali città della regione potrebbe essere una soluzione accettabile, in modo tale che i programmi di finanziamento possano includere la dimensione urbana e il tipo di progetto integrato che le città sono in grado di coordinare.

Scambio europeo di esperienze

FIN-URB-ACT non è stata solo un'opportunità per progettare piani d'azione locali integrati, ma anche un'opportunità di scambiare esperienze tra le città di diversi paesi, talvolta solo per dimostrare che sono possibili diversi approcci e per permettere l'innovazione a livello locale. È stata redatta una tabella di scambi di esperienze (documento allegato) che mostra la ricchezza di tali scambi, tra TUTTE le città partner, provenienti dagli ex-Stati Membri o da altri nuovi. Ed è doveroso notare che questa tabella mostra solo una parte della realtà (gli scambi tra le città), ma è indubbio che altri membri dei GLS hanno tratto beneficio dai contatti con gli altri partner (quando hanno avuto la possibilità di partecipare alle riunioni delle reti). Anche i rappresentanti delle AG hanno indicato che i contatti con i loro colleghi di altri Stati Membri

sono stati molto fruttuosi e potrebbero condurre ad approcci più innovativi nell'ambito delle procedure per la gestione dei fondi.

Etichettatura europea

Essere un partner in un progetto riconosciuto da un programma europeo è già di per sé un valore aggiunto; per alcune città partner, ciò ha legittimato il contatto con gli stakeholder locali con l'obiettivo di formare il GLS e convincerli che essi dovrebbero prendere parte al progetto. Ha inoltre legittimato l'approccio con le AG, per un nuovo progetto con un nuovo *modus operandi*. Per alcuni è un elemento di visibilità a livello europeo che migliora (moderatamente) l'immagine del Comune. In tutti i casi, internamente ciò giustificava le spese per coprire alcuni costi aggiuntivi (anche modesti) che normalmente non sono sostenuti nell'ambito dell'attività quotidiana di un Comune.

È interessante notare che questa dimensione di etichettatura europea è stata molto importante all'inizio del progetto ma il suo significato è svanito gradualmente, ad eccezione degli aspetti finanziari; questa è la prova che la metodologia è stata completamente assimilata e che i suoi benefici sono divenuti evidenti per tutti.

Le procedure possono essere semplificate; in particolare quelle riguardanti le spese minute che costituiscono la maggioranza delle linee di bilancio, c'è una nuova possibilità di utilizzare somme forfettarie e diete diarie. Ciò è ancor più evidente se si considera che le città come enti pubblici sono già assoggettate a tutte le forme di controllo pubblico a vari livelli.

La metodologia URBACT II è già di per sé una buona prassi

Per la maggior parte delle città partner coinvolte in FIN-URB-ACT, la metodologia URBACT II, le cui principali caratteristiche sono le seguenti:

- iniziativa e coordinamento da parte della città,
- creazione di un GLS per la progettazione e l'attuazione del progetto,
- partecipazione di una AG,
- scambio di esperienze con altri partner europei,
- sostegno di un esperto con esperienza,

è stata innovativa e ha avuto risultati inattesi, specialmente se si considerano i budget modesti che erano stati assegnati inizialmente. Tutti ritengono che questa metodologia come buona prassi in sé possa/debba essere utilizzata per molti altri progetti con le città come enti responsabili.

Alcuni aspetti possono essere adottati facilmente: quelli con una dimensione locale. La costituzione del Gruppo Locale di Sostegno e un contatto tempestivo con le AG possono essere effettuati facilmente dalle città, soprattutto se queste hanno già avuto esperienza con un progetto URBACT: questi aspetti non richiedono infatti "costi speciali", cioè costi che non rientrino nell'attività quotidiana degli organismi.

Per queste azioni le città consigliano che, a un certo stadio dello sviluppo, le relazioni con gli stakeholder vengano "istituzionalizzate"; l'inizio del progetto è probabilmente avvenuto su base personale, ma dopo qualche tempo queste relazioni devono essere confermate e "ufficializzate" da un patto, almeno per la durata del PAL, al fine di garantire una certa stabilità e far sì che il progetto locale venga svolto con successo fino alla sua conclusione.

La dimensione europea richiede più attenzione in termini dell'individuazione di un partner negli altri Stati Membri, della selezione degli esperti competenti e della copertura delle spese per l'organismo per le riunioni nei vari paesi:

- *individuazione dei partner:*

Il risultato di una rete dipende in larga misura dai contributi di ciascuno dei suoi membri. Le città partner in FIN-URB-ACT ritengono che la propria partnership sia stata ben equilibrata e soddisfacente. Tuttavia, si rendono anche conto di essere state molto fortunate nella loro scelta delle 11 città partner, in quanto questa partnership era unicamente basata su una prospettiva molto limitata, sui contatti personali, sul passaparola... Esse raccomandano che l'implementazione di alcuni strumenti di sostegno avvenga ad opera del Segretariato di URBACT al fine di facilitare l'individuazione di possibili partner sulla base di criteri oggettivi e trasparenti. Sugeriscono inoltre la creazione di un'immagine-miniatura di "partnership" sulla pagina web di URBACT, offrendo così la possibilità a tutti i partner interessati di pubblicare un annuncio pubblicitario di mezza pagina con le principali caratteristiche del partner e il progetto che hanno in mente. Naturalmente l'uso di messaggi pubblicitari non sarebbe obbligatorio per i partner, né implicherebbe alcuna responsabilità del Segretariato.

- *Selezione degli esperti:*

L'attuale sistema con l'elenco di esperti accreditati sul sito URBACT sembra essere di gradimento per i partner. Esso offre vantaggi in termini di trasparenza, numero/scelta degli esperti e semplicità della procedura di selezione.

- *Copertura dei costi di rete:*

Per i progetti approvati, i costi di rete sono coperti dai contributi dei partner e da una sovvenzione. Tale sovvenzione ha una duplice dimensione:

- è la materializzazione della "buona qualità" del progetto che fornisce al suo interno legittimità a partecipare al progetto: "soft" dimension;
- copre i costi che di norma non sono ammessi nei bilanci dei partner (spese di viaggio, organizzazione di riunioni, competenze...): "hard" dimension.

In seguito all'esperienza di partecipazione al progetto FIN-URB-ACT, le città partner gradirebbero ricevere l'opportunità di istituire una rete europea e applicare la metodologia URBACT II per trovare soluzioni a problemi diversi che devono affrontare, senza essere vincolate alla rigidità richiesta dal programma URBACT, come ad esempio un calendario dei bandi, procedure, ecc. In altri termini, chiedono che tale metodologia possa essere meglio integrata. La "soft dimension" può essere superata nelle mani di professionisti con esperienza, la "hard dimension" richiede una procedura innovativa; i partner suggeriscono lo svolgimento di sondaggi atti a creare reti tandem tra città e AG, che coprano le proprie spese attraverso il contributo della città e una piccola sovvenzione locale (nella voce di bilancio per assistenza tecnica nel PO, ad esempio), in modo che ogni "tandem" possa coprire le proprie spese nella rete, contribuendo alle spese condivise della rete in parti uguali. Ciò garantirebbe una buona motivazione in vista di una collaborazione tra città e AG, rendendo il metodo molto flessibile in termini di calendario e scelta degli argomenti.

In conclusione, per le 11 città partner, FIN-URB-ACT si è dimostrato essere un progetto molto fruttuoso e il suo risultato va ben oltre quanto ci si possa attendere da budget tanto limitati. Il valore aggiunto ha riguardato non solo gli aspetti tecnici del sostegno finanziario alle PMI locali, ma si è anche rivolto ai cambiamenti delle relazioni con gli attori locali, una nuova comprensione della dipendenza reciproca tra i livelli locali e regionali e potrebbe diventare un test per l'attuazione di nuove forme di individuazione di soluzioni con una dimensione europea.

ALLEGATO: indirizzi di contatto dei partner

Città	Persona di contatto	Telefono	E-mail
Aquisgrana (partner leader)	Luise Clemens	+49 241 432 7634	luise.clemens@mail.aachen.de
	Liana Costea	+49 241 432 7681	liana.costea@mail.aachen.de
Aveiro	Andre Costa	+35 123 440 6300	aacosta@cm-aveiro.pt
Edimburgo	Charlie Shanlin	+44 131 529 3208	charlie.shanlin@edinburgh.gov.uk
	Roger Horam	+44 131 221 3189	Roger.Horam@edinburghchamber.co.uk
Galati	Costel Hanta	+40 236 323136	hanta.c@primaria.galati.ro ; hantac@yahoo.com
Gijon	Pablo de la Fuente	+34 985 30 82 21	pfuente@cmejjon.es
Gliwice	Katarzyna Kobierska	+48 32 239 1100	kobierska_k@um.gliwice.pl
	Anna Sakarajda-Ziober	+48 32 239 1100	brm@um.gliwice.pl
Lipsia	Brigitte Brück	+49 341 123-5810	brigitte.brueck@leipzig.de
	Uta Johannes	+49 341 123 5835	uta.johannes@leipzig.de
	Wennemar de Weldige	+49 341 123-5848	Wennemar.deWeldige@leipzig.de
Linz	Barbara Kovsca-Sagmeister	+43 7070 2316	Barbara.Kovska-Sagmeister@mag.linz.at
	Markus Costabiei	+43 732 9015 5638	markus.costabiei@tech2b.at
Maribor	Anreja Budar	+38 622 20 1408	andreja.budar@maribor.si
	Katja Lenic Salamun	+38 622 20 1338	katja.lenicsalamun@maribor.si
Reims	Nathalie Marie	+33 326778759	nathalie.marie@reimsmetropole.fr
Roma	Giuseppe Panebianco	+39 339 6520 488	panebianco.urban@tiscali.it
	Walter Nastasi	+39 06 85339219	w.nastasi@unionfidi.it
	Paola Procaccini	+39 0 6 67106295	paola.procaccini@comune.roma.it
Esperto leader	Patrick Fourquette	+32 2343 9591	patrick.fourquette@scarlet.be
German Savings Banks Association (Associazione delle Casse di risparmio tedesche)	Lothar Blatt	+32 274 016 10	lothar.blatt@dsgv.de
German Association for Housing, Urban and Spatial Development Coordinatore della tematica)	Jonas Scholze	+32 2 550 1613	j.scholze@deutscher-verband.org



RESPONSABILI

PARTNER LEADER	Città di Aquisgrana Luise Clemens Wirtschaftsförderung und Europäische Angelegenheiten- Aureliusstraße 2, 52064 Aachen, Germania Telefono: 0049 - (0)241 - 432 - 7634 e-mail: luise.clemens@aachen.de
ESPERTO LEADER	Patrick Fourquette e-mail: patrick.fourquette@scarlet.be
COORDINATORE DELLA TEMATICA	German Association for Housing, Urban and Spatial Development Jonas Scholze 47-51, Rue du Luxembourg 1050 Brussels, Belgio Telefono: +32 (0)2 550 16 13 e-mail: j.scholze@deutscher-verband.org

an URBACT II project

URBACT è un programma europeo di scambio e di apprendimento che promuove lo sviluppo urbano sostenibile. Esso consente alle città di collaborare per sviluppare soluzioni alle principali sfide urbane, ribadendo il ruolo fondamentale che svolgono nell'affrontare sfide sociali sempre più complesse. Il programma le aiuta inoltre a sviluppare soluzioni concrete nuove e sostenibili, che integrino dimensioni di natura economica, sociale e ambientale. Permette infine alle città di condividere buone pratiche e le lezioni apprese con tutti i professionisti coinvolti nella politica urbana in tutta Europa. URBACT è composto da 181 città, 29 paesi e 5.000 partecipanti attivi.

www.urbact.eu/project

FIN-URB-ACT is co-financed by the European Union under the URBACT II programme.



EUROPEAN
PROGRAMME
FOR
SUSTAINABLE
URBAN
DEVELOPMENT

