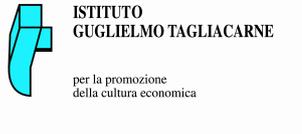


**DOCUMENTI  
IAI**

**PROGETTO ITACA  
“COLLETTIVITÀ ITALO-CANADESI PER  
L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI DISTRETTI”  
RAPPORTO FINALE**

Elaborato nell’ambito del progetto “ITACA” per il Ministero del Lavoro e il Fondo sociale europeo,  
marzo 2009



**Interventi per la formazione degli Italiani residenti in Paesi non appartenenti  
all'U.E.**

Avviso 1/04 del 5/3/2004 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

**Progetto ITACA**

**“Collettività Italo-Canadesi per l'internazionalizzazione dei distretti”**

**(Misura A2 – Fascicolo 350)**

*Rapporto finale*

*Il progetto “ITACA - Collettività Italo-Canadesi per l'internazionalizzazione dei distretti”, è stato finanziato nell'ambito dell'Avviso Pubblico del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali N. 1/04 “Interventi per la formazione degli italiani residenti in Paesi non appartenenti all'U.E.” - Fascicolo 350 – Misura A2 (Decreto inerente il finanziamento: Decreto Interministeriale DI 118/SEGR/06 del 14/06/2006 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali).*

Il progetto ITACA ha avuto come soggetto proponente il RTI composto da: Istituto Guglielmo Tagliacarne (soggetto capofila), Istituto Affari Internazionali ed ELEA S.p.a. . Sono stati partner del progetto: l'Italian Chamber of Commerce of Montréal, l'Italian Chamber of Commerce of BC & Alberta, l'Unione Regionale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura del Veneto, la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Treviso, la Federazione dei Distretti Italiani, la Regione Veneto (Assessorato alle Attività Produttive Settore Sviluppo e Promozione delle Attività Commerciali) e la Regione Campania (Assessorato alle Politiche dell'economia, dello sviluppo, della ricerca e dell'innovazione, delle politiche istituzionali).

**Indice**

*Alfonso Feleppa*

**Premessa e ringraziamenti** p. 5

*Paolo Guerrieri e Federico Niglia*

**Introduzione** p. 6

**1. I rapporti tra Italia e Canada** p. 8

Le relazioni tra i due paesi p. 8

La comunità italiana in Canada: storia, caratteristiche attuali e prospettive p.15

**2. Il progetto ITACA** p. 21

*Presupposti e attuazione* p. 21

*Un nuovo approccio integrato* p. 23

**3. Ripensare i partenariati territoriali** p. 26

*Un nuovo modello di rete* p. 26

## **Premessa e ringraziamenti**

Il progetto ITACA è stato per tutti noi una sfida culturale, oltre che organizzativa.

È stato una sfida organizzativa per la complessità delle attività; per la ricchezza e varietà del partenariato; per la necessità di equilibrare continuamente la flessibilità necessaria a cogliere e valorizzare opportunità – o vincoli – che via via emergevano e rigore necessario all'attività di reportistica e monitoraggio.

È stato una sfida culturale per l'esigenza continua di governare e motivare aspettative e "visioni" diverse ma complementari; per la necessità di mediare tra diversi stili e tempi di comunicazione; per l'esigenza di garantire un continuo e riflessivo 'ascolto attivo' dei territori coinvolti.

È stata una sfida che sentiamo di aver vinto: ITACA non ha prodotto solo risultati formalmente inappuntabili, ma ha soprattutto creato nuovi canali di comunicazione, nuove sensibilità, nuove – e per alcuni versi inaspettate – alleanze interistituzionali che coinvolgono attori-chiave di qua e di là dall'oceano.

Al Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali va il grande merito di aver dato un'opportunità progettuale fuori dai classici schemi della formazione professionale per gli italiani all'estero. Un'opportunità che l'Istituto G. Tagliacarne ha colto con il contributo fondamentale di IAI ed Elea cui va il nostro ringraziamento per la motivazione e la professionalità che hanno garantito nei due anni di lavoro.

Il vero fattore-critico di successo del progetto ITACA è stato il sistema delle camere di commercio rappresentate da Unioncamere Veneto e CCIAA di Treviso in Italia e Camere di Commercio Italiane in Canada di Montreal e di Vancouver. È stata la 'rete' camerale il più importante connettore e moltiplicatore delle idee, dei progetti, delle conoscenze che ITACA ha prodotto o veicolato. È stata dunque la 'rete' camerale il vero *incubatore* per l'instaurarsi di relazioni, la condivisione di opportunità, la costruzione di 'linguaggi' condivisi. In ciò, ITACA rappresenta un progetto-pilota che prima di tutto le Camere di Commercio, italiane ed estere, possono valorizzare e capitalizzare trasferendone il modello ad altri settori e ad altri contesti territoriali.

Alfonso Feleppa  
(direttore Istituto G. Tagliacarne)

## **Introduzione**

di Paolo Guerrieri e Federico Niglia

Il progetto ITACA “Collettività Italo-Canadesi per l'internazionalizzazione dei distretti” rientra tra gli interventi per la formazione degli italiani residenti in Paesi non appartenenti all'U.E. (Avviso 1/04 del 5/3/2004 approvato con D.I. 118/SEGR/06 del 14/06/2006 del Ministero degli Lavoro e della Previdenza Sociale).

Il gruppo costituito dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne (IGT), che ha svolto il ruolo di capofila dell'iniziativa, dall'Istituto Affari Internazionali (IAI) e da ELEA Spa ha sviluppato un progetto che ha avuto come partner la Regione Veneto, la Regione Campania, Unioncamere Veneto, la Camera di Commercio di Treviso, il Club dei Distretti, la Camera di Commercio Italiana in Canada di Montreal-Quebec, la Camera di Commercio Italiana in Canada di Vancouver-Edmonton-Calgary.

L'obiettivo principale di ITACA è stato quello di dare rinnovata centralità agli italiani residenti in Canada e ai loro discendenti, trasformandoli in intermediari di business e relazione tra i sistemi territoriali/distretti italiani e canadesi. In un momento come quello attuale, in cui la concorrenza proveniente dalle aree emergenti si fa sempre più agguerrita, l'individuazione di nuove modalità attraverso cui approfondire le relazioni economiche risulta vitale per un paese come l'Italia, che si trova, peraltro, a sperimentare delle difficoltà nel conservare le proprie quote di mercato. In questa ottica è la prospettiva di sviluppare un network di istituzioni e imprese che, partecipando di un comune bagaglio di conoscenze e valori, riescono a sviluppare solide relazioni economiche e commerciali.

La rete costituita con ITACA ha portato allo stabilimento di relazioni tra gli operatori economici dei due paesi, aprendo prospettive di business che possono anche andare oltre il progetto. Ma, per poter sviluppare delle relazioni durature tra le due realtà, il progetto ha dovuto ripensare l'idea stessa di “italianità” all'estero, abbandonando l'antica visione degli italiani all'estero come difensori di usanze e tradizioni oramai relegati nel passato. Sono stati soprattutto giovani discendenti degli immigrati italiani, i quali sono perfettamente integrati nella realtà canadese, a percepire come ghetizzante il riferimento ad un'italianità “folkloristica” e inattuale. Proprio per la loro ricettività rispetto alle nuove tendenze i giovani italo-canadesi sono stati scelti come attori centrali del progetto ITACA, che li ha inseriti in un processo di qualificazione professionale: attraverso una azione di formazione sono state trasmesse conoscenze relative al Sistema Italia nonché competenze relazionali e manageriali utili allo svolgimento di attività di intermediazione tra i sistemi imprenditoriali italiano e canadese.

L'inserimento di un numero selezionato di giovani all'interno di un percorso formativo e la loro partecipazione al network di soggetti imprenditoriali e istituzionali appartenenti ai due paesi ha rappresentato il punto di partenza di un più ampio processo di animazione della realtà italiana in Canada. Ad essere coinvolto è stato infatti anche il mondo delle associazioni italiane in Canada, alcune delle quali assurgono a soggetti di riferimento delle relazioni di business con l'Italia. Sfruttando le buone pratiche e il modello di queste realtà è possibile operare una “rivitalizzazione” dell'intero associazionismo, permettendogli di stabilire nuovi e strutturati legami con l'Italia e di

coinvolgere maggiormente le nuove generazioni. Al fine di poter sviluppare una azione efficace nel lungo periodo sono stati costituiti, in Quebec come in British Columbia, degli Advisory Board del progetto ITACA, gruppi composti da rappresentanti autorevoli del mondo istituzionale e imprenditoriale italo-canadesi incaricati di definire strategie di network e di adattamento al nuovo contesto dei rapporti bilaterali.

Le sezioni 1 e 3 del presente rapporto sono state curate dal gruppo di ricerca dell'Istituto Affari Internazionali coordinato da Federico Niglia e si è valso del contributo scientifico di Lelio Iapadre (Università dell'Aquila) e di Renato Passaro (Università di Napoli – Parthenope). La sezione 2 del rapporto è frutto di una elaborazione del gruppo di lavoro ITACA composto da Stefano Guacci (Elea), Federico Niglia (IAI), Ruggiera Sarcina e Debora Giannini (Istituto G. Tagliacarne). Nella parte introduttiva viene operato un inquadramento delle vicende della comunità italiana in Canada e delle problematiche che caratterizzano il rapporto con l'Italia. Successivamente viene operata una descrizione delle modalità attraverso cui il progetto ITACA è intervenuto per rafforzare i legami tra Italia e Canada. Nella parte finale del rapporto la prospettiva si amplia, nel tentativo di individuare un modello operativo che possa risultare applicabile ai rapporti tra i sistemi territoriali italiani e quelli di paesi stranieri dove sono presenti comunità di ascendenza italiana.

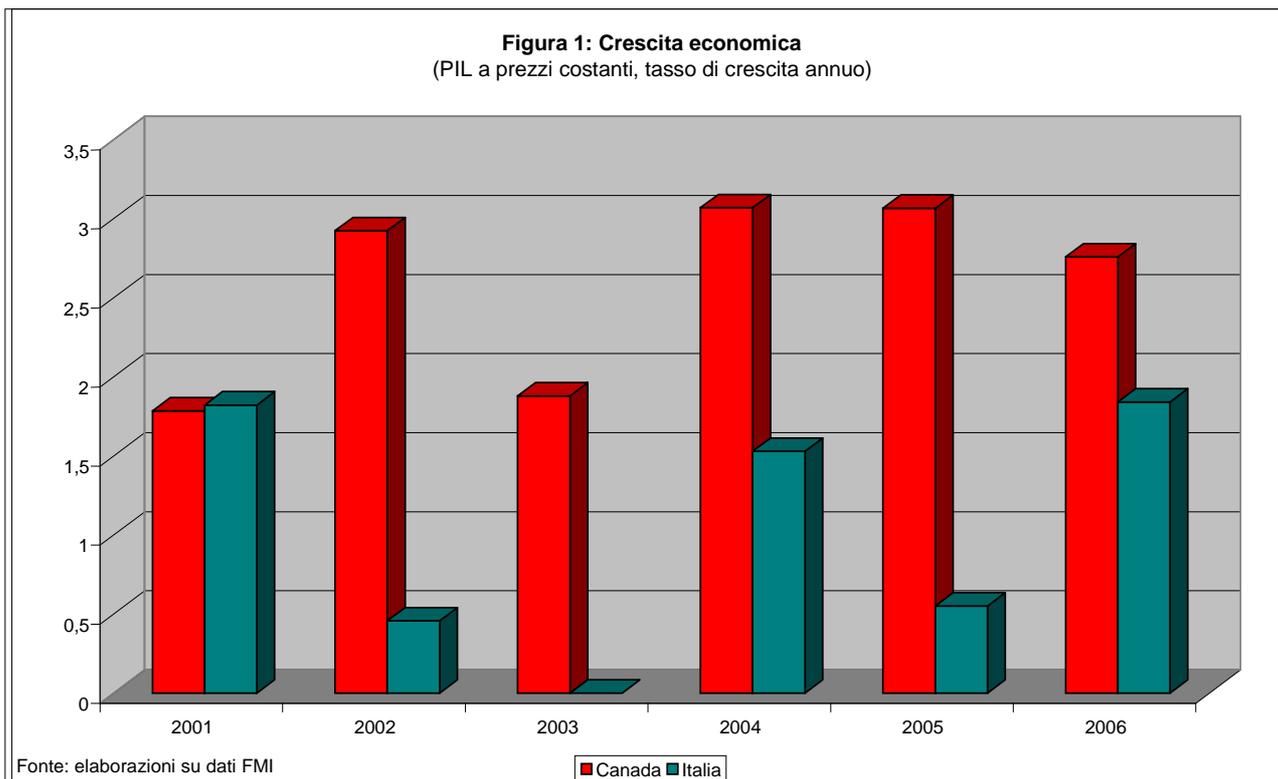
## **1. I rapporti tra Italia e Canada**

### *1.1 Le relazioni tra i due paesi*

I rapporti tra Italia e Canada sono caratterizzati dall'assenza di frizioni e da una visione comune della politica internazionale. La forte vocazione multilaterale dei due paesi li ha portati ad assumere posizioni simili in contesti quali l'Organizzazione delle Nazioni Unite e il G8. Entrambi sono poi impegnati in teatri problematici con l'Afghanistan. Una importante convergenza viene sperimentata in ambito G8: poiché dopo l'Italia sarà proprio il Canada a ospitare, nel 2010, il vertice, i due governi hanno accresciuto la loro cooperazione per poter sviluppare iniziative più incisive rispetto ai principali temi globali.

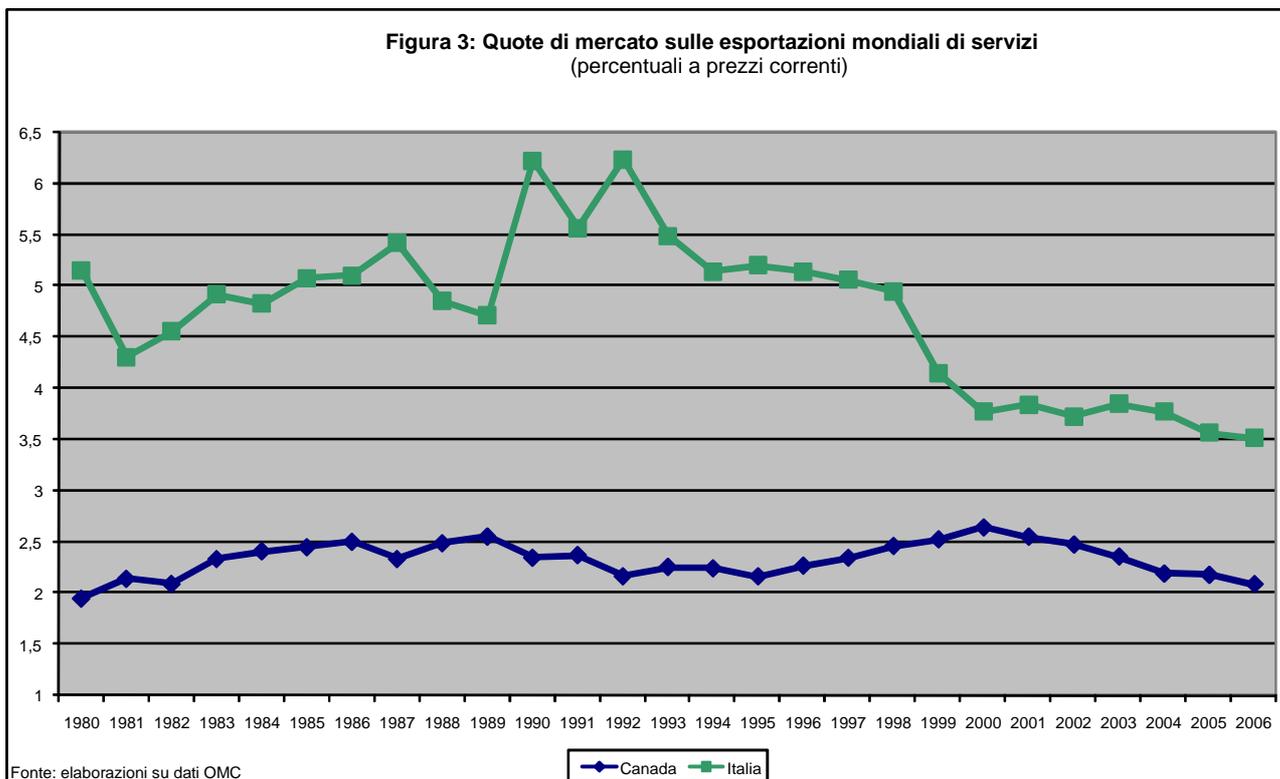
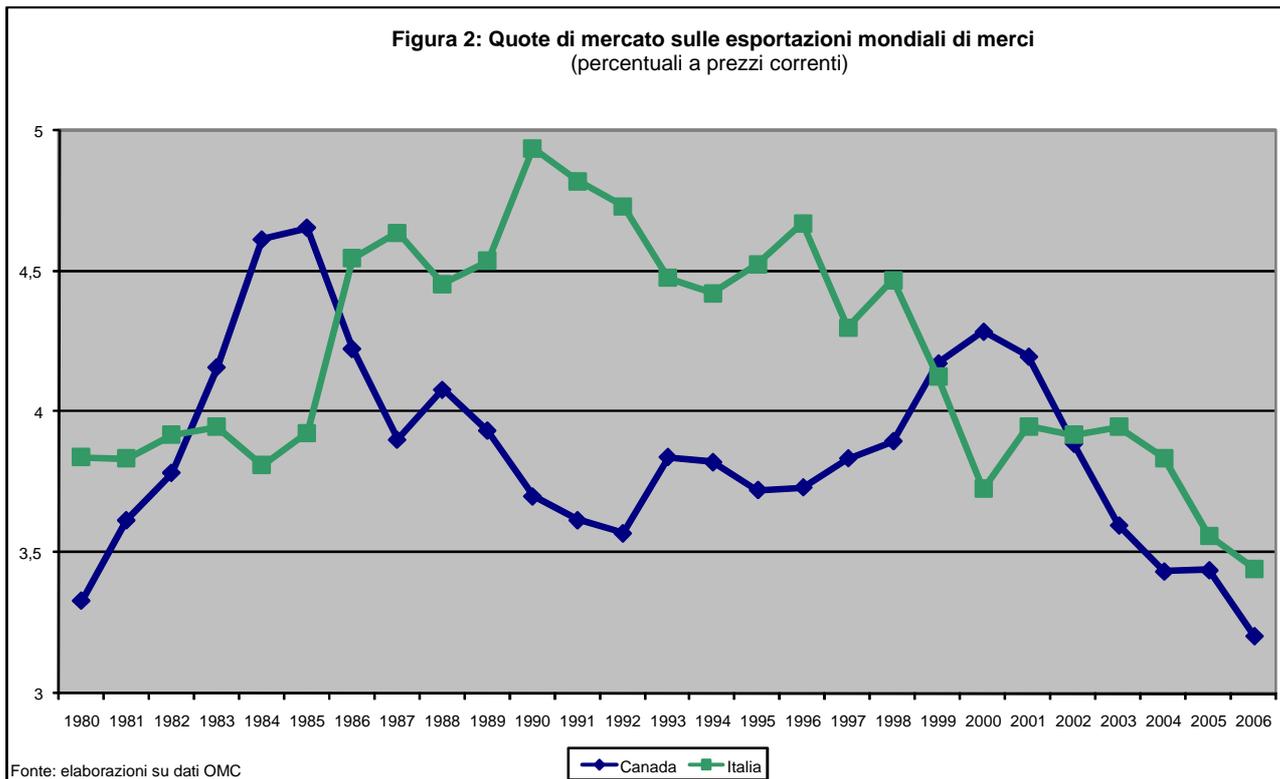
Le buone relazioni che legano da lungo tempo Italia e Canada, alimentate dalla presenza nel paese nord-americano di una numerosa comunità di italo-canadesi, si riflettono sul piano dell'integrazione economica. Il Canada è un importante mercato di sbocco per i prodotti italiani, specialmente per i beni di consumo per la persona e per la casa tipici del made in Italy, e offre buone opportunità di insediamento alle aziende che vogliano estendere la propria attività nei mercati del North American Free Trade Agreement (NAFTA).

Nella fase attuale delle relazioni commerciali internazionali, caratterizzata da una più intensa competizione sulle quote di mercato e dalla ricerca di nuovi percorsi di espansione, la possibilità di ulteriore sviluppo delle relazioni economiche tra Italia e Canada appare importante per entrambi i paesi. L'economia italiana segue i cicli mondiali delle economie sviluppate, ma con fasi di espansione meno robuste e fasi di rallentamento più marcate di quelle degli altri paesi avanzati, segno dell'esistenza di difficoltà strutturali non risolte. Appare invece evidente che l'economia canadese è più dinamica, grazie al contesto generale del paese, più vivace e funzionale, e alla sua grande apertura internazionale (figura 1). Tuttavia, anche il Canada registra le difficoltà che colpiscono i paesi avanzati nel quadro complessivo dell'economia mondiale e risente in misura particolarmente forte del rallentamento dell'economia statunitense, a cui è strettamente interrelato.



Italia e Canada registrano una situazione complessa nel processo di internazionalizzazione commerciale. La figura 2 evidenzia il declino delle quote mondiali delle esportazioni di merci delle due economie, entrambe alle prese con difficoltà competitive nel mutato ambiente internazionale. L'andamento dell'indicatore per il Canada dimostra un livello della quota del paese nel 2006 inferiore a quella del 1980, a causa della marcata diminuzione registrata dal 2000. La dinamica negativa degli ultimi anni coinvolge anche la quota delle esportazioni di servizi (figura 3).

L'Italia, un paese che sull'integrazione internazionale ha fondato il suo sviluppo, da un quindicennio registra una marcata contrazione del ruolo propulsivo della domanda estera di merci, che si riflette nella tendenza negativa nei suoi conti con l'estero. Tale situazione è aggravata dalla debolezza della quota nei servizi - nonostante essa non si riduca più ai ritmi del decennio novanta - condizionata dall'andamento non positivo del settore turistico, che in passato ha spesso compensato gli eventuali risultati non soddisfacenti degli altri settori.

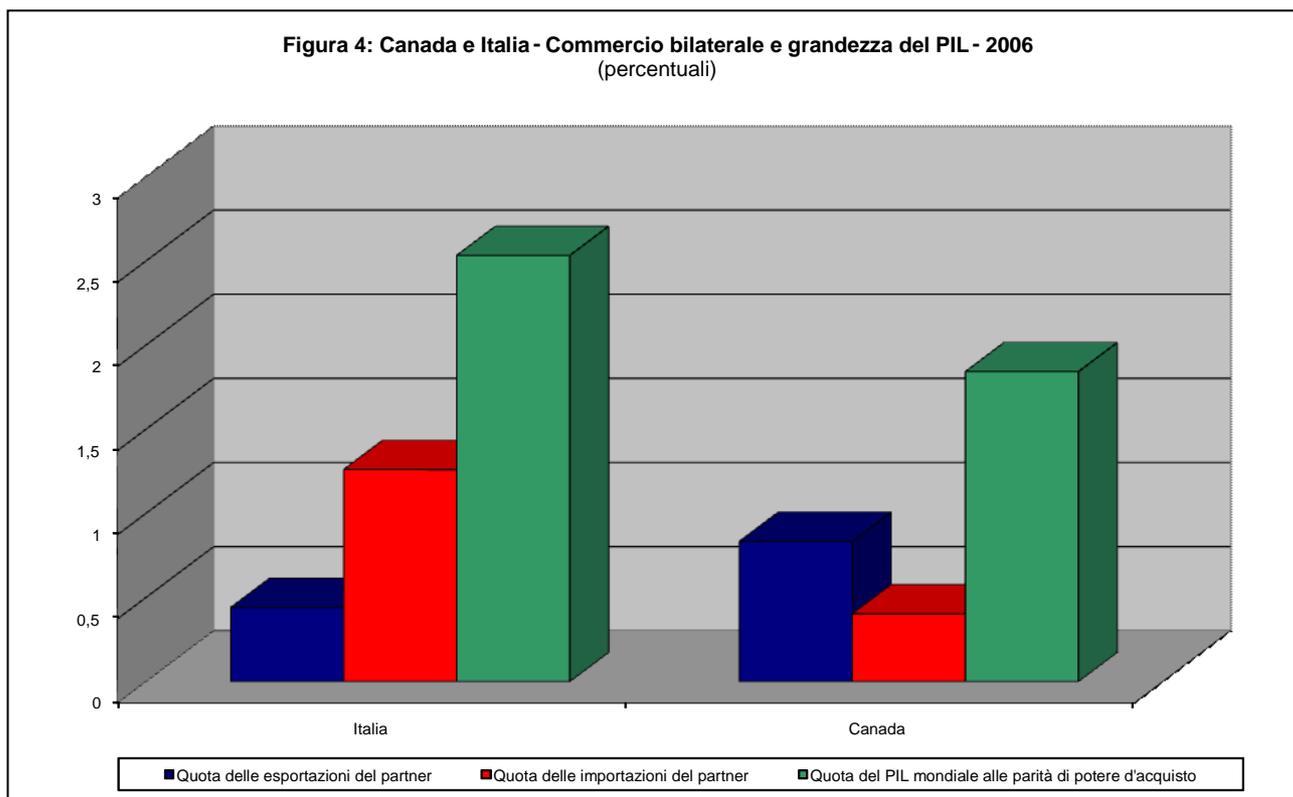


Il tema delle relazioni commerciali tra Italia e Canada va inquadrato sulla base della logica del cosiddetto modello gravitazionale<sup>1</sup>. La figura 4 presenta una sintesi delle condizioni dei rapporti commerciali bilaterali tra Italia e Canada, considerato il loro potenziale economico.

La quota del PIL mondiale dei due paesi può essere idealmente interpretata come parametro di riferimento potenziale delle relazioni commerciali bilaterali nell'ipotesi di neutralità geografica degli scambi. Ovvero, ipotizzando l'assenza delle forze anti-gravitazionali (barriere), cioè sotto l'ipotesi di economie perfettamente integrate, le quote bilaterali delle importazioni e delle esportazioni sarebbero uguali a quelle sul PIL mondiale.

---

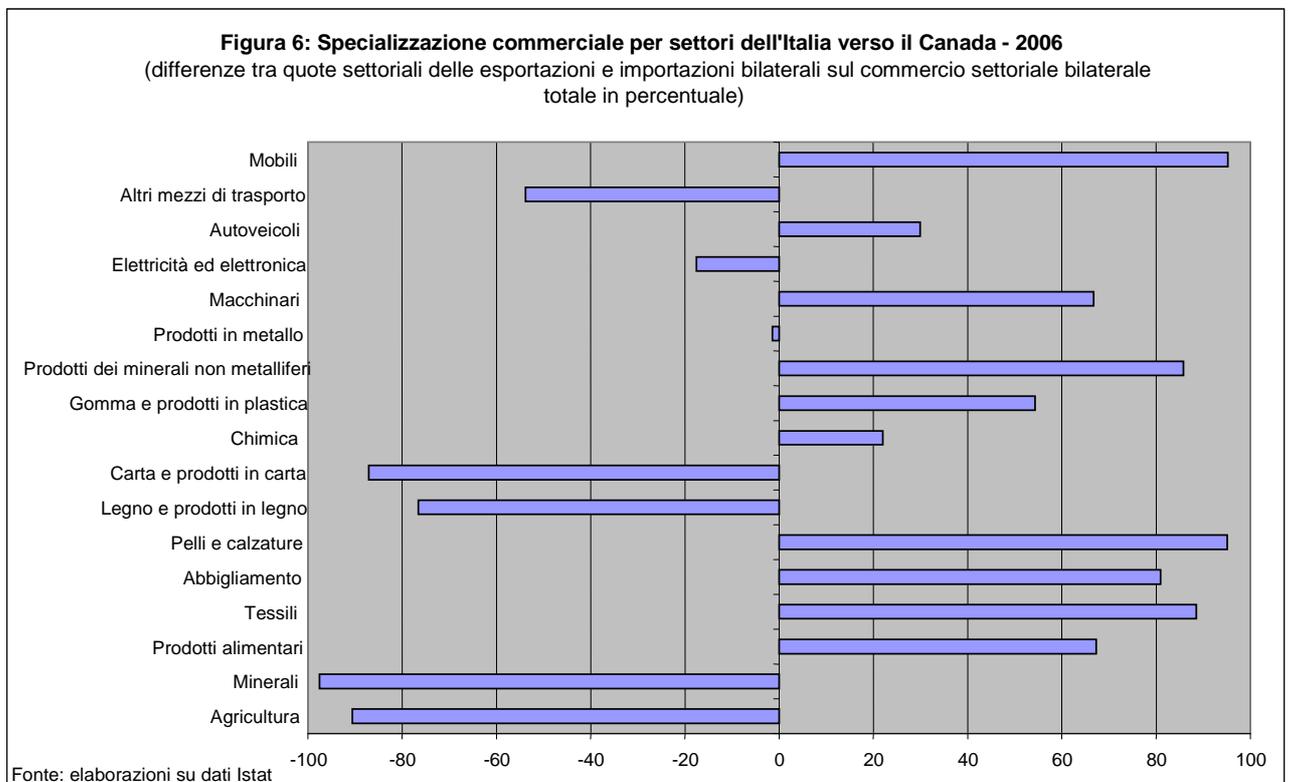
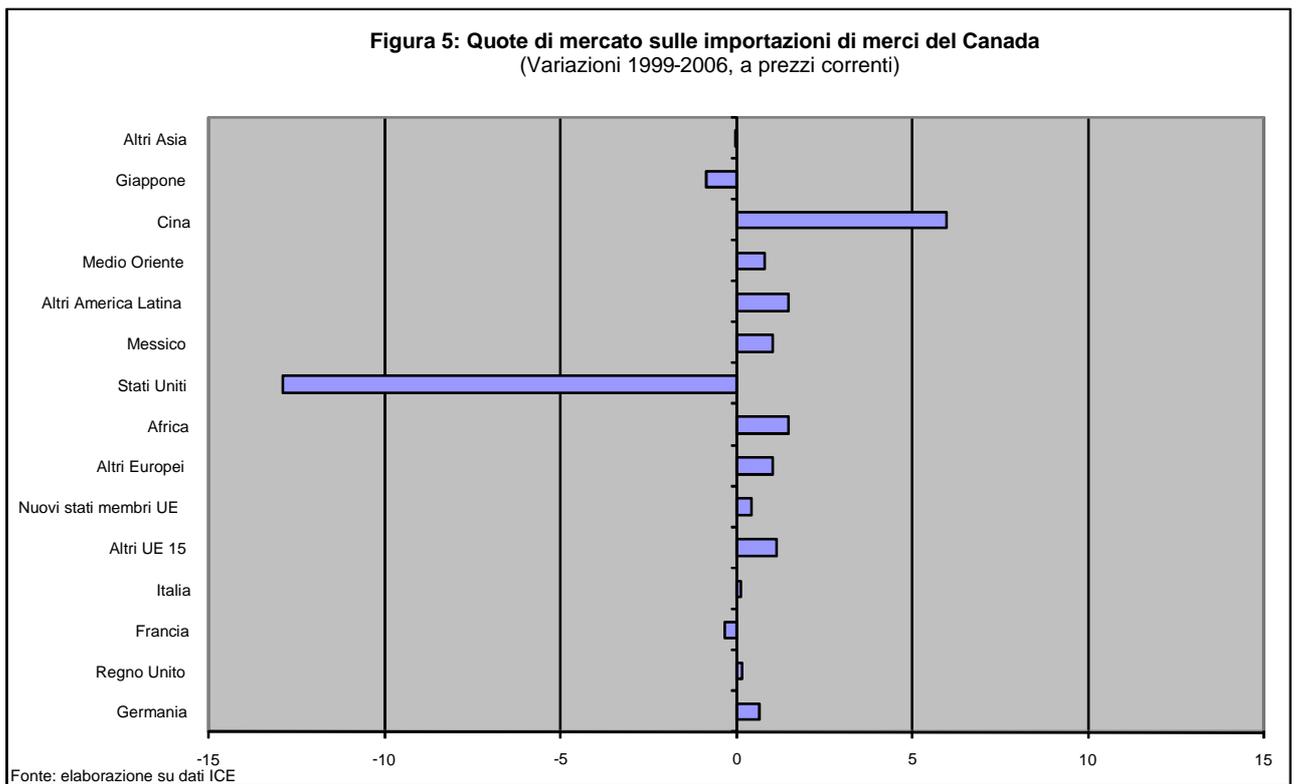
<sup>1</sup> Il commercio tra due paesi, a parità di altre condizioni, è proporzionale al prodotto delle loro dimensioni economiche e inversamente correlato alla distanza tra loro. Il volume del commercio dipende dalla grandezza economica dei paesi perché le economie più grandi producono più beni e servizi e così hanno maggiori possibilità di esportare e allo stesso tempo la grandezza del PIL richiede più elevate importazioni di beni intermedi e di investimento. Inoltre, nelle economie sviluppate i redditi elevati stimolano le importazioni di beni di consumo. Tuttavia, alla relazione positiva tra commercio internazionale e grandezza dei paesi si associa l'incidenza negativa di quest'ultima sul loro grado di apertura internazionale, discussa in precedenza. In altre parole, se è vero che economie grandi tendono ad avere flussi commerciali più intensi, tale relazione positiva è tuttavia meno che proporzionale. D'altra parte, il grado di apertura dei paesi tende a crescere con il loro grado di sviluppo, misurato dal reddito pro-capite. La relazione positiva tra commercio e sviluppo, circolare e cumulativa, si fonda su diversi fattori: la dotazione infrastrutturale nei trasporti e nelle comunicazioni, che facilita gli scambi, il progresso tecnico, che stimola la produzione di nuovi beni richiesti all'estero, il ruolo dello sviluppo economico nel favorire la riduzione delle barriere al commercio, la richiesta di varietà dei consumatori con redditi più alti. La distanza geografica, generalmente intesa, invece limita le relazioni mercantili, perché innalza i costi di trasporto e di comunicazione e crea maggiori difficoltà nelle relazioni interpersonali. L'effetto negativo della distanza può essere più o meno intenso secondo i caratteri delle barriere fisiche (per esempio, l'esistenza di montagne o di oceani tra i paesi, nonostante l'evoluzione dei sistemi di trasporto, incide negativamente sui costi di trasferimento dei beni). Ha infine effetti importanti il grado di impermeabilità dei confini dovuto alle barriere culturali, sociali e politiche, quali la lingua e le differenze culturali, l'esistenza di restrizioni tariffarie e quantitative, l'adozione di valute diverse, le differenti legislazioni e regolamentazioni.



Le distanze tra le quote delle esportazioni e delle importazioni e quelle del prodotto complessivo sono indicative di spazio per ulteriori sviluppi dei rapporti commerciali tra i due paesi. Per l'economia italiana questo margine relativo appare più rilevante che per il Canada, il che potrebbe essere interpretato come un segno di una maggiore difficoltà delle imprese italiane ad accedere al mercato canadese e di un minor interesse delle imprese canadesi verso il mercato italiano<sup>2</sup>. Tuttavia, il potenziale di espansione degli scambi ancora non utilizzato appare rilevante anche per l'economia canadese.

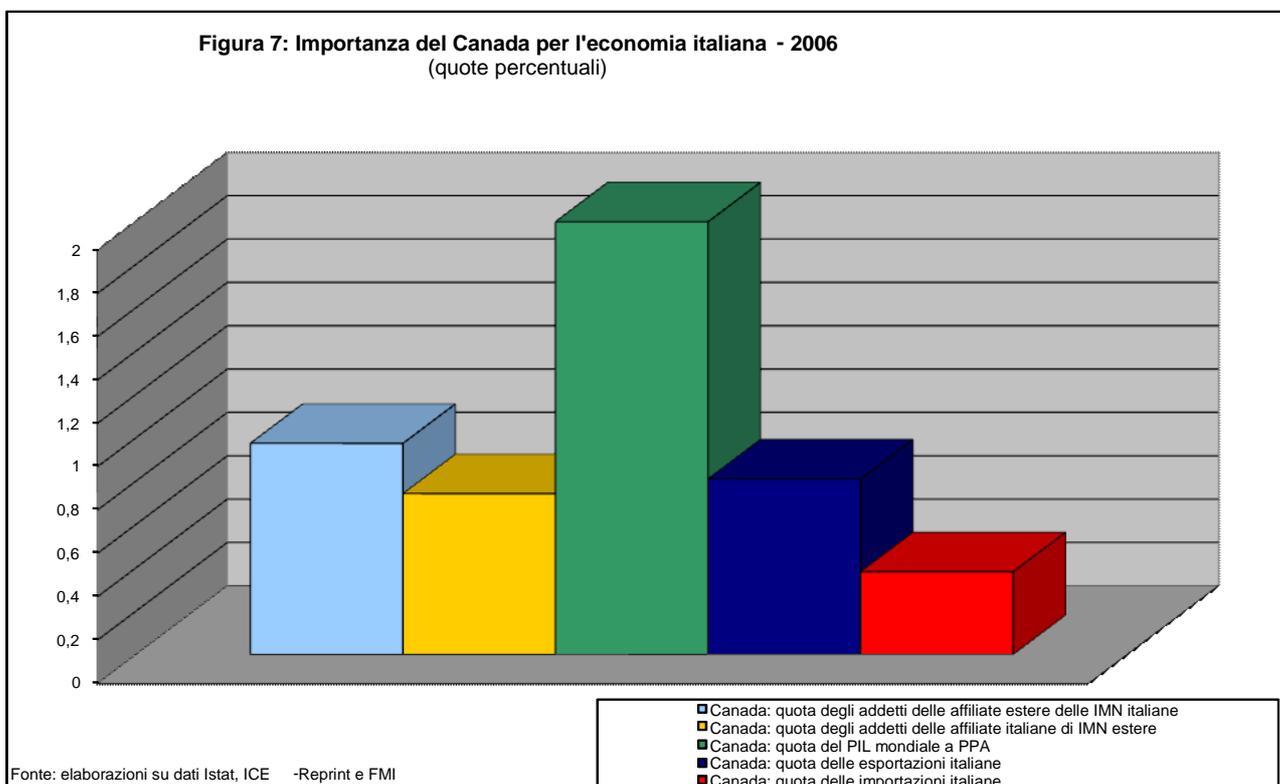
Inoltre, un contributo all'intensificazione degli scambi bilaterali può essere dovuto alle preferenze nel consumo della comunità italo-canadese del paese americano, non indifferente alla forza attrattiva dei beni del made in Italy di qualità medio-alta.

<sup>2</sup> Naturalmente tale potenziale è puramente teorico e non potrà mai essere completamente realizzato, data la rilevanza delle barriere esistenti, alcune delle quali non sono facilmente eliminabili. In primo luogo vanno considerati i fattori geografico-territoriali che limitano l'espansione degli scambi nelle due direzioni. Non vanno inoltre trascurate le preferenze mercantili dovute all'appartenenza del Canada e dell'Italia ad accordi di integrazione regionale (NAFTA e UE rispettivamente).



Le relazioni economiche dell'Italia con il Canada sono a un livello inferiore rispetto all'importanza del paese americano nell'economia mondiale. Ciò si estende al terreno delle attività delle imprese multinazionali, dove, come nel commercio, esistono possibilità inesplorate di interazione produttiva. Tuttavia la presenza produttiva delle imprese multinazionali italiane in Canada e canadesi in Italia appare relativamente più forte delle corrispondenti relazioni commerciali tra i due paesi. Ciò conferma che, soprattutto in paesi ricchi con una struttura della domanda sofisticata, la presenza produttiva diretta è essenziale per ridurre i costi di accesso e accrescere il potere di mercato delle imprese.

Anche in termini produttivi la presenza italiana in Canada appare relativamente più importante rispetto a quella canadese in Italia. È possibile che in questo campo svolga un ruolo rilevante la comunità italo-canadese, specialmente attraverso la rete di rapporti personali e parentali che può agevolare le iniziative imprenditoriali oltre confine e in un paese lontano.



A conclusione di questa breve panoramica si vede come il livello teorico supporti l'affermazione, avanzata a livello pratico, di una potenzialità di crescita dei rapporti economici tra Italia e Canada.

Nell'ambito delle modificazioni dell'ambiente competitivo mondiale, che inducono i paesi a mutamenti nelle relazioni economiche bilaterali, i rapporti tra Italia e Canada appaiono sufficientemente stabili. E la presenza in Canada di una comunità di

origine italiana pare assicurare ancora la solidità delle relazioni economiche, oltre ad avere un ruolo nell'asimmetria dei flussi commerciali e produttivi tra i due paesi. L'elemento più significativo che tuttavia scaturisce dall'analisi precedente riguarda il fatto che i rapporti economici tra le due economie sono nettamente inferiori a quelle potenziali. Ci sono margini non sfruttati sia sul piano mercantile sia su quello dello sviluppo delle reti produttive transnazionali, verso i quali andrebbe rivolta l'attenzione degli operatori e degli agenti delle politiche economiche dei due paesi.

Nell'attuale contesto di competizione globale la valorizzazione dei legami economici e commerciali esistenti rappresenta un imperativo categorico. In contemporanea rispetto alla penetrazione nei mercati delle economie emergenti, i paesi avanzati devono sviluppare a pieno le potenzialità economiche insite nei loro rapporti reciproci.

Italia e Canada non si sottraggono al trend generale e sono entrambe alle prese con difficoltà competitive nel mutato ambiente internazionale. Per il paese americano il declino della quota delle esportazioni mondiali è netto a partire dall'inizio dell'attuale decennio ed è strettamente connesso con l'andamento dell'indicatore di competitività. Il Canada sta vivendo una fase di mutamento della propria posizione internazionale, in seguito all'intensificarsi delle modificazioni del contesto mondiale. Altrettanto complessa è la situazione italiana, dove i problemi dimensionali delle imprese si assommano a quelli generali del Sistema Paese, che alle volte fatica nel trovare canali efficienti di espressione delle proprie potenzialità.

### *1.2 La comunità italiana in Canada: storia, caratteristiche attuali e prospettive*

Alla convergenza nelle dimensioni politica ed economica, rispetto alle quali esiste un potenziale di interazione non sfruttato, si affianca un dato culturale-identitario altrettanto rilevante, che fa leva sulla presenza di una forte comunità italiana in Canada.

La storia dell'emigrazione italiana verso il Canada è diversa rispetto alle altre esperienze migratorie, anche rispetto a quella che ha interessato gli Stati Uniti. Non è solo la distribuzione temporale dei flussi migratori a risultare peculiare, quanto soprattutto le motivazioni che hanno spinto molti italiani a dirigersi verso quel paese e le modalità con cui è avvenuta l'integrazione nel contesto di insediamento. Il Canada fu tra le prime mete verso cui si indirizzò l'emigrazione transoceanica tra la fine dell'Ottocento e il primo decennio del Novecento. Nell'ambito dell'emigrazione transoceanica che si sviluppa dall'Ottocento alla Grande Guerra i flussi verso il Canada, pur non comparabili rispetto a quelli verso gli Stati Uniti, rappresentano un fenomeno significativo. Le condizioni di vita degli italiani di prima emigrazione furono estremamente dure, non solo per i lavori in cui furono impiegati (molti contribuirono alla costruzione della rete ferroviaria canadese), ma anche per le politiche discriminatorie vigenti in quegli anni. Nel corso degli anni Venti il Canada adottò delle politiche "selettive" nei confronti dell'emigrazione: nel 1921 fu varata una legge che negava ai cinesi l'ingresso nel paese; ad essa seguì, nel 1923, la legge che individuava delle categorie preferenziali di immigrati: inglesi, statunitensi e scandinavi non avevano alcuna limitazione di entrata; gli immigrati dall'Europa meridionale e orientale, gli arabi e gli ebrei erano soggetti a determinate limitazioni; l'ingresso di asiatici e di uomini di colore, seppur non limitato in linea di principio, era scoraggiato al massimo.

L'abbandono di queste politiche selettive avvenne a partire dal secondo dopoguerra e richiese più di un ventennio. Solo nel 1967 il Canada abbandonò definitivamente il sistema preferenziale.

Nel secondo dopoguerra il fenomeno assume una nuova valenza: si calcola che dal 1946 al 1969 gli italiani in Canada siano passati da 140.000 a 270.000. Una delle motivazioni che spiega questo incremento esponenziale è sicuramente quella relativa alla chiusura delle frontiere statunitensi: quando all'indomani della guerra si assisteva ad una ripresa dei flussi migratori, la normativa statunitense era ancora ferma al Quota Act. L'impossibilità di continuare ad alimentare la presenza italiana negli USA indirizzò l'emigrazione transoceanica verso paesi quali l'Argentina, il Venezuela e, per l'appunto, il Canada. Quando, nel 1965, l'amministrazione statunitense riformò la legislazione sull'immigrazione in senso più aperto, l'epopea migratoria italiana si era praticamente esaurita. Per quanto riguarda il Canada, molti italiani furono attratti dalle buone condizioni economiche e dalle prospettive di lavoro, nonché dalla bassa concentrazione demografica. A favorire una emigrazione così duratura verso il Canada ha contribuito anche il pesante deterioramento del quadro macroeconomico che ha interessato alcuni dei paesi oggetto dell'emigrazione di massa italiana, come ad esempio il Venezuela.

A rendere l'emigrazione transoceanica del secondo dopoguerra differente rispetto a quella del primo, sono anche fattori di ordine qualitativo legati alle variabili del sesso e del livello socio-culturale dei migranti. Riguardo al primo aspetto va detto che gli emigranti cercarono di agevolare i ricongiungimenti familiari, che durante la prima ondata erano stati ampiamente trascurati. Riguardo al secondo aspetto, l'elevazione del livello socio-culturale si spiega soprattutto con il più alto livello di scolarizzazione che si era raggiunto in Italia. È inoltre opportuno tenere presente che dietro all'emigrazione italiana verso il Canada che si è sviluppata soprattutto a partire dalla fine degli anni Cinquanta vi erano prospettive e aspettative diverse rispetto a quelle dei periodi precedenti: se fino agli anni Sessanta l'emigrazione transoceanica era stata in gran parte una fuga dalla miseria, in seguito agli sviluppi dell'emigrazione europea che ebbero luogo in quel periodo l'emigrazione transoceanica essa assunse un significato ben diverso. A partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta, i flussi migratori motivati da una condizione di estremo disagio economico iniziavano a rivolgersi verso le città del Nord Italia, le quali, in seguito al boom economico, potevano offrire speranze di un miglioramento delle proprie condizioni di vita senza richiedere quella sostanziale rottura con il contesto di provenienza che invece caratterizza, per ovvi motivi, l'emigrazione transoceanica. Dalla fine degli anni Cinquanta e fino alla fine degli anni Sessanta, quando il fenomeno dell'emigrazione italiana si avviò verso un rapido esaurimento, l'emigrazione transoceanica vide una forte crescita della componente qualificata. Non a caso si parlò in quel periodo, di "emigrazione degli ingegneri", per descrivere l'esodo di molti tecnici ed operai specializzati che seguivano le imprese italiane (FIAT, ENI, SNIA, MARELLI, ecc.) che avevano deciso di avviare degli impianti in alcuni paesi dell'America latina. Per il Canada non è certo possibile applicare un tale paradigma, in quanto l'incremento della componente qualificata non fu comunque tale da trasformare completamente il volto di una emigrazione che in gran parte continuava ad essere generata da una aspirazione diffusa al superamento di difficili condizioni di vita. Ciononostante è possibile evidenziare alcune differenze strutturali che hanno caratterizzato l'emigrazione italiana

del dopoguerra rispetto a quella antecedente, tanto importanti in quanto su di esse si basa non solo l'attuale rete di sostegno, ma l'insieme delle politiche che inquadrano i rapporti tra l'Italia e gli italiani in Canada.

L'emigrazione del secondo dopoguerra vide una maggiore coscienza sociale dell'emigrante, che diede vita a gruppi organizzati. Nel primo dopoguerra aveva prevalso il carattere mutualistico ed assistenziale delle associazioni, che con il loro operato sopprimevano all'assenza dello Stato. Nel secondo dopoguerra, grazie anche ad una maggiore presenza dello Stato con le autorità consolari, nonché alla presenza di una normativa di riferimento derivata dagli accordi che il governo italiano aveva stipulato con i maggiori Stati di emigrazione italiana, tale esigenza si era affievolita. Al suo posto si erano affermati come obiettivi prioritari la tutela dell'identità italiana nel contesto di accoglienza nonché la diffusione della cultura italiana. L'italianità si affermò come forte valore aggregante e si mantenne tale fino agli anni Ottanta, quando alla generazione che aveva compiuto materialmente la scelta di partire per il Canada si era affiancata un'altra, nata in Canada e integrata in quel contesto, che iniziava a percepire in modo diverso il legame con la patria di origine. Non bisogna peraltro dimenticare che alla tutela dell'italianità tout court si sarebbe affiancata sempre più prepotentemente quella dell'identità regionale e sub-regionale: con l'istituzione delle Regioni (1970) l'associazionismo localistico avrebbe tratto nuovi stimoli.

Naturalmente la maggiore "autocoscienza" degli immigrati italiani si è tradotta anche nella ricerca di un maggiore inserimento nel contesto locale. In una situazione come quella canadese, che in un primo tempo non favoriva una completa integrazione, l'inserimento non è stato privo di asperità. Molte erano infatti le misure discriminatorie che gravavano sugli immigrati: si andava dalla Blue Law, che limitava in modo estremo ogni attività associativa e ricreativa, alla famigerata "Legge 101", che precludeva l'accesso alle scuole inglesi ai figli di genitori non anglofoni. Il confronto assunse alle volte toni accesi – fu proprio l'impossibilità di mandare i figli nelle scuole canadesi sancita dalla Legge 101 a scatenare la sollevazione degli italiani di Montreal nella seconda metà degli anni Sessanta – ma alla fine gli italiani riuscirono ad ottenere parità di diritti. Non è eccessivo affermare che anche le battaglie degli italiani hanno contribuito in misura non trascurabile all'affermazione di quel multiculturalismo che oggi informa la società canadese.

Il risultato di questo processo di integrazione è una solida comunità fortemente integrata nel contesto di accoglienza. In base ai dati dell'anagrafe consolare relativi al 2004 gli italiani residenti in Canada sono 140.812. Quella italiana è la nona comunità per grandezza dopo Germania, Argentina, Svizzera, Francia, Brasile, Belgio, Stati Uniti, Gran Bretagna. Le regioni del Canada di tradizionale popolamento italiano sono Ontario, Quebec, Alberta e British Columbia. Attualmente la circoscrizione consolare di Toronto – la *Greater Toronto Area* - è quella con maggiore concentrazione di connazionali (55%) e quella che presenta le dinamiche produttive più rilevanti.

I dati relativi alla comunità italiana in Canada, che si riferiscono ai cittadini italiani colà residenti, non rendono però giustizia della reale presenza dell'elemento italiano in Canada. Per ovviare a questo inconveniente è innanzitutto necessario avvalersi della categoria interpretativa di "comunità italo-canadese", che non coincide con quella dei "cittadini italiani residenti in Canada" e nemmeno con quella di "popolazione di origine italiana". La differenza con la categoria dei cittadini italiani è

evidente: in molti casi la perdita della cittadinanza italiana, soprattutto per i discendenti degli emigrati, non si è tradotta in una perdita dell'identità italiana. Bisogna rilevare come la nuova legge sulla cittadinanza del 1992 abbia permesso di ridurre in misura significativa, attraverso la procedura di riacquisto della cittadinanza italiana, il divario esistente tra questi due insiemi.

Degna di maggiore attenzione è la differenza tra la popolazione di origine italiana e la comunità italo-canadese. Il primo concetto si caratterizza per una totale staticità, focalizzandosi sulle condizioni di partenza senza dare indicazioni degli sviluppi e delle trasformazioni ingenerati dalla presenza prolungata in Canada. Porre al centro dell'analisi il concetto di comunità italo-canadese ci sposta verso una teoria dinamica dal maggiore potere euristico, la quale, partendo da determinate premesse concernenti il contesto di origine e il valore del legame identitario, non aspira a valutare solo l'evoluzione della componente culturale italiana, quanto soprattutto a investigare la nascita di un nuovo profilo identitario che trae origine da una fusione delle due culture e che poi si evolve in maniera propria.

Partendo da questa premessa metodologica è possibile sviluppare una analisi coerente delle nuove generazioni di italo-canadesi, i quali, a causa del ricambio generazionale che sta avendo luogo in questi anni, rappresentano i soggetti con i quali le istituzioni italiane devono relazionarsi. Analizzando gli indicatori di prossimità identitaria rispetto alla cultura italiana si rileva una spiccata tendenza al mantenimento del legame con l'Italia, come dimostra il fatto che la lingua italiana, quarta lingua parlata in Canada, sia la lingua madre di 469.485 persone e sia una delle lingue non-ufficiali più diffuse nel nucleo familiare. Naturalmente la forza di questo legame varia in maniera sensibile tra le diverse regioni del Canada: si passa dalla comunità in Québec, dove la comunità italo-canadese mantiene un forte legame con la cultura italiana, a quelle in Alberta e British Columbia, dove tale interazione, causa anche la minore consistenza della comunità, tende a risultare più debole.

In generale, però, l'aspirazione al mantenimento di una continuità affettiva e culturale con l'Italia non si traduce, sic et simpliciter, in una affermazione esclusivistica di italianità. Nelle persone di età più giovane si tende anzi a riscontrare un certo fastidio per il mancato riconoscimento della loro diversità. Mano a mano che le nuove generazioni sostituiscono le vecchie nelle singole professioni e anche nella gestione dei legami identitari si fa largo un nuovo approccio che è riassunto dal motto del Corriere Canadese, il quotidiano più famoso degli italo-canadesi, che si definiscono "fiercely Canadian, proudly Italian". Questa nuova identità è incarnata dalle figure maggiormente rappresentative della comunità italo-canadese (si pensi, ad esempio, al *caucus* italiano al Parlamento federale di Ottawa).

La realtà regionale che si avvicina maggiormente a quella appena descritta è certamente quella dell'Ontario: nella Greater Toronto Area si ha la maggiore comunità italo-canadese la quale meglio esprime le caratteristiche summenzionate. Le due comunità italo-canadesi interessate dal progetto ITACA, Quebec e British Columbia, riproducono anch'esse le caratteristiche di tale idealtipo, pur presentando alcune caratteristiche peculiari che le distinguono rispetto al resto delle comunità sul territorio canadese.

In linea generale si vede come la comunità italiana sia una delle più radicate nella struttura lavorativa canadese, come dimostra anche il fatto che la percentuale di

italiani titolari di un'occupazione full-time e full-year sia del 67%, superiore sia alla media degli immigrati (33%) che a quella degli stessi canadesi (59%). Lo stesso reddito medio è superiore a quello dei canadesi.

La storia dell'imprenditoria italiana in Canada prende avvio nei primi anni cinquanta. Durante questa prima fase le esperienze imprenditoriali italiane furono caratterizzate da alcuni tratti distintivi comuni. Le attività indipendenti esercitate da italiani erano quasi esclusivamente industriali, e, più precisamente, si indirizzavano verso quelle produzioni che non richiedevano un'elevata qualificazione professionale. Per quanto riguarda le imprese di costruzioni, bisogna inoltre aggiungere che la maggior parte di esse operava nell'ambito delle attività non specializzate, mentre per quel che concerne il settore dell'abbigliamento, esso vedeva una sostanziale riproposizione delle tradizioni sartoriali italiane. Il bacino di utenza di entrambe le tipologie di imprese era in primo momento la stessa comunità italiana. Non a caso le attività economiche si collocavano all'interno del territorio che delimitava i quartieri di popolamento degli immigranti italiani. Questi dati risultano evidenti guardando ai dati contenuti negli annuari della CIBPA sulle attività imprenditoriali italiane nella città di Montreal: nel 1955 il 54% degli imprenditori italiani operava nel ramo delle costruzioni ed il 25% nel settore dell'abbigliamento e la maggior parte delle attività erano concentrate nell'Ile-de-Montreal e nella Region Métropolitaine de Montreal.

La storia di questa imprenditorialità è sostanzialmente esaurita e quando, nel corso degli anni Ottanta e Novanta, ha avuto luogo la prima grande transizione generazionale dell'imprenditoria italo-canadese. In molti casi i discendenti degli imprenditori hanno deciso di non continuare l'attività imprenditoriale dei loro padri per avviarsi verso professioni, quali quelle liberali, che permettono un reddito maggiore e una maggiore crescita sociale. Un indice particolarmente significativo della "maturità" dell'emigrazione italiana è proprio la tendenza della generazione post-emigrazione ad orientarsi marcatamente verso le professioni liberali e le attività operanti nel settore economico-finanziario, per le quali si richiede un elevato livello di istruzione. Anche coloro che hanno deciso di operare in ambito imprenditoriale hanno quasi sempre abbandonato i settori nei quali operavano le imprese dei padri per indirizzarsi verso attività più promettenti nelle quali il maggiore livello di formazione raggiunto potesse essere impiegato. Unica eccezione è l'industria alimentare. Inizialmente le imprese operanti in questo settore si limitavano alla piccola distribuzione e della ristorazione, i cui fruitori erano in entrambi i casi gli stessi appartenenti alla comunità italiana. Ma se la piccola distribuzione è stata progressivamente schiacciata dalla discesa in campo dei grandi gruppi, l'attività di ristorazione ha guadagnato spazi: grazie anche al diffondersi della cucina italiana come modello di riferimento per l'intera popolazione canadese, essa che ha saputo andare oltre i limiti della comunità italiana per imporsi come uno dei principali modelli alimentari nel paese. Le vicende del settore alimentare sono importanti perché spesso tali attività hanno rappresentato la premessa alla nascita di imprese di servizi operanti nel settore alberghiero, nei quali la componente qualitativa italiana ha giocato un ruolo chiave.

Continuare a pensare che l'imprenditoria italo-canadese, pur con il superamento degli steccati che per anni hanno segnato i confini della comunità italiana, debba continuare a operare nell'ambito di ben definiti settori tradizionali e che il ruolo delle istituzioni italiane sia quello di continuare a puntare su un numero limitato di

“continuatori” della tradizione italiana è quanto meno errato. Bisogna infatti tenere presente che non è ormai più possibile circoscrivere i soggetti in base alla loro origine italiana o in base ai beni da essi prodotti.

L’analisi dell’evoluzione dell’imprenditoria italiana in Canada conferma il trend generale sulla trasformazione della comunità italiana in Canada. Questo pone un problema generale di individuazione di nuove strategie di collegamento con il Sistema Italia. A limitare fino ad oggi la relazione tra l’Italia e la comunità italiana in Canada è stato quello della errata percezione reciproca. Da parte italiana si è veicolata per anni l’immagine di una comunità in Canada ancora espressione delle prime fasi dell’emigrazione, in contrasto con la realtà di crescente integrazione e affermazione nel contesto canadese. Questa mancata comprensione ha favorito il perpetuarsi di politiche sbagliate, a sostegno di un associazionismo folkloristico in via di scomparsa: per anni si sono sostenute realtà il cui unico scopo era la riproposizione di celebrazioni tradizionali e pratiche ricreative sempre meno seguite dalla comunità italiana. Questo ha favorito un progressivo allontanamento dei giovani, i quali hanno iniziato a percepire tali pratiche come espressione di una realtà alla quale non si sentivano legati.

## **2. Il progetto ITACA**

### *2.1 Presupposti e attuazione*

Il progetto si è articolato lungo tre direttrici operative, strettamente correlate:

- *Retizzazione;*
- *Formazione;*
- *Empowerment Associativo.*

L'attività di retizzazione ha avuto come obiettivo prioritario quello di dare vita ad un network di attori imprenditoriali e istituzionali selezionati per il rilancio e il potenziamento dei rapporti economici tra i sistemi economici dell'Italia e del Canada. Coerentemente con questo approccio organico, la retizzazione si è articolata partendo da una analisi del desk sulle compatibilità e le complementarità tra i sistemi economici, lungo il seguente processo:

- *fase propedeutica di analisi desk* (analisi delle complementarità potenziali tra settori): nella fase propedeutica di analisi, che si è svolta nel corso della prima annualità di progetto e che è stata oggetto di perfezionamento nel corso delle fasi successive, si è proceduto ad una elencazione dei settori potenzialmente coinvolgibili nella retizzazione. A tal fine ci si è concentrati soprattutto sui risultati conseguiti dalla Regione Veneto e della Regione Campania nel loro processo di internazionalizzazione verso il Canada.
- *fase di ricognizione sul campo* (realizzazione di scelte settoriali e di pre-selezione di alcuni importanti stakeholders): l'attuazione pratica della retizzazione ha comportato una definizione di progetti riguardanti settori specifici e imprese definite. Per quanto riguarda la Campania è emersa una problematica rispetto alla capacità del sistema istituzionale di supportare, in un momento di difficile transizione socio-politica della regione, le iniziative di retizzazione. È comunque emerso un interesse di massima per una cooperazione imprenditoriale e istituzionale. Ben più significativa è stata l'attività di retizzazione avente a oggetto la Regione Veneto, che, coerentemente con quanto previsto dal progetto esecutivo, ha riguardato: individuazione/selezione/ingaggio aziende ed altri stakeholder e definizione obiettivi singole azioni di retizzazione; sviluppo progetti pilota di retizzazione; collegamento con le attività formative e di empowerment associativo; realizzazione di eventi finali.
- *creazione di un gruppo di pilotaggio interistituzionale per lo sviluppo di iniziative strategiche e di lungo periodo.*

Il percorso di retizzazione che si è avviato tra il Veneto e le due province canadesi coinvolte (Québec e British Columbia), è da considerarsi una vera e propria buona pratica per le modalità organizzative ed i risultati raggiunti. Sono stati selezionati i distretti della gomma-plastica e della bioedilizia come beneficiari delle azioni pilota di retizzazione istituzionale, oltre che aziendale.

L'attività formativa ha coinvolto una serie di giovani italo-canadesi, titolari di cittadinanza italiana, che hanno seguito un ciclo di lezioni-esercitazioni presso le sedi delle camere di commercio italiane di Montreal e Vancouver. Il corso - dal titolo "How

to do business with” si è articolato in moduli didattici che hanno toccato le seguenti aree: i problemi dell’economia e del commercio internazionale; il sistema istituzionale economico e produttivo italiano; metodologie di comunicazione; management skills; attività di progettazione, lingua italiana (business). Si è svolta anche una attività di eLearning organizzata su 3 aree di fondamentale importanza per lo sviluppo professionale e personale, vale a dire l’assertività, il problem solving e il project management.

Al termine del percorso i partecipanti hanno svolto un test finale finalizzato a verificare la corretta comprensione dei contenuti chiave del percorso. A seguito del test finale si sono svolti i lavori del Project Work, previsto come modulo conclusivo. Tale attività ha inteso offrire ai partecipanti la possibilità di mettere in pratica alcuni contenuti chiave affrontati in aula, in particolare lavorando per favorire il *business matching* tra aziende canadesi e aziende italiane, con il supporto delle CCIE locali e dei partner di progetto.

In particolare, grazie alla collaborazione dei partner Veneti, e alla disponibilità di alcune aziende contattate durante attività di retizzazione in Veneto, i discendenti divisi in sottogruppi hanno prodotto alcuni dossier funzionali alla realizzazione di progetti pilota di business development. L’attività di project work ha seguito il seguente impianto metodologico:

|  |
|--|
| Svolgimento del project work:  |
| Obiettivo 1: impostazione e promozione di un’attività di <i>business matching</i> .  |
| Attività1: analisi dossier settoriale predisposto dalla camera e lista di contatti e verificare contatti.  |
| Attività 2: verifica contatti forniti dalle Camere di commercio e implementazione rete.  |
| Risultato atteso: lista verificata di contatti per un certo numero di imprese e definizione di strategie operative per settore produttivo.                               |
| Obiettivo 2: impostazione e sviluppo di un progetto di business development attività e risultati attesi.   |
| Attività: lavoro su un caso concreto di imprese italiane-canadesi; predisposizione di un progetto operativo.   |
| Risultato atteso: dimostrazione della padronanza degli strumenti operativi per operare nel settore del business; primo accreditamento presso il sistema imprenditoriale. |

Per dare maggiore efficacia alle attività di project work dei partecipanti, e maggiore sinergia con il resto del progetto, il team ITACA ha deciso di inserire uno Study Tour in Italia per alcuni dei partecipanti al corso selezionati tra Montreal e Vancouver.

Durante lo study tour i partecipanti hanno potuto incontrare di persona le aziende venete per le quali avevano predisposto il dossier, e presentarlo direttamente agli imprenditori e/o ai referenti aziendali interessati alle attività di internazionalizzazione.

In parallelo alle attività di retizzazione e formazione è stato portato avanti l’“empowerment associativo”. Tale formula indica l’insieme di attività per la rivitalizzazione delle associazioni italiane all’estero e il loro rilancio nel circuito

internazionale. Le associazioni hanno contribuito anche alla salvaguardia dell'identità italiana presso gli emigranti, ma mostrandosi incapaci di aggiornare le proprie attività ai temi contemporanei. La difficoltà nel coagulare l'interesse delle generazioni più giovani sulle tematiche e le attività di valorizzazione dei legami tradizionali ha messo in discussione il ruolo di molte associazioni in diversi paesi, al punto da far paventare la progressiva fine di quell'esperienza. L'associazionismo italo-canadese appare per alcuni aspetti 'ripiegato su se stesso', come dimostrato da alcuni indicatori: elevata età media degli associati; scarso dinamismo; legami fragili con l'Italia contemporanea.

La task force del progetto ITACA ha fatto leva su quelle associazioni che sono riuscite a sviluppare azioni significative e che sono portatrici di buone pratiche, come la CIBPA e le principali rappresentanze dell'associazionismo veneto e campano. Questi soggetti sono stati coinvolti nel processo di retizzazione e hanno contribuito a facilitare la costruzione del network di business. Essi sono stati parimenti inseriti nel processo formativo e hanno svolto attività di supervisione alle attività progettuali dei giovani partecipanti. In questo modo si è inserito il mondo associativo all'interno della rete del progetto ITACA, con l'obiettivo di medio-lungo periodo di accrescere il coinvolgimento alle altre associazioni interessate.

## *2.2 Un nuovo approccio integrato*

Il progetto ITACA ha seguito, marcando una novità nel settore, una strategia volta a collegare gli aspetti di promozione dei rapporti economici e delle relazioni di business, quelli di formazione e coinvolgimento dei giovani e, infine, quelli della valorizzazione della dimensione associativa e organizzativa delle comunità all'estero.

Come è emerso dalla presentazione dei singoli filoni operativi, il progetto ITACA punta alla creazione di un *comprehensive framework* che renda possibile che le esternalità positive generatesi all'interno di un contesto operativo dispieghino i loro effetti anche sugli altri contesti. In questo modo è anche possibile massimizzare l'efficienza di progetto.

I diagrammi 1 e 2 espongono le interrelazioni esistenti tra le diverse attività progettuali:

Diagramma 1: Le interrelazioni tra retizzazione ed altre attività progettuali

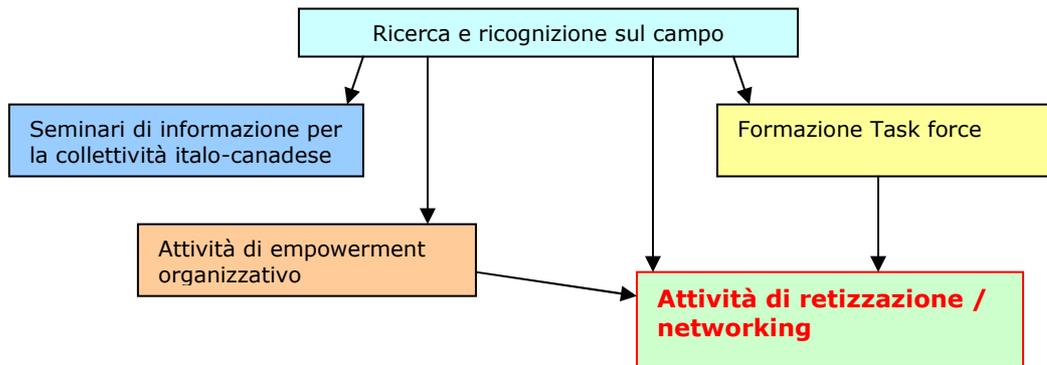
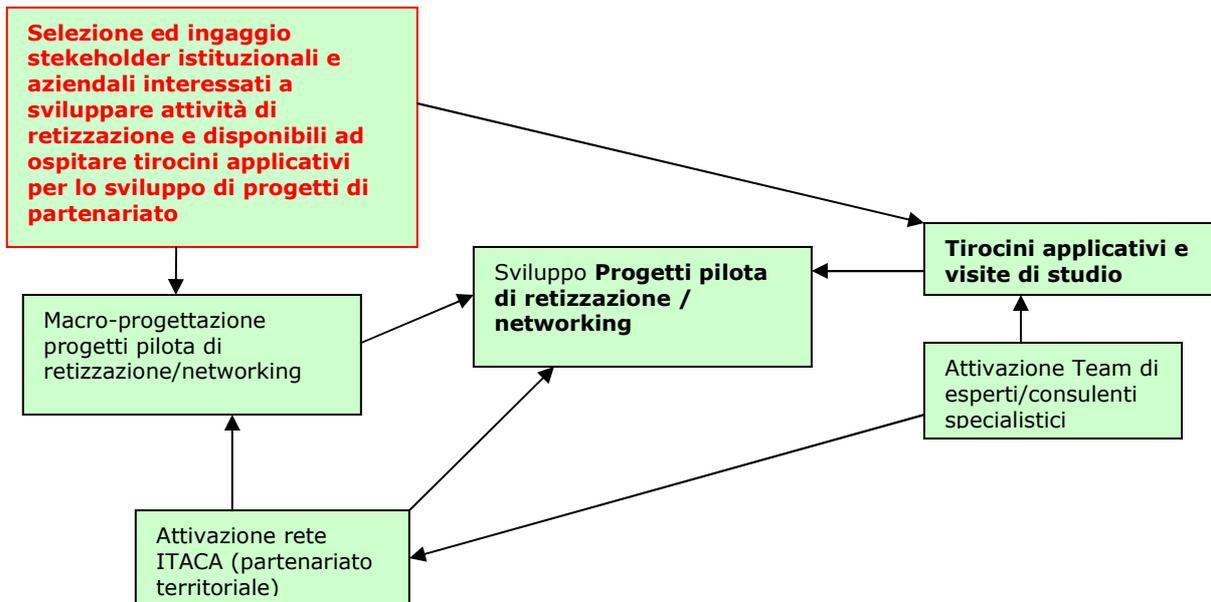


Diagramma 2: attività di retizzazione e correlazioni con tirocini applicativi/study tour



Uno dei principali risultati di questa attività di raccordo è stato raggiunto con la creazione dei gruppi di lavoro denominati *advisory board*. Gli “advisory board” definiti all’interno del progetto ITACA sono gruppi composti da esponenti del mondo imprenditoriale, associativo e istituzionale e adempiono alla duplice funzione di facilitare la retizzazione istituzionale e imprenditoriale dei soggetti appartenenti ai contesti territoriali italiano e canadese e di definire strategie per la ristrutturazione e il potenziamento dell’associazionismo italiano in Canada. Rispetto all’attività di empowerment l’obiettivo principale rimane la definizione delle linee guida per la riforma dell’associazionismo italo-canadese, favorendo la partecipazione delle realtà associative alla cooperazione tra operatori economici italiani e canadesi. Gli Advisory

Board risultano anche funzionali allo svolgimento delle altre attività di retizzazione e formazione, nel seguente modo:

- facilitazione dell'attività di retizzazione: nell'ambito della attività di retizzazione l'Advisory Board funge da facilitatore dell'attività di matching tra soggetti imprenditoriali. Una volta che le realtà territoriali segnalano i soggetti da coinvolgere e dopo una prima presa di contatto tra gli stessi con il supporto dei partner di ITACA gli Advisory Board contribuiscono attraverso l'individuazione di nuove modalità di cooperazione tra i soggetti coinvolti, nonché attraverso l'indicazione di eventuali nuovi soggetti da inserire nel framework.
- Orientamento ai giovani formati all'interno del progetto ITACA: i giovani italo-canadesi che hanno partecipato ai moduli formativi e che sono stati coinvolti nella attività di retizzazione in qualità di facilitatori di business possono continuare a contare su una attività di orientamento, che può tradursi in una serie di incontri di aggiornamento e di coaching.

In sintesi, l'esperienza ITACA ha prodotto una serie di risultati tangibili e dalle forti potenzialità di impatto sui territori e sulla rete degli attori coinvolti:

→ un gruppo di giovani italo-canadesi fortemente motivati ad agire da 'task force' nei processi di matching tra le due comunità di business (quella italiana da una parte, e quella canadese dall'altra);

→ un consistente gruppo di imprese dei distretti veneti che ha beneficiato del processo di accompagnamento e che ha avviato o pianificato il proprio processo di internazionalizzazione con il Canada;

→ l'avvio di processi di condivisione di know how, scambio di esperienze e costruzione percorsi progettuali comuni tra attori-chiave dei territori coinvolti sui settori-target di ITACA ovvero gomma plastica e bioedilizia (che si è sostanziato, tra l'altro, nell'attivazione di partenariati strategici per le attività di ricerca applicata);

→ una sensibilità e attenzione più consapevole e diffusa, tra l'associazionismo italo-canadese – sia regionale, sia della business community - della necessità di riposizionare attività e servizi e di privilegiare la componente giovanile (che si è tradotto, ad esempio, nell'avvio di 'junior club' e sezioni giovanili);

→ un inedito legame tra associazionismo della business community (soprattutto Camere di Commercio) ed associazionismo regionale (formalizzato in protocolli di intesa e costituzione gruppi di lavoro misti).

### 3. Ripensare i partenariati territoriali

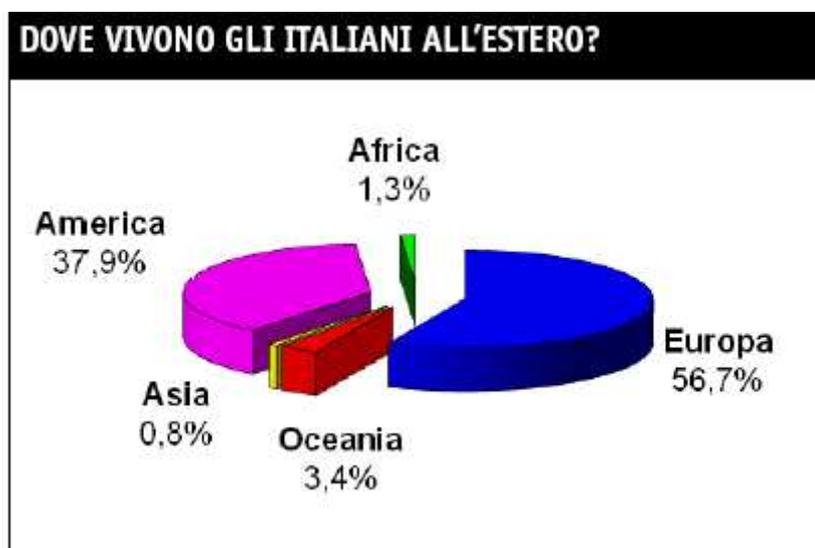
#### 3.1 Un nuovo modello di rete

Il progetto ITACA ha rappresentato per molti aspetti una iniziativa pionieristica, mossa dall'aspirazione al ripensamento dei partenariati con le comunità italiane all'estero. Abbandonando il vecchio approccio focalizzato sugli aspetti culturali e folkloristici il progetto ha fatto leva sulla capacità degli italiani all'estero, e dei loro discendenti, a guidare iniziative business oriented che portano ad un potenziamento dei rapporti economici tra l'Italia e il contesto estero prescelto.

Il forte dinamismo economico del Canada e la posizione ricoperta al suo interno dalla comunità italiana hanno permesso al progetto di raggiungere obiettivi importanti. È però ipotizzabile che il "modello ITACA" possa essere applicato anche ad altri contesti territoriali esteri nei quali vi sia una forte comunità italiana.

La presenza di una "diaspora" italiana nel mondo rappresenta infatti una risorsa che non può essere più misconosciuta dalle autorità nazionali. I cittadini italiani residenti all'estero al 31 dicembre 2008 sono, in base al decreto del Ministero dell'Interno del 23 gennaio 2009:

| Continente                        | Cittadini Italiani |
|-----------------------------------|--------------------|
| Europa                            | 2.157.537          |
| America Meridionale               | 1.118.338          |
| America Settentrionale e Centrale | 370.009            |
| Africa, Asia, Oceania e Antartide | 207.730            |



Fonte: Fondazione Migrantes – Rapporto italiani nel Mondo 2008

La presenza di una significativa comunità italiana non è di per sé sufficiente a giustificare un intervento, che richiede uno studio preliminare sulle potenzialità di

integrazione economica. All'interno del progetto ITACA è stata sviluppata una specifica riflessione su questo tema.

Secondo il procedimento elaborato il punto di partenza per individuare il contesto di riferimento dell'analisi consiste nell'esame dell'evoluzione di lungo periodo dell'interscambio. Si utilizzano due strumenti statistici principali: il valore complessivo dell'interscambio, posto in relazione con le dimensioni economiche dei due paesi e con i fattori di prossimità, in una logica simile a quella dei modelli gravitazionali, e il saldo commerciale normalizzato, che consente confronti non distorti nel tempo e con paesi diversi. Successivamente va analizzata l'evoluzione di lungo periodo delle esportazioni del paese - con la ricostruzione della serie storica della quota di mercato delle imprese, a confronto con quelle dei principali concorrenti - da integrare con le determinanti del suo andamento. Questa analisi è posta nel contesto di una più generale valutazione delle fasi attraversate dall'economia, in termini di crescita produttiva e apertura internazionale. È poi necessario valutare in che misura la dinamica delle esportazioni di un paese verso il partner, a confronto con quelle verso gli altri mercati di sbocco, riflette la sfasatura ciclica della domanda di importazioni o altre possibili determinanti. Il modello di specializzazione settoriale dell'interscambio bilaterale è messo a confronto con quello con il resto del mondo, sia per quanto riguarda la dinamica della domanda sia per l'intensità tecnologica dei prodotti. In questo modo si accertano le caratteristiche strutturali specifiche dell'interscambio rispetto a quelle che emergono con gli altri paesi. L'analisi è estesa anche agli scambi di servizi.

L'attenzione si rivolge poi alla misurazione dell'importanza relativa del commercio intra-industriale, verticale e orizzontale, nonché alle quote di mercato settoriali delle esportazioni, a confronto con quelle dei principali concorrenti, cercando di individuare le opportunità di sviluppo sulla base di una stima statistica del potenziale di quota non utilizzato.

La terza fase della ricerca consiste nell'esame dettagliato dei dati di commercio estero disponibili a livello regionale, per le aree coinvolte nel progetto, con particolare riferimento a:

- quote di mercato aggregate (anche con lo strumento dell'analisi CMS);
- indici di specializzazione delle esportazioni (con una versione modificata dell'indice di Balassa dei vantaggi comparati rivelati);
- quote di mercato settoriali e il loro potenziale di espansione.

In quest'ambito vengono elaborati anche indici di "preferenze commerciali rivelate", volti a stimare l'intensità dei rapporti commerciali tra ciascuna regione e il paese partner a livello settoriale.

Successivamente si esaminano i dati disponibili, a livello nazionale e regionale, sui traffici di perfezionamento attivi e passivi, utili per identificare le tracce di reti di produzione transnazionale che coinvolgono i due paesi.

I metodi appena delineati consentono di ricostruire un quadro dettagliato ed esauriente dei rapporti commerciali e produttivi tra i paesi e del loro potenziale di sviluppo, articolato, per quanto possibile, a livello territoriale.

Tali analisi con indagini dovrebbero essere integrate con specifiche ricerche su:

- barriere che limitano gli scambi e l'integrazione produttiva;
- canali di distribuzione e assistenza post-vendita usati dalle imprese, tenendo conto anche del ruolo specifico delle comunità locali e delle possibilità di accesso nei mercati;
- potenziale di sviluppo delle importazioni, soprattutto con riferimento a beni e servizi intermedi, nella logica del cosiddetto "import strategico".

La presenza di una comunità italiana radicata nel sistema socio-economico del paese straniero e l'individuazione di potenzialità di accrescimento dell'interscambio economico con l'Italia permettono di avviare la creazione di un network istituzionale e imprenditoriale all'interno del quale sviluppare iniziative di business.

Il progetto prevede l'innescò e la strutturazione di un sistema di relazioni tra i soggetti imprenditoriali mediante la realizzazione di un contesto di sostegno (*conducive environment*), tale da condurre gli imprenditori ad individuare o creare opportunità economiche su cui sviluppare iniziative imprenditoriali di *business matching*. Il contesto di sostegno è costituito dalla realizzazione di una rete di relazioni proposta da soggetti istituzionali. Essa si sviluppa con l'apporto dei soggetti imprenditoriali (potenziali e non) ed opera come incubatore delle iniziative imprenditoriali. Il fine ultimo della rete è quello di giungere all'individuazione di opportunità economiche ed iniziative imprenditoriali capaci, nel tempo, di permanere autonomamente sul mercato. Successivamente, tali iniziative autonome, possono costruire una testa di ponte per nuove ulteriori iniziative in mercati/contesti inediti.

L'elemento che opera come leva per l'innescò di relazioni è costituito dalla presenza di una folta comunità di origine italiana che è parte integrante del sistema economico locale e che presenta caratteristiche idonee al sostegno di un sistema relazionale imprenditoriale.

Nella strutturazione del sistema relazionale è necessario tenere presente alcune fondamentali osservazioni sul contesto nel quale gli operatori economici che hanno affrontato i mercati internazionali negli ultimi decenni si trovano ad operare:

- Aumento del livello di omogeneità tra gli stili di vita e consumo di gruppi estesi di paesi con aumento dei vantaggi e delle facilitazioni derivanti dalla standardizzazione dei prodotti;
- Affermazione di tecnologie innovative nei processi produttivi tali da determinare un aumento della differenziazione del prodotto e un abbassamento del relativo ciclo di vita con conseguente esigenza di ampio e rapido sfruttamento delle innovazioni;
- Sviluppo del volume del commercio internazionale (in tutte le sue componenti: materie prime, prodotti finiti ed intermedi) con crescita e sviluppo di nuovi paesi o aree geo-territoriali capaci di sfruttare i propri vantaggi comparati e di aprire le proprie aree di mercato;
- Riduzione delle barriere istituzionali ed aumento del livello di liberalizzazione dell'economia parallelamente al formarsi di grandi aree di mercato organizzate (EU, Mercosur, Nafta).
- Sviluppo e diffusione di tecnologie ICT ed Internet based determinanti la riduzione dei vincoli spazio-temporali e affermazione del commercio elettronico su base nazionale ed internazionale;

- Emergere del knowledge management come fattore di alimentazione della *hypercompetition* dei mercati a rapida crescita in cui è vitale effettuare scelte appropriate in termini di time and entry mode. Sviluppo di modelli organizzativi della produzione e della distribuzione condotti da grandi imprese mediante modalità organizzative basate su sistemi di rete e su collaborazioni, determinano un mix di competizione e collaborazione su differenziati ambiti di prodotti, mercati e tecnologie.

Trattandosi di azioni che di norma impattano la realtà delle piccole e medie imprese (PMI) bisogna tenere presente che queste soffrono di un gap organizzativo, di risorse e di conoscenze, così riassumibili:

- Scarsa fruibilità, da parte delle PMI, dei servizi pubblici erogati da Enti e soggetti preposti poiché questi ultimi sono, in termini generali, deboli dal lato del coordinamento interno ed esterno, mentre i servizi hanno scarsa rispondenza alle specificità degli utilizzatori. Per quest'ultimo motivo tali servizi richiedono risorse e competenze non in possesso di operatori economici e aziende minori che, in alternativa, eludono la fase di contatto con il mercato finale e affidano le fasi commerciali e distributive ad operatori del settore commerciale, distributivo e della intermediazione. In conseguenza di ciò, esse perdono margini di utile nonché la visibilità dell'immagine e la tempestività di reazione ai segnali provenienti dal mercato.
- Maggiore capacità delle grandi aziende di sfruttare adeguatamente i servizi reali di tipo indifferenziato offerti dagli enti grazie alle risorse disponibili e alle competenze interne o acquisibili dall'esterno. Lo sviluppo e l'organizzazione di competenze interne talvolta possono condurre al sorgere di nuove iniziative di business fondate sull'offerta di servizi di supporto accessibili da parte di terzi mediante meccanismi di mercato.
- Necessità di sviluppare una rete internazionale di Enti e soggetti di natura istituzionale (ma aperta a soggetti di natura privata) articolata sia sul piano nazionale che nelle diverse aree di mercato internazionale utilizzando strutture snelle e di facile interfaccia per gli operatori. Questa deve operare tanto a supporto delle aziende che perseguono strategie di diretta apertura di attività imprenditoriali internazionali, che per quelle che perseguono strategie di internazionalizzazione indiretta mediante intermediari commerciali e broker italiano o esteri.

Nell'ambito del contesto sopra delineato viene inquadrato il progetto di costituzione di una rete di soggetti imprenditoriali e istituzionali appartenenti a sistemi territoriali italiani ed esteri, avente il fine di costituire un unico soggetto istituzionale (la rete stessa) che opera da incubatore per l'innescare e lo sviluppo di relazioni economiche (commerciali o produttive) tali da sostenere lo sviluppo e la crescita delle aree territoriali.

Lo scopo di un progetto di costituzione di una rete di soggetti imprenditoriali e istituzionali, come accennato, è duplice:

- sostenere i processi di sviluppo e crescita di determinate aree territoriali caratterizzate da tessuti locali di piccole e medie imprese;

- innescare meccanismi di contatto e costituire un contesto di riferimento per aziende e operatori imprenditoriali orientati ad intraprendere relazioni economiche con operatori di mercati/paesi esteri.

Il secondo scopo rappresenta lo strumento mediante il quale raggiungere il primo. In realtà, la costituzione della rete rappresenta uno scopo a se stante poiché, considerata la realtà del tessuto industriale italiano fondato su diffusi sistemi di piccole imprese, la rete deve operare al servizio dell'intero sistema delle imprese indipendentemente dalle specificità delle singole aree locali. Certamente il raggiungimento dei due obiettivi genera effetti sinergici di reciproco rafforzamento poiché, da un lato lo sviluppo delle aree locali rafforza la rete di supporto che riceve maggiori stimoli e risorse (maggiore domanda da parte delle aziende, nuovi mercati e prodotti, nuovi servizi offerti); dall'altro, il rafforzamento della rete genera un ampliamento delle opportunità per le aziende locali che: 1) intendono seguire il percorso dei mercati esteri per assecondare la propria strategia di crescita (pregiudicata dalla limitazione del mercato interno locale o nazionale); 2) optano per i mercati esteri come strategia di sopravvivenza per sfuggire alle forti pressioni concorrenziali sui mercati interni.

Il ruolo che può giocare questa rete nel supportare l'individuazione delle opportunità sui mercati esteri è rapportabile a quello giocato dal sistema dei servizi reali offerti da attori ed enti di natura pubblica che deve operare a supporto delle scelte di adozione di strategie internazionali da parte delle imprese minori. Ne deriva che i soggetti che operano in tale rete hanno, da un lato, natura istituzionale (proponenti) e, dall'altro, natura imprenditoriale (destinatari). Benché si pongano obiettivi differenti, essi operano in un ambito di sinergie coordinato da apposite unità organizzative lungo l'intero ciclo di vita del progetto durante il quale la rete delle relazioni si attiva, si sviluppa e si consolida mediante le azioni poste in essere e grazie allo sviluppo di risorse relazionali alimentate dall'innescò di processi di apprendimento.

**Fig. 1 - I soggetti istituzionali e imprenditoriali della rete**



La rete dei soggetti intende, in particolare, innescare un articolato processo di *business matching* che, facendo leva su preesistenti relazioni socio-culturali tra i soggetti operanti nelle aree/mercati di interesse, crei appropriate condizioni contestuali mettendo a disposizione (totalmente o parzialmente) le risorse necessarie. Si può osservare la rete, da un punto di vista evolutivo, come suddivisa in varie fasi che vanno dall'avvio fino alle diverse articolazioni del suo epilogo che derivano dal modo in cui soggetti imprenditoriali sono capaci di sfruttare le opportunità create giungendo a dar vita ad autonome iniziative di business capaci di affermarsi nel sistema competitivo (Fig.2).

**Fig. 2 – Fasi del ciclo di realizzazione della rete**

|   | <b>FASI</b>                                      | <b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE</b>   |
|---|--|---|
| 1 | Analisi  | Analisi di fattibilità, Individuazione dei partners, Centralità dei soggetti istituzionali, Definizione di <i>guidelines</i> , prerequisiti, criticità, potenzialità.   |
| 2 | Costituzione/Avvio                               | Condivisione degli obiettivi, Definizione/Assegnazione dei ruoli, Definizione procedure, Formazione delle competenze, <i>Empowerment</i> organizzativo, Definizione <i>best practices</i> .   |
| 3 | Attuazione                                       | Programma operativo, Sviluppo contatti esterni, Valutazione opportunità di <i>business matching</i> , Selezione ed incubazione delle opportunità, Adozione delle <i>best practice</i> , Processi di apprendimento (interni).                  |
| 4 | Accompagnamento all'autonomia                    | Transizione all'autonomia dei soggetti imprenditoriali, Sviluppo/rimodulazione progetti avviati e nuovi, Verifica delle competenze interne.   |
| 5 | Sviluppo autonomo                                | Relazioni di rete indirettamente attive, Progetti di business autonomi, Coinvolgimento di vecchi e nuovi partners per il <i>business matching</i> .   |
| 6 | Consolidamento                                   | Rafforzamento della posizione acquisita, Affidamento prevalente sulle risorse/competenze interne, Superamento della protezione della rete, Rafforzamento delle <i>best practice</i> , Processi di apprendimento (esterno) e riposizionamento. |
| 7 | Stabilizzazione<br>Uscita<br>Ripartenza/Sviluppo | -Continuazione sui precedenti progetti di nicchia;<br>-Assenza di rinnovamento e supporto della rete;<br>-Rinnovo dei progetti e sfruttamento delle relazioni.  |

1. Nella fase di analisi si definisce l'idea progettuale e si verificano le potenziali opportunità economiche tra soggetti/paesi/aree in questione in funzione degli obiettivi che si intendono perseguire. Il lavoro, svolto da un nucleo del gruppo di progetto, è

finalizzato a definire le linee guida e i potenziali soggetti interessati e a valutare tempi e risorse. Inoltre, si verificano i prerequisiti e le possibilità di successo del progetto evidenziando criticità, soluzioni, potenzialità, opportunità.

2. Nella fase di avvio si dà attuazione al progetto ponendo in essere tutte le attività di empowerment organizzativo per il pieno coinvolgimento dei soggetti della rete: dall'individuazione di attori e partners alla specifica definizione del loro ruolo; dalla condivisione degli obiettivi strategici ed operativi all'articolazione e al rafforzamento delle relazioni fino alla valutazione delle occasioni di reciproca utilità. Inoltre, si opera per dare risposta al necessario fabbisogno di conoscenze e competenze con adeguate azioni formative. Ciò conduce a mettere a punto il disegno organizzativo del progetto (insieme delle procedure e delle relazioni operative e funzionali) che permette di dare vita al funzionamento della rete. Al termine di tale fase il progetto può dirsi definito nelle sue procedure che verranno adottate nella successiva fase.

3. La fase di attuazione è quella in cui si realizza operativamente il programma di *business matching*. Nel corso di questa fase i soggetti imprenditoriali hanno l'opportunità di sviluppare contatti diretti all'interno della rete e contatti con soggetti imprenditoriali esterni alla rete individuando e valutando le opportunità economiche di reciproco vantaggio. La rete degli attori in questa fase gioca un ruolo di incubatore operando tanto sul piano dell'intermediazione (del processo di *business matching*) quanto su quello della costituzione di un contesto "protetto" in cui è possibile dare risposta agli eventuali aspetti di incertezza e indeterminatezza (che caratterizzano maggiormente le relazioni inedite e le iniziative imprenditoriali innovative). In tal modo vengono condotte in porto iniziative che soddisfano reciprocamente gli attori e rientrano negli obiettivi del progetto. Inoltre, in questa fase, si mettono in via di attuazione processi di apprendimento, prevalentemente basati sulle relazioni interne alla rete, grazie ai quali si può disporre di un nucleo di elementi (competenze, capacità, best practice) determinanti per il prosieguo del percorso progettuale.

Infatti, la possibilità che il *business matching* attuato possa consolidarsi e favorire l'instaurazione di duraturi, quanto indipendenti, rapporti economici e commerciali, dipende dalla capacità degli operatori economici di acquisire e sviluppare nel tempo una capacità competitiva interamente costruita sulle risorse e sulle competenze di tipo: a) endogeno; b) acquisibili sul mercato; c) derivanti dalle relazioni stabilite nell'ambito della rete istituzionale. Ad ogni modo tale possibilità dipende dalla capacità di trasferire progressivamente dal contesto esterno (di cui fa parte la rete degli attori) all'interno dell'azienda la capacità di generazione delle opportunità economiche e commerciali e ciò equivale a sviluppare propri fattori di vantaggio competitivo. Questo processo si sviluppa con il venir meno progressivamente del ruolo della rete-incubatore, ed inoltre, tanto più gli interessi dei soggetti imprenditoriali della rete si spostano su nuove aree di mercato e di prodotto progressivamente meno vicine e affini a quelle iniziali.

4. Il passaggio all'adozione di strategie competitive progressivamente fondate su risorse prevalentemente interne, può essere gestita nell'ambito di quella fase del progetto definita di accompagnamento all'autonomia, che rappresenta una transizione all'"età adulta" dell'iniziativa imprenditoriale.

A tale scopo la rete degli attori ed il relativo progetto possono operare allo scopo di accompagnare i soggetti imprenditoriali in un percorso di acquisizione di autonomia operativa e progettuale che permetta progressivamente di evidenziare o sviluppare i fattori di competitività che avvicinano i soggetti imprenditoriali alle dinamiche di mercato e a prepararsi ad affrontare con le proprie forze il contesto competitivo. In tale fase di affiancamento vanno definiti con accuratezza lo sviluppo dei precedenti progetti (o la loro rimodulazione) e la proposizione di nuovi progetti (di prodotto, di mercato, organizzativi) sulla scorta delle esperienze maturate.

5. Successivamente è prevedibile una fase di sviluppo dei progetti economici e commerciali di business proposti dai soggetti imprenditoriali a partners già facenti parte della rete o a nuovi partners. La realizzazione di tali progetti autonomi si fonda, anche se indirettamente, sulla validità della rete e del sistema di relazioni sviluppate che ne costituiscono un presupposto e poiché esse, per la propria natura spesso interpersonale, costituiscono un asset sostanziale che fornisce utilità anche al termine della vita formale dello stesso progetto della rete. Le relazioni che quest'ultima permette di sviluppare, se opportunamente interiorizzate e valorizzate, continuano ad operare e a costituire fonte di nuove opportunità per entrambi i soggetti della relazione (e per entrambe le aree territoriali di provenienza e destinazione).

6. Alla fase di sviluppo segue una fase di consolidamento delle iniziative imprenditoriali nel corso della quale i soggetti imprenditoriali della rete rivedono e tendono a rafforzare la propria posizione nell'ambito delle aree territoriali e di mercato in cui hanno svolto la propria attività. Ciò implica un'eventuale selezione delle opportunità puntando tanto su quelle più proficue e meno rischiose, quanto su quelle governabili facendo riferimento a risorse e competenze disponibili internamente o più controllabili. In questa fase, in sostanza, si evidenzia la posizione acquisita nel sistema competitivo con un definitivo superamento del contesto preservato costituito dal progetto della rete e gettando le basi per un futuro allargamento delle iniziative competitive. Il mancato superamento di tale contesto può pregiudicare i risultati e la vita stessa dell'iniziativa imprenditoriale. L'attuazione di processi di apprendimento, prevalentemente derivanti dallo sviluppo delle relazioni esterne, rappresenta un elemento vitale per il conseguimento del successo sia dell'azione dei soggetti destinatari che dell'azione della rete istituzionale (quest'ultima intesa sia nella sua accezione generale di azione di policy, sia nella sua specifica accezione di progetto replicabile nella sua genesi e formulazione).

7. L'ultima fase di questo processo evolutivo della rete si articola in differenti possibili articolazioni in funzione della positiva affermazione dell'iniziativa imprenditoriale. Si prefigurano tre possibili percorsi di questa fase.

a) Il primo prevede che la vita dell'iniziativa continui autonomamente con una stabilizzazione sulle iniziative di business messe in atto già nell'ambito della rete o con il suo supporto, operando in ambiti di nicchia territoriali o di prodotti.

b) Il secondo percorso è quello definito di uscita poiché l'accompagnamento verso l'autonomia non produce risultati e, in assenza del decollo di un'autonoma iniziativa di business, il progetto imprenditoriale, con il tempo, tende a scomparire. Le cause di tale epilogo possono essere legate tanto ad un mancato rinnovamento del progetto di

business quanto alla mancanza di una autonoma capacità di progetto e di azione a sua volta dovuta ad una incapacità di mantenere attivo il sistema delle relazioni innescato con i soggetti della rete.

c) Il terzo percorso è quello dei soggetti imprenditoriali che per propria abilità o con il supporto delle relazioni che hanno coltivato e sviluppato riescono a rinnovare il proprio business iniziale, ad individuare nuove opportunità e a coinvolgere nuovi potenziali partner. Il business riparte in una forma dove prevale la “componente autonoma” che sostiene il processo di sviluppo. I soggetti imprenditoriali che riescono a seguire questo percorso rappresentano il massimo del successo dell’azione di policy condotta con la costituzione della rete.

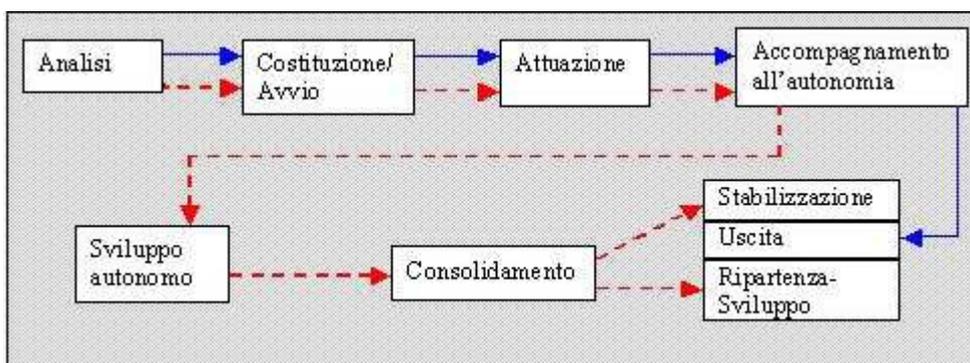
Sulla base dell’evoluzione in fasi lungo le quali si articola la rete dei soggetti istituzionali e imprenditoriali, si evidenziano due principali cicli in funzione del verificarsi o meno di una iniziativa imprenditoriale autonoma e capace di svilupparsi al di là del progetto della rete di soggetti istituzionali.

1. Il primo ciclo, che definiremo ridotto, prevede che i soggetti imprenditoriali successivamente alla fase di accompagnamento all’autonomia non riescano a dare vita ad una propria autonoma iniziativa e terminano così la propria esperienza. In tale situazione, il progetto di rete, sebbene abbia funzionato generando servizi e sostenendo l’instaurazione di relazioni economiche, non ha permesso di far emergere soggetti ed iniziative imprenditoriali capaci di operare al di là del supporto della rete capitalizzando quanto generato positivamente da quest’ultima. L’aver determinato tale percorso senza avere prodotto ulteriori sviluppi non deve essere inteso come elemento di fallimento dell’azione di costituzione della rete. Quest’ultima, infatti, determina, ad ogni modo, una disseminazione di molteplici elementi (culturali, motivazionali, di stimolo, consapevolezza, ecc) nel tessuto imprenditoriale e istituzionale che contribuiscono a fertilizzare il contesto e a generare processi di apprendimento utili per alimentare nuove azioni (pubbliche, private o miste) e a rivedere i meccanismi alla base dei progetti.

2. Nel secondo ciclo, che definiremo esteso, si verifica l’affermazione di iniziative imprenditoriali capaci di superare la fase di pieno supporto della rete grazie anche alla capacità di capitalizzare i contatti generati. In questo ciclo l’accompagnamento all’autonomia riesce a generare un processo di sviluppo imprenditoriale fondato su competenze e forze endogene ed un successivo consolidamento dell’iniziativa imprenditoriale con eventuale sviluppo di nuove iniziative o innovazioni rispetto a quelle generate nell’ambito della rete.

Le motivazioni e i fattori determinanti sia alla base del ciclo esteso che del ciclo ridotto, vanno identificati prontamente allo scopo di poter essere oggetto di analisi interpretativa e causale nell’impostazione del modello e rendere quanto più efficace l’azione di realizzazione della rete. Ciò, peraltro, condurrebbe, nell’applicazione del modello della rete a diverse realtà, ad una maggiore capacità di adattamento alle specificità del caso e ad un probabile miglioramento delle possibilità di successo.

Fig.3 – Fasi e percorsi della rete



Il modello in esame è un'azione di *policy* che mira a sviluppare e consolidare le relazioni socio economiche con il sistema dei distretti industriali italiani mediante lo sviluppo di processi di *business matching* con gli operatori di specifiche aree di altri paesi.

Essa si fonda su due elementi: sul piano progettuale ed organizzativo, tale azione poggia sullo sforzo congiunto di soggetti istituzionali ed imprenditoriali capaci di creare le condizioni ottimali per il processo di *matching*; sul piano funzionale, essa fa leva sull'esistenza di preesistenti relazioni socio-culturali tra i soggetti delle diverse aree per costruire una community che permetta di innescare un confronto tra soggetti imprenditoriali e, mediante questo, realizzare un processo per veicolare la ricerca congiunta di opportunità di business. Nel caso in esame, la preesistente relazione è costituita dalla presenza di comunità italiane in un paese come il Canada che evidenzia elementi di convergenza (per modelli di consumi, livello di reddito, tassi di sviluppo, etc.) con la realtà italiana. In questo contesto la rete, operando da incubatore, favorisce l'instaurazione delle relazioni, la condivisione di opportunità, la definizione dell'iniziativa imprenditoriale e le relative procedure da attuare. Ciò permette ai soggetti di arrivare progressivamente, mediante processi di fine tuning supportati dai soggetti istituzionali, a superare le possibili e probabili criticità dell'iniziativa. Il ruolo dell'organismo di Advisory Board, in cui risiedono prevalentemente i soggetti istituzionali è duplice. Da un lato esso svolge ancora un ruolo di affiancamento ai soggetti imprenditoriali facilitando il *business matching* e supportando le scelte delle più idonee opportunità imprenditoriali. Dall'altro opera come elemento di collegamento creando appositi feed back con il Gruppo di progetto e il gruppo di Partenariato allo scopo di evidenziare le criticità del Progetto favorendone il superamento corrente e prospettico mediante l'attivazione di processi di apprendimento.

Uno degli effetti positivi della costituzione della rete è rappresentato dallo scardinamento dei tradizionali meccanismi di conoscenza e apprendimento che caratterizzano il sistema socio-economico interessato e dall'introduzione di nuovi meccanismi. In quella che viene frequentemente indicata come la società della conoscenza e dell'informazione, l'apprendimento gioca un ruolo chiave poiché da esso dipende l'efficacia della conoscenza acquisita per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la sua capacità di perdurare nel tempo. In termini generali, l'apprendimento è il processo che alimenta, mediante un flusso di nuove conoscenze e informazioni, lo

stock di conoscenza già in possesso degli individui e/o delle organizzazioni. Si tratta di un processo che richiede accumulazioni di conoscenza mediante cicli iterativi la cui efficacia dipende da quanto si è appreso nel passato: ciò che si apprende nel presente (e nel futuro) necessita dell'accumulo di conoscenza precedentemente accumulata.

Nello specifico del Progetto dedicato alla messa in rete dei soggetti imprenditoriali e istituzionali appartenenti a sistemi territoriali italiani ed esteri, l'attuazione dei processi di apprendimento può essere innescato e realizzato in più momenti del percorso lungo il quale si sviluppa la rete.

Processi di apprendimento formale si verificano nell'ambito dell'azione di informazione e di formazione rivolta ai soggetti destinatari. Essi sono svolti dopo la selezione dei soggetti e sono originati dalla rete di incubazione. Il loro successo dipende in buona parte dalle motivazioni e dagli interessi dei soggetti che tendono a formulare un link immediato ed operativo tra i propri obiettivi e i contenuti. Per questo motivo le attività di apprendimento formale debbono puntare ad una stretta coesione tra gli interessi dei destinatari, il bagaglio di conoscenze e gli strumenti da trasferire e gli obiettivi operativi.

Processi di apprendimento fondati sul feed back informativo si sviluppano sulla base del monitoraggio e dell'analisi interpretativa dei fattori determinando il successo/insuccesso delle iniziative imprenditoriali dirette al superamento dei punti di criticità del progetto. Lo scopo è il miglioramento dello stesso nel suo insieme e la riproposizione dell'azione di policy (anche da parte di una nuova compagine di attori e partner) con crescita probabile delle possibilità di successo. Essi hanno natura formale o informale a secondo che siano previsti nel progetto della costituzione della rete con individuazione delle modalità, dei meccanismi attuativi, dei tempi e delle scadenze di realizzazione.

Processi di apprendimento informali, vitali per il successo dell'iniziativa, sono quelli che hanno come protagonisti i soggetti destinatari capaci di recepire le indicazioni e le sollecitazioni fornite indirettamente dagli organi interni alla rete nello svolgimento della propria attività. Tali sollecitazioni e indicazioni si fondano sulla capacità di aprire e sviluppare approcci relazionali e dipendono dalla capacità di un atteggiamento propositivo (proattivo) da parte dei soggetti nell'ambito delle relazioni, allo scopo di approfittare con prontezza delle opportunità che si presentano.

Processi di apprendimento di tipo informale derivanti dall'interazione con soggetti esterni alla rete (non istituzionali) si sviluppano prevalentemente nella fase di consolidamento ed in quelle successive dove le relazioni vanno sviluppate con maggiore autonomia da parte dei soggetti imprenditoriali nell'ottica dello sviluppo di relazioni di mercato. Qui l'apprendimento si fonda sul confronto con soggetti nuovi che operano in contesti (regionali e nazionali) differenti dai propri e che richiedono sia una disponibilità all'interazione reciproca, che una apertura al cambiamento per assorbire le eventuali nuove conoscenze capaci di incidere tanto nello specifico del *business matching* che sulle modalità di conduzione delle iniziative imprenditoriali. La presenza di atteggiamenti proattivi diviene tanto più proficua quanto maggiormente diversi sono i soggetti imprenditoriali con cui si stabiliscono i contatti, poiché aumentano le capacità di confronto e le potenzialità di assorbire conoscenze inedite.

Ugualmente è possibile che lo svilupparsi di relazioni inedite di tipo informale tra gli stessi soggetti destinatari nell'ambito della rete possa dare luogo a processi di

apprendimento nel caso di esistenza di un divario cognitivo tra i soggetti, nonché allo sviluppo di iniziative congiunte.

In tutti i casi delineati, ed in particolare nell'interazione con soggetti esterni, possono agire, peraltro, processi di tipo imitativo da parte dei soggetti in possesso di maggiori capacità imprenditoriali o che hanno sviluppato sistemi organizzativi e di gestione superiori, o che hanno sviluppato business idea di successo. In tali casi i processi imitativi possono produrre effetti positivi sui soggetti imprenditoriali destinatari ed andrebbero rafforzati aumentando tanto le occasioni di contatto, quanto la visibilità dei soggetti esterni protagonisti di iniziative imprenditoriali ritenute rilevanti.

Il progetto di rete per lo sviluppo di relazioni tra soggetti imprenditoriali e istituzionali si riconduce al più ampio ambito degli interventi miranti ad utilizzare contesti appropriati (*conducive environment*) a supporto di iniziative imprenditoriali di *business matching* e dello sviluppo economico territoriale. La presenza di un elemento di leva quale lo sfruttamento di preesistenti relazioni rappresenta un fattore chiave per l'ottenimento di positivi risultati poiché mediante essa si rende possibile costruire un canale relazionale preferenziale che opera da innesco per lo sviluppo di relazioni di *business*.

Al di là della realizzazione della rete, che di per se costituisce lo strumento principale dell'iniziativa, l'efficacia dell'intervento potrà essere misurato in funzione della capacità della rete stessa di accompagnare i soggetti destinatari a formulare e praticare iniziative imprenditoriali in grado di operare autonomamente sul mercato. Questo risultato deriva, tra gli altri, dall'attuazione e dallo sfruttamento dei processi di apprendimento imprenditoriale che permettono di accrescere il sistema delle conoscenze e competenze in possesso sia dei singoli potenziali imprenditori che degli attori istituzionali proponenti l'iniziativa.