

Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale

Scheda pratica

03
13

regionuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Un'iniziativa NPR di



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Segreteria di Stato dell'economia SECO

pagina
6

Benefici concreti
di reti e
cooperazioni

pagina
14

Fattori di successo
e sfide

pagina
9

Creazione,
governance
e gestione

pagina
20

Supporti pratici

Le schede pratiche di regiosuisse sintetizzano le conoscenze rilevanti per gli addetti ai lavori su vari argomenti di politica e sviluppo regionale in Svizzera. Traggono spunto tra l'altro da esperienze e conclusioni raccolte e rielaborate dalla gestione delle conoscenze di regiosuisse, in particolare dalle comunità delle conoscenze (CdC).

Le schede sono destinate a persone che operano nell'ambito dello sviluppo regionale e a coloro che desiderano avere una visione generale delle tematiche di questo settore.

La scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale» si rivolge in particolare ai responsabili dell'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) a livello cantonale e regionale, alle persone che si occupano in generale di reti e cooperazioni, come pure ai promotori di progetti di sviluppo regionale – che fanno spesso parte di reti e cooperazioni – e a tutti gli interessati che desiderano un'informazione sintetica sulle reti e le cooperazioni nell'ambito dello sviluppo regionale.

Perché una scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale»?

La scheda pratica

- ...> illustra l'importanza della collaborazione sotto forma di reti e cooperazioni per lo sviluppo regionale,
- ...> riassume i benefici delle reti e delle cooperazioni nello sviluppo regionale,
- ...> spiega il funzionamento delle reti e delle cooperazioni come pure i compiti di governance e di management,
- ...> elenca le sfide e i fattori di successo delle reti e delle cooperazioni nell'ambito dello sviluppo regionale,
- ...> descrive ulteriori forme di collaborazione nel settore dello sviluppo regionale.

Indice

Premessa	3
Reti e cooperazioni: Definizione e funzionamento	4
Benefici concreti delle reti e delle cooperazioni per lo sviluppo regionale	6
Creare, governare e gestire reti e cooperazioni	9
Fattori di successo e sfide delle reti e delle cooperazioni	14
Altre forme di collaborazione	17
Supporti pratici	20
Fonti	21
Consigli bibliografici	22

Impressum

Editore	regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale
Autori	Sebastian Bellwald Kristin Bonderer Tandiwe Erlmann Johannes Heeb
Foto	Priska Ketterer, Lucerna Copertina e pag. 6: Nikolaus Loretan, Briga Pag. 10: IG Scarnuz Grischun
Layout	Kurt Brunner
Stampa	Valmedia AG, Visp
	Versione marzo 2013
	La scheda pratica «Reti e cooperazioni nello sviluppo regionale» può essere richiesta in tedesco, francese e italiano tramite l'apposito modulo di ordinazione oppure scaricata direttamente dal sito www.regiosuisse.ch .
Contatti	Se avete domande o commenti sulla presente scheda o desiderate ulteriori informazioni sulla Nuova politica regionale, non esitate a contattarci.

regiosuisse – Centro della rete di sviluppo regionale

Hofjistrasse 5
3900-Briga
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch
+41 27 922 40 88

Stampa ecologica su carta riciclata «Rebello» (Recycling), prodotta per il 100% con carta da macero

Schede già pubblicate



Scheda pratica
Management regionale

Oggi le reti e le cooperazioni assumono un'importanza crescente nello sviluppo regionale. In una società che sta attraversando un periodo di cambiamenti strutturali ed è caratterizzata da un'aspra concorrenza sul piano globale, le varie forme di collaborazione rappresentano misure importanti per raggiungere un peso sufficiente sul mercato (massa critica), sfruttare i potenziali di produzione regionali, sviluppare innovazioni e creare catene di valore aggiunto regionali (Hammer 2003). Le reti e le cooperazioni dovrebbero aiutare in particolare le regioni periferiche a mitigare gli svantaggi determinati dall'ubicazione.

Anche la Confederazione riconosce l'importanza delle reti e delle cooperazioni per lo sviluppo regionale: le reti o le cooperazioni di aziende a livello regionale e transregionale sono un tema centrale della Nuova politica regionale (NPR). Per promuovere durevolmente innovazione, creazione di valore aggiunto e competitività, la NPR sostiene varie forme di collaborazione – tra regioni e cantoni, tra istituzioni pubbliche e private, ma anche tra vari settori e comparti economici. Le cooperazioni permettono di sfruttare le sinergie, trovare soluzioni condivise, scoprire nuovi potenziali e completare le competenze disponibili.

La collaborazione può assumere svariate forme (cfr. figura 1). Questa scheda pratica si focalizza su quelle più frequenti nell'attuazione dei processi e dei progetti di sviluppo regionale, ossia sulle reti e le cooperazioni. Le spiegazioni e gli esempi che riguardano altre forme di collaborazione come i cluster, le piattaforme di attori, le comunità di pratica (Communities of Practice, CoP), le comunità di interessi (Communities of Interest, Col) e le organizzazioni sono riportati da pagina 17 e servono da complemento di informazione.

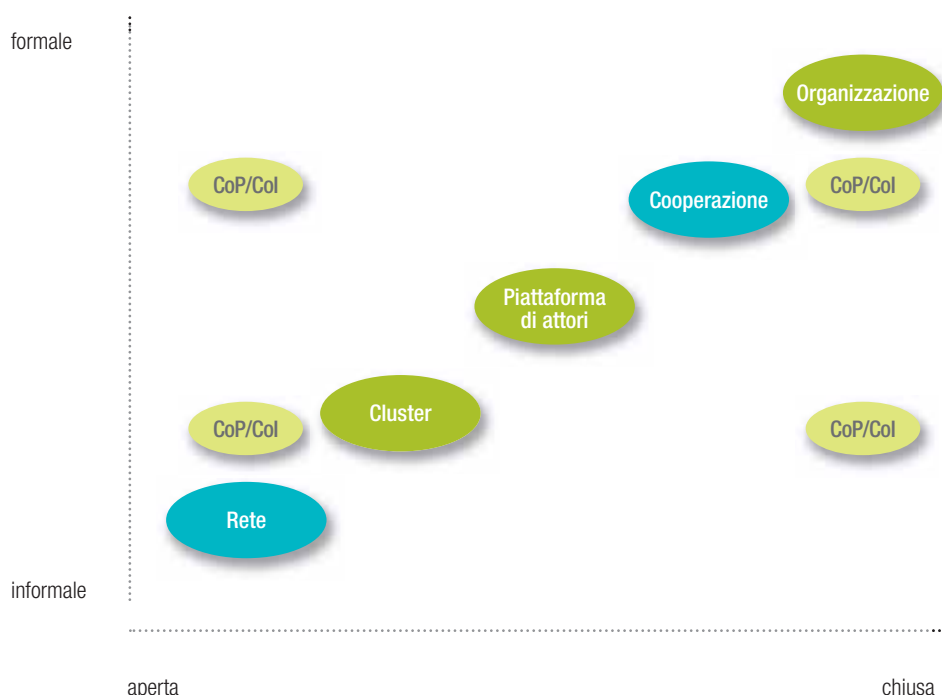


Figura 1
Forme di collaborazione
(fonte: regiosuisse)

Nota: a un estremo della scala vi sono le reti che funzionano in modo molto informale e aperto, all'altro estremo le organizzazioni in quanto gruppi di attori chiusi e formalmente indipendenti. Le comunità di pratica (CoP) e le comunità di interessi (Col) possono essere aperte o chiuse, formali o informali (alternativamente).

Reti e cooperazioni: definizione e funzionamento

Nella letteratura specializzata si trovano definizioni molto diverse dei termini «rete» e «cooperazione», a seconda dell'orientamento considerato. Le seguenti tabelle illustrano la definizione dei due concetti adottata nella presente scheda, gli aspetti distintivi di queste due forme di collaborazione e il loro funzionamento.

RETI

Tipo di collaborazione	<p>Le reti intese come sistemi sociali poggiano su un interesse di base comune. Sono contraddistinte da relazioni molto informali e non vincolanti tra gli attori (persone o organizzazioni).</p> <p>Le reti creano possibilità relazionali che, se necessario, possono essere attivate, ad es. per un progetto congiunto o per risolvere un problema comune.</p>
Funzionamento	<p>Nodi e collegamenti: per spiegare il funzionamento di una rete si può ricorrere in senso lato all'immagine di una rete da pesca. Le reti sono formate da nodi (persone, organizzazioni) collegati tra loro da fili (legami). La comunicazione è necessaria per mantenere i legami e curare i contatti.</p> <p>Le reti si formano quando all'interno di un gruppo informale ha luogo una comunicazione mirata, ossia quando la comunicazione è utilizzata per creare collegamenti, elaborare strategie per risolvere problemi o per sviluppare attività comuni (Bauer-Wolf et al. 2008). Anche se la comunicazione può servirsi dei canali più disparati (social media, altri mezzi di comunicazione moderni), la comunicazione face-to-face e il contatto diretto restano indispensabili per il mantenimento di una rete.</p>
Proprietà	<ul style="list-style-type: none">. Aperte, non vincolanti. Struttura informale. Orientamento tematico. Impostate generalmente sul lungo periodo, talvolta anche riferite a un progetto. Indispensabile una certa forma di management
Impiego	<p>In linea di massima occorre distinguere tra reti personali (rete di contatti di una persona) e reti professionali (focalizzate su un determinato tema).</p> <p>Questa scheda pratica si concentra sulle reti professionali, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none">. reti per lo scambio di informazioni, esperienze e know-how. reti per la realizzazione di un progetto o di un'azione collettiva, che includono tutti gli attori coinvolti in un progetto o interessati a quest'ultimo. reti per l'innovazione e la cooperazione, che mirano a mettere in rete partner e a creare cooperazioni autonome (spesso lanciate dal management regionale)
Punti di forza	<p>Le reti creano possibilità concrete di collaborazione. Sono quindi una premessa indispensabile per qualsiasi forma di collaborazione ulteriore: permettono di entrare in contatto con i partner giusti e importanti.</p>
Effetti	<p>«Il tutto è più della somma delle singole parti»: questa massima vale anche per le reti. Le reti non solo raggruppano quanto già esiste, sfruttano le sinergie e creano una concezione condivisa per l'azione comune, ma permettono di elaborare nuove idee di progetto e approcci di sviluppo.</p>

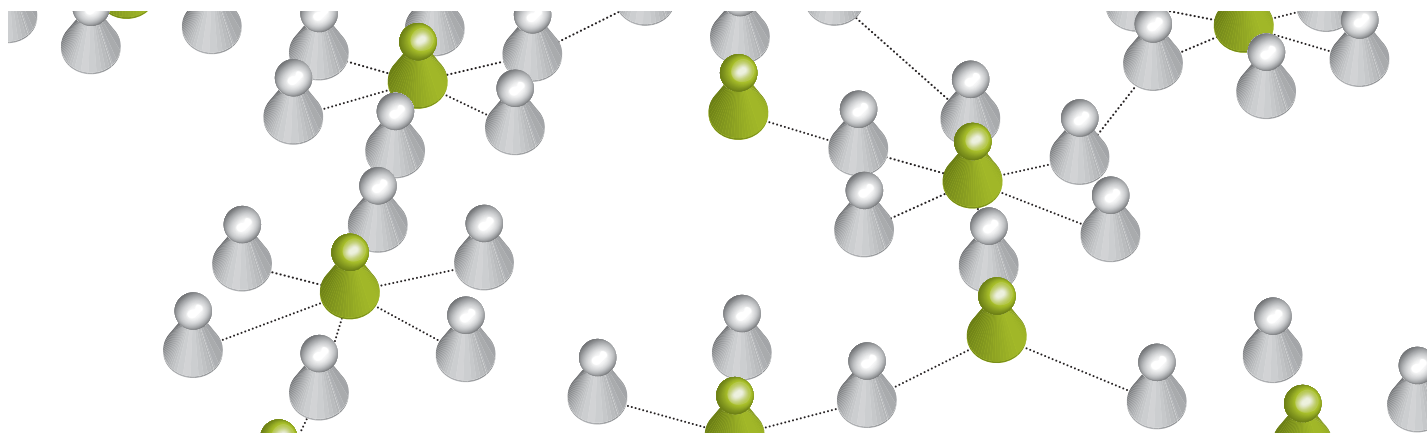
Esempio di progetto

Rete di competenza «Energieeffizientes Bauen mit Holz»

(edilizia in legno ad alta efficienza energetica)

Il progetto NPR lanciato nella regione di Lucerna ovest raggruppa il know-how di vari attori (prassi e ricerca). Lo scopo è di rafforzare la competitività degli attori locali grazie allo scambio di esperienze e al trasferimento di conoscenze, scoprire e sfruttare le sinergie per migliorare il posizionamento sul mercato.

- ▶ www.bau-netzwerk.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/progetti



COOPERAZIONI

Tipo di collaborazione	Una cooperazione è una collaborazione disciplinata o concordata contrattualmente tra attori autonomi o organizzazioni/aziende, allo scopo di svolgere congiuntamente uno o più compiti.
Proprietà	<ul style="list-style-type: none"> . Spesso sono il risultato naturale delle reti operative . Collaborazione formale, disciplinata contrattualmente . Durata definita; spesso focalizzata su un progetto (ma non necessariamente) . Struttura chiara e compiti definiti . Cooperazione «aggregante»: ottimizzazione grazie alla centralizzazione (ad es. acquisto o marketing congiunto) . Cooperazione sinergica: dalla somma delle singole parti nasce qualcosa di nuovo
Impiego	Le cooperazioni entrano in gioco quando si tratta di attuare un progetto concreto che richiede le competenze e i punti di forza di vari attori.
Effetti	In linea di massima le cooperazioni hanno gli stessi effetti delle reti. Le cooperazioni possono però anche diventare strutture impostate sul lungo periodo e avere un effetto più forte per lo sviluppo e la realizzazione di progetti.

Esempi di progetti

«Route de l’Absinthe»

Questo progetto transfrontaliero INTERREG lanciato nella regione del Giura (da Pontarlier a Noiraigue) riunisce agricoltori, distillatori, ristoratori, musei e aziende turistiche allo scopo di costruire una catena di valore aggiunto attorno all’assenzio e di conservare in questo modo le piccole strutture e l’eredità culturale del territorio.

- ▶ www.routedelabsinthe.com
- ▶ www.regiosuisse.ch/progetti

«Scarnuz Grischun»

In questo progetto i produttori agricoli propongono specialità regionali e le commercializzano con un marchio comune «Scarnuz» (borsa di carta) nei negozi di alimentari regionali, le aziende agricole e le aziende turistiche. La comunità di interessi «IG Scarnuz Grischun», fondata nel 2001, si compone attualmente di sei gruppi regionali, ciascuno dei quali gestisce un punto vendita. Nel 2013 il progetto festeggerà i vent’anni di esistenza.

- ▶ www.scarnuz-grischun.ch

Basato su: Bauer-Wolf et al. 2008, CoSF «Régions» 2009, regiosuisse 2009

Benefici concreti delle reti e delle cooperazioni per lo sviluppo regionale

Il lavoro in rete e la cooperazione sono centrali per lo sviluppo di una regione. Perché sviluppo regionale significa: ragionare insieme, pianificare insieme, realizzare insieme e crescere insieme!

Maurizio Michael



Le reti e le cooperazioni sono importanti per lo sviluppo regionale sotto vari aspetti. Le spiegazioni e le considerazioni seguenti mostrano in quali ambiti la collaborazione può produrre benefici particolari. Gli esempi scelti illustrano come sono organizzate concretamente le reti e le cooperazioni nella pratica.

Realizzazione di progetti più competente ed efficiente

Spesso ai singoli attori mancano le risorse (temporali, finanziarie o professionali) per realizzare da soli un progetto di sviluppo regionale. Le cooperazioni che nascono grazie a una rete offrono nuove opzioni operative e possibilità di finanziamento più convenienti e permettono di realizzare progetti redditizi. La collaborazione – ad esempio nel marketing, nella comunicazione o anche nell'acquisto di mezzi o prodotti – consente di sfruttare le sinergie.

Esempio di progetto «Werkraum Bregenzerwald»: il progetto «Werkraum Bregenzerwald» mira a un marketing più efficace dell'artigianato del legno attraverso cooperazioni tra aziende nella regione austriaca di Bregenzerwald nel Vorarlberg. Alcune segherie e falegnamerie artigianali della regione si sono riunite e gestiscono uno spazio espositivo congiunto chiamato «Werkraum». «Werkraum» è anche il nome con cui le aziende partecipano a fiere e altri eventi. L'uso di un marchio congiunto permette di rafforzare il grado di notorietà delle singole aziende ben oltre le frontiere regionali.

► www.werkraum.at

Esempio di progetto «LandHand»: «LandHand» è un progetto di cooperazione transfrontaliera promosso nell'ambito di INTERREG. Nelle regioni svizzere, austriache e tedesche che partecipano al progetto vengono tuttora esercitate professioni artigianali tradizionali nel settore tessile, della produzione agricola e del giardinaggio, ma finora mancavano uno sviluppo e un marketing congiunti e innovativi. Il progetto ha indotto un trasferimento e uno scambio di conoscenze intensi ed efficienti.

Cooperazioni transfrontaliere

Le cooperazioni transfrontaliere includono regioni che appartengono ad almeno due paesi. Offrono ai partner visioni e opportunità alternative, contribuiscono a sviluppare congiuntamente approcci innovativi e li aiutano ad ampliare il loro mercato. Inoltre, le cooperazioni internazionali tengono conto del fatto che le regioni e gli spazi economici – intesi come spazi funzionali – si estendono spesso oltre i confini amministrativi.

La politica di coesione europea promuove le cooperazioni interregionali, transfrontaliere o transnazionali nell'ambito della Cooperazione territoriale europea (CTE). Il dialogo, la collaborazione e la messa in rete delle regioni permettono di eliminare le disparità e di promuovere i potenziali regionali. Ai progetti (CTE) possono partecipare anche le regioni svizzere: dal 1° gennaio 2008 i programmi INTERREG, ESPON e URBACT sono infatti parte integrante della Nuova politica regionale (NPR). Per ulteriori informazioni consultare il sito www.interreg.ch.

Fonte: EC and ENRD 2007, StMLU 2003

Il progetto incentiva e migliora la messa in rete, la cooperazione transfrontaliera e il marketing mirato. La qualificazione degli artigiani LandHand e la promozione di nuove possibilità e combinazioni di reddito contribuiscono allo sviluppo di nuovi prodotti e nuove offerte. Le nicchie di mercato vengono occupate. Il potenziale regionale esistente viene sfruttato e la creazione di valore aggiunto nella regione migliorata.

- ▶ www.landhand.org
- ▶ www.regiosuisse.ch/progetti

Rafforzamento del valore aggiunto

Le reti o le cooperazioni sono la base delle catene regionali di valore aggiunto. Provvedono affinché lungo tutto il processo di produzione – che va dall'estrazione delle materie prime al prodotto finale – si utilizzino il più possibile risorse della regione. Parallelamente, le cooperazioni hanno spesso un effetto moltiplicatore, ad esempio attraverso i servizi annessi come il trasporto o la distribuzione. Le cooperazioni favoriscono anche la sostenibilità in quanto permettono di accorciare notevolmente le distanze di trasporto.

Esempio di progetto «Businet Rohrkolben»: la rete «Businet Rohrkolben», finanziata con fondi NPR, è formata da imprese e organizzazioni che operano nei settori dei materiali edili naturali e della bioenergia. Grazie alla valorizzazione della canna palustre (tifa, «Rohrkolben») e alla creazione e al miglioramento della catena di valore per questa pianta, la rete crea valore aggiunto nella regione.

- ▶ www.rohrkolben.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/progetti

Lo scambio di conoscenze e di esperienze favorisce l'innovazione

Le reti e le cooperazioni riuniscono diversi attori che vantano competenze diverse e diventano così piattaforme ideali per scambiare esperienze e generare nuove conoscenze. Permettono quindi varie forme di produzione del sapere. La giusta dose di eterogeneità degli attori che vi partecipano facilita l'innovazione e aumenta la competitività delle istituzioni partecipanti.

Esempio di progetto «Appenzeller Innovationstechnologie»: il progetto NPR «ARinnotech» migliora le opportunità di mercato delle imprese attive nel settore del legno e dell'edilizia grazie alla creazione di un centro di competenza per l'edilizia a basso consumo di energia. Il progetto permette di perfezionare tecnologie innovative e di combinare tecniche di progettazione e di costruzione con l'ottimizzazione del consumo energetico e della qualità di vita.

- ▶ www.arinnotech.ch
- ▶ www.regiosuisse.ch/progetti



Rafforzamento dell'orientamento all'esportazione

Le reti e le cooperazioni non sono vincolate a un luogo. Integrando anche partecipanti al di fuori della regione, ampliano le possibilità di generare progetti con un orientamento all'esportazione, che è peraltro uno degli obiettivi principali della NPR.

Integrazione migliore degli interessi in gioco

Le reti e le cooperazioni regionali permettono di considerare e di ponderare gli interessi degli attori nelle fasi iniziali dello sviluppo progettuale, nonché nella fase preliminare dell'azione congiunta. Affinché ciò avvenga, le reti e le cooperazioni devono coprire l'intero campo d'azione del progetto.

Maggiore flessibilità grazie allo scambio veloce di informazioni

Generalmente i componenti delle reti e delle cooperazioni sono informati tempestivamente sugli sviluppi nel loro contesto rilevati dagli altri partecipanti. Questo permette di reagire in modo più veloce e flessibile ai cambiamenti.

Migliore compatibilità con le esigenze della NPR

Nell'ambito della NPR è possibile finanziare singole imprese solo a determinate condizioni. Per i progetti di sviluppo regionale occorre quindi trovare partner e creare cooperazioni concrete.

Basato su: ARE et regionsuisse 2011, CoSF «Romandie» 2011, StMLU 2003

Creare reti e cooperazioni

Trovare i partner giusti per una cooperazione non è facile. Interessi o problematiche simili, simpatie personali oppure il bisogno di scambio e di trasferimento di conoscenze o altro sono presupposti importanti. In generale, per avviare concretamente una collaborazione bisogna procedere come segue:

Presa di contatto, conoscenza reciproca: in primo luogo occorre instaurare e sviluppare i contatti per creare la base di fiducia necessaria alla collaborazione. In questa fase gli interessi comuni sono un importante presupposto. I luoghi ideali per trovare potenziali partner sono i congressi, le conferenze o altri eventi di networking simili a quelli organizzati dal management regionale (cfr. pag. 11).

Scelta del partner: prima di scegliere il partner occorre chiarire una serie di domande (cfr. figura 2). C'è intesa sufficiente sugli aspetti fondamentali della cooperazione? Il partner potenziale è affidabile, trasparente e aperto? C'è convergenza di principi e di valori? Quali sono i suoi punti di forza e i suoi punti deboli? Gli incontri personali sono uno strumento valido per rispondere a questo tipo di domande.

Formulare gli obiettivi e chiarire le aspettative: se i potenziali partner sono disposti a collaborare, occorre elaborare una concezione congiunta della modalità di collaborazione: quali obiettivi si vogliono raggiungere? Quali sono le aspettative? Quali sono le priorità?

Definire processi e input, creare strutture: se c'è convergenza sugli obiettivi, occorre definire la forma della collaborazione. Quali input professionali, temporali e finanziari possono fornire i singoli partecipanti? Quali sono le prossime tappe e chi ne è responsabile? È necessario stipulare accordi contrattuali concreti?

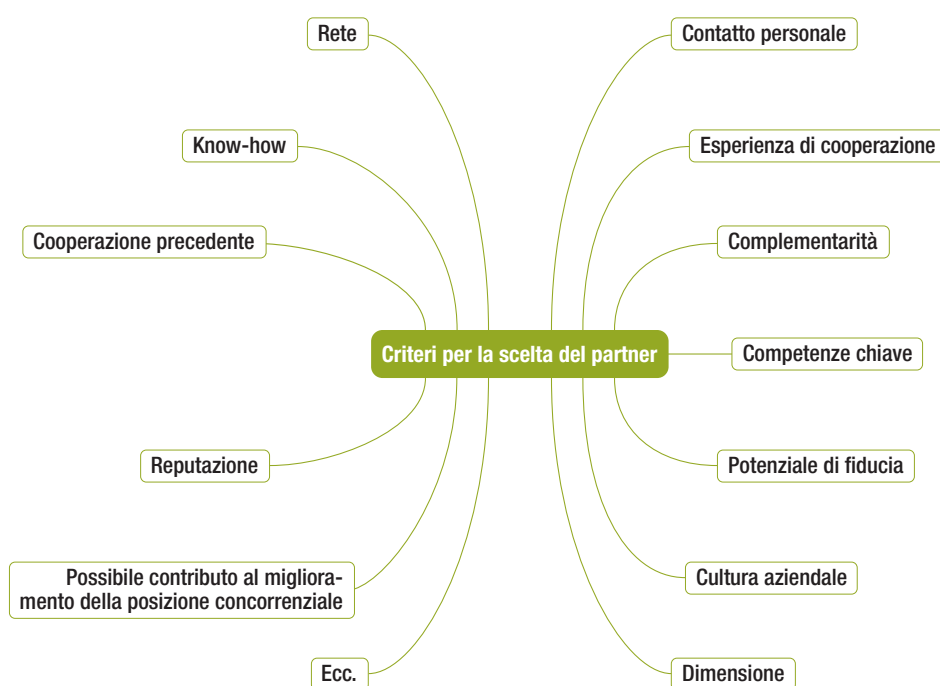


Figura 2
Criteri per la scelta del partner
(fonte: Michel 2009)

Lo scambio di conoscenze in merito alle reti e alle cooperazioni fornisce preziosi input, sotto forma di esempi di buona pratica, per lo sviluppo autonomo di una regione.

Karin Peter



Governance e gestione delle reti e delle cooperazioni

Le reti possono esistere in forme flessibili ed essere molto informali. Generalmente, però, le reti che hanno successo, ossia quelle da cui nascono cooperazioni e progetti concreti, richiedono una certa dose di governance e management operativo.

La governance della collaborazione rappresenta un compito comune che nel limite del possibile è assunto da un gruppo di partecipanti rappresentativo di tutti gli attori coinvolti.

Il management operativo è un'unità organizzativa della rete e della cooperazione i cui compiti si limitano generalmente a prestazioni che possono essere delegate anche a partner esterni. I compiti chiave del management operativo sono la comunicazione, l'amministrazione, la costruzione della comunità, il controlling e la garanzia di disporre delle competenze professionali necessarie a risolvere i problemi.

Le competenze necessarie alla governance e al management operativo vanno definite nella fase di consolidamento. Se necessario, possono essere adeguate in una fase successiva.

Per garantire un'organizzazione professionale ed efficiente occorrono, soprattutto nelle reti e nelle cooperazioni di grandi dimensioni, sufficienti risorse umane e finanziarie (Pfefferkorn et al. 2010). Le risorse possono essere fornite da una struttura o da un organo superiore (ad es. un programma di sviluppo regionale) oppure dai partecipanti stessi. In quest'ultimo caso è fondamentale che i membri possano trarne un beneficio concreto. Nel caso di progetti di cooperazione la necessità di un finanziamento sufficiente è più evidente: si tratta infatti di garantire una ripartizione equa dei vantaggi della cooperazione (cfr. pag. 15).

Possibili ruoli del management regionale nelle reti e nelle cooperazioni

Mettere in rete i partner

Con eventi come colazioni di lavoro, eventi dopo il lavoro, fiere regionali ecc. il management regionale può creare importanti piattaforme per mettere in contatto i partner potenziali e permettere loro di fare conoscenza e di avviare i primi colloqui informali.

Avviare reti e cooperazioni specifiche

Il management regionale può, all'occorrenza, avviare o creare reti e cooperazioni, ad esempio reti regionali di imprese.

Moderare e gestire

Il management regionale può gestire autonomamente forme informali e aperte di collaborazione quali reti, piattaforme di attori o comunità di pratica o di interessi. Le conoscenze interne di cui il management dispone (insider know-how) possono essere un vantaggio. Tuttavia, per determinate soluzioni presentano anche il rischio di parzialità. In questo caso occorre coinvolgere moderatori esterni. Nelle forme più strette di collaborazione (cooperazioni o organizzazioni) il management regionale assume per lo più la funzione di messa in rete nelle fasi iniziali del processo.

Per maggiori informazioni sul tema del management regionale consultare la scheda pratica «Management regionale» al sito www.regiosuisse.ch



Ciclo di vita delle reti e delle cooperazioni dal punto di vista organizzativo

Le singole fasi del ciclo di vita di una rete o di una cooperazione implicano lo svolgimento di una serie di compiti e funzioni (cfr. qui sotto). Gli elementi delle singole fasi non devono per forza seguire la sequenza indicata nel grafico: possono ad esempio sovrapporsi, oppure quelli già conclusi possono riacquistare importanza in una fase successiva. È quindi auspicabile che vi sia una certa flessibilità e disponibilità a ripetere singoli elementi per favorire una riflessione critica continua.





Fasi del ciclo di vita	Compiti
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Preparazione e lancio</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Consolidamento</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Funzione</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Trasformazione</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Valutazione</div> </div> <div style="position: absolute; left: -100px; top: 50%; transform: translateY(-50%); font-size: small;"> Riflessione critica continua <div style="position: absolute; left: 100px; top: 50%; transform: translateY(-50%);"> ↻ </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificare le lacune di conoscenza e di messa in rete ■ Identificare possibili partecipanti, presa di contatto ■ Organizzare incontri iniziali, lancio (kick-off) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Definire congiuntamente i possibili obiettivi e le modalità di lavoro ■ Chiarire i ruoli e i compiti ■ Creare le strutture ■ Garantire i canali di comunicazione e il flusso di informazioni <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Valutazione costante dei nuovi sviluppi e di possibili partner ■ Scambio di esperienze e di conoscenze ■ Messa in rete attiva dei singoli membri ■ Valutazione continua degli obiettivi, dei temi, dei compiti e dei canali di comunicazione ■ Event. elaborare progetti concreti o prodotti <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Event. costruire cooperazioni e progetti bilaterali/multilaterali <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Event. trasformazione in una forma più strutturata, attraverso un sistema di adesioni, trasformazione di una rete in una cooperazione ecc. ■ Event. perdita di importanza della tematica trattata e conseguente perdita di rilevanza della rete ■ Valutazione dei risultati (event. anche da parte di attori esterni)

Basato su: Bellwald et al. 2011, regiosuisse 2010, Borkenhagen et al. 2004

Fasi del ciclo di vita di un gruppo in una prospettiva di processo

A seconda della fase del ciclo di vita in cui si trova un gruppo, sono necessari interventi specifici da parte del leader o del moderatore. Il leader o moderatore deve ad esempio provvedere affinché nella fase iniziale (forming) ci si focalizzi sui componenti del gruppo, nella fase di lotta di potere (storming) i componenti e i sottogruppi si confrontino e difendano i loro interessi e solo a partire dalla fase di differenziazione (performing) si decidano obiettivi, soluzioni, strategie e misure (Bühler 2013).

La tabella seguente approfondisce gli aspetti legati al tema delle fasi del ciclo di vita di un gruppo in una prospettiva di processo.

Fasi del ciclo di vita		Sfide	Compiti
Fase iniziale o di orientamento	Forming; «tastare il terreno» 	Incertezza e paura; dipendenza dal leader; esame della situazione e del comportamento da adottare; il leader viene messo alla prova; bisogno di essere informati e di definire obiettivi e ruoli; non ci si focalizza sul tema	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettere ai componenti di conoscersi («Chi sono i componenti?») ■ Informare ed esplicitare le modalità e i metodi di lavoro ecc. («Come si lavora?») ■ Esplicitare il denominatore comune («Cosa si fa insieme?»)
Fase di lotta di potere	Storming 	Disponibilità ad impegnarsi: si mettono da parte le proprie aspettative a favore della rete; i componenti si confrontano e definiscono la loro posizione all'interno della rete; divergenze di opinione; formazione di sottogruppi, ostilità reciproca e conflitti tra i componenti; il leader fa da «parafulmine» alle frustrazioni e alle tensioni; molti non si sentono a proprio agio e lasciano il gruppo	<ul style="list-style-type: none"> ■ La lotta di potere è normale: non sanzionare, ma canalizzare ■ Permettere ai componenti di esprimere il proprio punto di vista ■ Lavorare in piccoli gruppi: alcune persone non sopportano il clima di confronto ■ Mancanza di disponibilità ad impegnarsi a lungo termine, resistenza emotiva al lavoro e ai compiti: impostare la pianificazione a breve termine
Fase di fiducia	Norming 	Sviluppo della coesione di gruppo (sentimento di appartenenza al gruppo); i componenti mostrano i propri punti forti e deboli e si sostengono a vicenda; si definiscono obiettivi congiunti e si affrontano i temi tabù; si definiscono norme che regolano i rapporti tra i componenti e lo svolgimento dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> ■ È il gruppo a pianificare e (co)decidere ■ Sono possibili pianificazioni a lungo termine ■ Cresce la disponibilità a sperimentare, si accetta che qualcosa possa «andare storto» ■ Il leader può lavorare con singoli componenti o sottogruppi e sostenerli
Fase di differenziazione	Performing 	Il senso di appartenenza al gruppo è molto forte e la collaborazione molto intensa; ciascun componente ha un'identità propria, può permettersi di esprimere la propria opinione; le lotte di potere sono rare; i componenti applicano proprie strategie di risoluzione dei conflitti; la rete può accogliere nuovi membri	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il leader si mette in secondo piano e cede compiti/responsabilità ■ L'energia del gruppo è utilizzata per svolgere le attività e per risolvere i problemi, il gruppo si impegna a portare a termine i compiti ■ Ci si concentra nuovamente sulle relazioni e sui compiti verso l'esterno della rete
Fase di «addio»	Adjourning	Disimpegno emozionale e realizzazione dello scopo prefissato; la rete può essere sciolta anche nelle quattro fasi precedenti prima del raggiungimento degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> ■ I gruppi di lavoro vengono costantemente riformati ■ Tematizzare e accettare la separazione

Fonte: Bühler 2013

Fattori di successo e sfide delle reti e delle cooperazioni

È un grande privilegio poter analizzare le ragioni del successo di un progetto analogo al nostro. Ciò è possibile grazie alle cooperazioni.

Georges Mariétan



Affinché le reti e le cooperazioni raggiungano gli scopi prefissati, vanno considerati vari aspetti:

Visione comune: una visione condivisa dell'obiettivo e dello scopo della collaborazione (ad es. sui prodotti da sviluppare e sugli effetti da raggiungere) è la base per la ricerca di soluzioni congiunte e la realizzazione di progetti. È inoltre utile che i partecipanti comunichino apertamente gli obiettivi individuali e che le differenze di prospettiva e di concezione siano visibili.

Accordi confusi e obiettivi vaghi generano insoddisfazione. Se i partecipanti hanno una visione diversa delle sfide o perseguono obiettivi diversi, è difficile creare sufficiente coesione tra loro: manca il «collante» e la rete o la cooperazione rischia di fallire rapidamente.

Fiducia: le reti e le cooperazioni efficaci poggiano sulla fiducia. La fiducia ingloba anche la disponibilità al compromesso, l'impegno, l'accettazione e la condivisione degli obiettivi definiti di comune accordo. Le esperienze precedenti – siano esse positive o negative – condizionano la disponibilità a cooperare nelle fasi iniziali delle nuove cooperazioni.

Comportamenti egoistici e atteggiamenti di rivalità possono danneggiare a lungo termine le reti o le cooperazioni. È molto difficile ripristinare un rapporto di fiducia incrinato.

Capacità di cooperazione: la capacità a cooperare dipende innanzitutto dai membri. Sono loro a dover dimostrare la volontà di collaborare. Questo, a sua volta, richiede propensione al rischio, disponibilità al compromesso e abilità comunicativa.

I partecipanti che entrano in una cooperazione senza volerlo veramente e che pongono in primo piano i propri interessi ostacolano qualsiasi cooperazione.

Trasparenza/apertura: le reti e le cooperazioni efficaci intrattengono relazioni aperte all'interno e una comunicazione trasparente verso l'esterno. Lo scambio interno di conoscenze, esperienze e problemi è la base per elaborare strategie di soluzione condivise.

Senza comunicazione e interazione con l'esterno, le reti e le cooperazioni non possono raggiungere lo scopo prefissato. Lo stesso vale nel caso in cui le informazioni vengono trasmesse solo a determinati partecipanti.

Forme diverse di scambio: le reti e le cooperazioni efficaci si basano su interazioni regolari sotto forma di scambio diretto (face-to-face) o con l'aiuto dei moderni mezzi di comunicazione (email, social media ecc.). La forma di interazione scelta dovrebbe corrispondere alle esigenze e agli obiettivi dei partecipanti.

Concentrarsi su una sola forma di comunicazione rischia di escludere determinati partecipanti.

Diversità: oltre che dalla convergenza di interessi dei partecipanti, le reti e le cooperazioni traggono vantaggio dalla diversità dei partecipanti (esperienze, profilo di competenze, messa in rete, priorità territoriali ecc.). Tanto maggiore è la diversità, quanto più efficace è lo sviluppo e la diffusione di nuovi approcci e nuove strategie di soluzione. Questo ha un effetto positivo comprovato sul grado di accettazione.

Differenze troppo grandi tra i singoli partecipanti (influsso, forza, interessi) possono portare a divergenze insormontabili e mettere in pericolo soluzioni condivise.

Gestione mirata delle conoscenze: le reti e le cooperazioni efficienti perseguono una gestione mirata delle conoscenze e dispongono delle strutture di informazione e di comunicazione necessarie per sfruttare e sviluppare le conoscenze disponibili. Consentono inoltre di valorizzare il potenziale di conoscenza inespresso dei partecipanti.

I partecipanti a una rete o a una cooperazione necessitano di una piattaforma per lo scambio di conoscenze che risponda alle loro esigenze e sia facilmente e rapidamente utilizzabile. Occorre predisporre un'animazione.

Beneficio concreto per i partecipanti: le reti e le cooperazioni devono offrire un beneficio concreto affinché gli attori si impegnino anche a lungo termine. Il beneficio di una cooperazione non può mai essere identico per tutti i partecipanti. Proprio per questo nelle cooperazioni la questione della ripartizione dei vantaggi – ovvero di come ottimizzare il rapporto costi/benefici per i singoli partecipanti – è fondamentale. La soluzione passa da un processo di ripartizione condiviso da tutti. Non esistono criteri e ricette universali. Tuttavia, occorre tener presente quanto segue:

Se un componente ha l'impressione di dare più di quanto riceve, la sua disponibilità a collaborare diminuisce, in certi casi anche improvvisamente. I benefici e i vantaggi cambiano con il tempo e devono essere riesaminati regolarmente. Per riuscire a sopravvivere come «struttura sociale», una cooperazione deve generare benefici che vanno oltre il vantaggio individuale per i partecipanti.

Regole e strutture chiare: perché funzioni, una collaborazione richiede regole e strutture chiare. Spesso, in una rete le regole sono più aperte che non in una cooperazione e concernono lo scopo e l'obiettivo della rete o della cooperazione, le strutture comunicative, l'utilizzo/la commercializzazione del know-how conseguito, i contributi e i costi. Nelle cooperazioni le regole e le strutture sono più specifiche e vanno formalizzate ad esempio in un accordo di prestazioni/cooperazione o in un contratto.

La disponibilità a trasmettere know-how all'interno di una rete o di una cooperazione diminuisce quando non tutti i membri partecipano attivamente o quando

non è chiaro come i risultati o le strategie di soluzione elaborati verranno utilizzati. Nelle cooperazioni è essenziale che tutti i partecipanti forniscano le prestazioni concordate, altrimenti c'è il rischio che la cooperazione fallisca.

Leader: le reti o le cooperazioni richiedono una figura che funga da guida. Spesso succede che ad avviare un progetto sia una persona chiave che ne «trascina» altre (impulso iniziale), a volte anche contro le resistenze iniziali. È indispensabile che la persona di riferimento vanti un'elevata competenza sociale e di processo.

Le reti e le cooperazioni nelle quali tutte le persone coinvolte hanno un atteggiamento attendista sono votate al fallimento.

Flessibilità: le reti e le cooperazioni devono adeguarsi alle nuove esigenze e al cambiamento delle condizioni quadro. Le regole e le strutture vanno quindi articolate in modo flessibile. La capacità di riflessione critica, di apprendimento e di cambiamento è fondamentale.

Le reti e le cooperazioni rischiano di fallire se non sanno adeguarsi alle condizioni quadro e ai bisogni del momento. Anche le regole e le strutture devono essere sufficientemente flessibili per poter reagire al cambiamento del contesto e delle circostanze.

Management operativo e risorse finanziarie: le reti o le cooperazioni più efficaci, ossia quelle da cui nascono collaborazioni e progetti concreti, richiedono generalmente una certa dose di governance e management operativo nonché sufficienti risorse umane e finanziarie (cfr. pag. 10).

Senza un minimo di risorse umane e finanziarie, le reti e le cooperazioni non possono funzionare in modo efficiente e professionale.

Linguaggio: i partecipanti devono poter comunicare in una lingua comune, prescindere dalle differenze legate al settore d'attività o alla posizione gerarchica. Un linguaggio comune inteso come comprensione condivisa è un presupposto per creare fiducia.

L'esistenza di diversi linguaggi settoriali cela il rischio di incomprensione. La sfida risiede nel creare un linguaggio comune lasciando sufficiente spazio alla diversità.

L'esperienza insegna che le reti e le cooperazioni hanno un'importanza di rilievo nei processi di sviluppo regionali. Per completare il quadro presentiamo qui di seguito una panoramica delle altre forme importanti di collaborazione.

CLUSTER

Tipo di collaborazione

Si distinguono due forme di cluster:

Cluster come descrizione di una situazione reale

Concentrazione geografica di istituzioni (produttori, fornitori, istituti di ricerca, fornitori di servizi) lungo una catena di valore aggiunto o per effetto di condizioni di localizzazione più favorevoli

Cluster come strategia

Forma di collaborazione organizzata intenzionalmente volta a creare vantaggi di prossimità e a sfruttare le sinergie lungo una catena di valore aggiunto

Gli esempi che seguono si riferiscono ai cluster come strategia.

Proprietà

. L'appartenenza può essere disciplinata formalmente (sistema di adesione, quota associativa)

. Riunisce varie forme di collaborazione (rapporti informali e formali di cooperazione, ricerca, produzione e fornitura)

. Il cluster è impostato al lungo termine

. Gestione possibile attraverso istituzioni amministrative di livello superiore

Impiego

I cluster vengono utilizzati soprattutto per rafforzare la collaborazione in un settore o in un comparto specifico. La collaborazione mirata crea vantaggi di prossimità, rafforza la gestione delle conoscenze e crea sinergie lungo la catena di valore aggiunto. È quindi indispensabile che vi sia una certa vicinanza geografica tra le aziende che fanno parte del cluster.

Esempi di progetti

«Alps Bio Cluster»

Questo progetto INTERREG B mira a creare una rete di 750 aziende del settore delle biotecnologie e delle tecnologie mediche. Il cluster poggia sulle aziende partecipanti attive nelle scienze della vita (life sciences) nelle regioni alpine di Austria, Francia, Germania, Italia e Svizzera. Non tutte, però, hanno la necessaria massa critica per essere competitive a livello globale. Grazie al cluster, le prestazioni di marketing vengono raggruppate, la collaborazione tra istituti di ricerca e industrie agevolata e la capacità di innovazione delle aziende migliorata. Il cluster permette inoltre contatti più intensi e diretti tra le singole aziende.

► www.alpsbiocluster.eu

► www.regiosuisse.ch/progetti

«Nano-Cluster Bodensee»

Il progetto «Nano-Cluster Bodensee» promuove lo sfruttamento economico dei risultati della ricerca nelle micro e nano tecnologie nell'ambito preconcorsuale. Insieme agli istituti di ricerca e alle aziende vengono promosse, dirette e gestite attività di sviluppo di processi e prodotti.

► www.ncb.ch

► www.regiosuisse.ch/progetti



PIATTAFORME DI ATTORI

Tipo di collaborazione

Le piattaforme sono forum nei quali tutti gli attori che fanno parte di un sistema d'azione, ossia le persone interessate da una misura, un progetto o un problema, si incontrano per esaminare in modo critico il sistema. Le persone possono concordare obiettivi di sviluppo comuni e mettere in atto processi di cambiamento.

Proprietà

- . Appartenenza subordinata a regole, ma aperta
- . «Struttura» limitata nel tempo (legata a un problema o a un progetto)
- . Legata a un progetto specifico
- . Nel limite del possibile, gestione affidata a una persona o un moderatore esterna/o

Impiego

Le piattaforme di attori sono particolarmente utili per risolvere congiuntamente problemi e ponderare i vari interessi in gioco.

Esempio di progetto

Piattaforma «Stotzigwald»

La funzione di protezione del bosco Stotzigwald nel Cantone Uri era fortemente minacciato dai danni causati dalla selvaggina e dalla conseguente mancanza di alberi giovani. Gli interessi in gioco (venatori e forestali) erano inconciliabili. La piattaforma Stotzigwald, che ha riunito i portatori di interessi diversi (cacciatori, forestali, responsabili dell'ufficio strade ecc.), ha permesso di trovare una soluzione per la conservazione del bosco di protezione che tiene conto dei vari interessi in gioco.

- Informazioni sul progetto: www.seecon.ch/de/projekte

COMUNITÀ DI PRATICA (CoP) E COMUNITÀ DI INTERESSI (CoI)

Tipo di collaborazione	Per comunità di pratica (community of practice, CoP) e comunità di interessi (community of interest, CoI) si intendono gruppi di persone che nel loro contesto professionale sono confrontate con sfide analoghe o condividono ambiti di interesse simili. Se le CoP si focalizzano piuttosto sull'elaborazione di strategie di soluzione orientate alla prassi, le CoI si concentrano generalmente sullo scambio tematico o sull'interesse comune per un determinato tema.
Proprietà	. Appartenenza aperta o chiusa . Limitata nel tempo, possibile però anche una durata molto lunga . Tipo di management che può andare dal molto informale al professionale (alternativamente)
Impiego	Le CoP e le CoI sono strumenti utili per elaborare e scambiare conoscenze e strategie d'azione o per discutere problemi tra persone che condividono la stessa opinione. Inoltre, offrono buone possibilità di mettersi in rete con altri attori.
Esempio di progetto	Comunità delle conoscenze regiosuisse Per rafforzare e promuovere lo scambio di conoscenze e la messa in rete di vari attori nell'attuazione della NPR, regiosuisse ha creato le comunità delle conoscenze. I membri di queste comunità si riuniscono più volte all'anno per scambiare esperienze su un determinato tema, per generare conoscenze e per ampliare la loro rete di contatti personali. ► www.regiosuisse.ch/conoscenze

ORGANIZZAZIONI

Tipo di collaborazione	Le organizzazioni sono contraddistinte da strutture formali con obiettivi generali, dai quali derivano una serie di compiti, e da una ripartizione chiara delle mansioni.
Proprietà	. Collaborazione formale . In genere durata illimitata . Compiti disciplinati in modo formale
Impiego	Le organizzazioni rappresentano la forma più forte di collaborazione. Nascono dal raggruppamento fisso di vari attori che hanno come obiettivo non solo un progetto comune, ma anche una collaborazione a durata illimitata basata su un business model o un obiettivo di livello superiore.
Esempio di progetto	«cewas» «cewas» è un progetto promosso dalla NPR che consiste in un incubatore di start up e in un centro di formazione nel settore della gestione sostenibile delle risorse idriche. Nella sua sede di Willisau (LU), «cewas» forma specialisti in collaborazione con i suoi partner regionali e internazionali e fornisce i mezzi per realizzare le idee di business. ► www.cewas.org ► www.regiosuisse.ch/progetti

Basato su: Bauer-Wolf et al. 2008, CoSF «Régions» 2009, regiosuisse 2009



Il sito [regiosuisse \(www.regiosuisse.ch\)](http://www.regiosuisse.ch) fornisce informazioni supplementari che possono essere utili per la creazione di reti e di cooperazioni nel settore della politica, dello sviluppo e del management regionali.

¹ Per i link corrispondenti cfr. la versione digitale della scheda pratica al sito www.regiosuisse.ch

² Stato gennaio 2013

❖ Ecco alcune indicazioni sui supporti pratici reperibili sul sito¹:

Banche dati dei progetti NPR: le banche dati forniscono attualmente informazioni pratiche su circa 300 progetti² (includono le persone di contatto) lanciati dall'inizio del 2008 nell'ambito della NPR e della Collaborazione territoriale europea (CTE). La ricerca può essere affinata immettendo le parole chiave «rete» o «cooperazione».

Panoramica delle altre banche dati relative a progetti di sviluppo regionale

Indirizzi dei responsabili della NPR presso Confederazione, Cantoni, regioni e centri di contatto per la Collaborazione territoriale europea (INTERREG, ESPON, URBACT)

Manifestazioni di rete e offerte di aggiornamento nell'ambito dello sviluppo regionale: in qualità di centro nazionale della rete di sviluppo regionale, regiosuisse promuove in modo mirato la messa in rete e la collaborazione di tutte le persone che si impegnano a favore dello sviluppo regionale. Gli eventi e le manifestazioni di regiosuisse sono l'occasione per scambiare conoscenze e esperienze e per ampliare o consolidare la propria rete di contatti. Le rubriche «Formazione» e «News/Agenda» del sito regiosuisse.ch riportano informazioni sull'offerta aggiornata delle offerte di

formazione e aggiornamento di regiosuisse come pure di altri istituti e centri di formazione.

Pubblicazioni (manuali, guide ecc.) sui temi cooperazioni, collaborazione transfrontaliera ecc.

Scheda pratica regiosuisse «Management regionale»: La scheda pratica «Management regionale» sintetizza le conoscenze, le esperienze e i risultati delle riflessioni sul tema del management regionale. Mostra tra l'altro anche i risultati che si possono ottenere grazie alle reti nel campo dello sviluppo regionale e quali sono i fattori di successo.

LinkedIn, gruppo «Public Regional Management»: all'interno del gruppo creato da regiosuisse nel social network LinkedIn, i partecipanti possono scambiarsi informalmente opinioni e commenti su temi dello sviluppo e della politica regionali e ampliare la propria rete relazionale.

Fonti

Le fonti relative alla presente scheda sono reperibili su www.regiosuisse.ch/scheda-pratica/reti.

Consigli bibliografici

BAUER-WOLF, S., PAYER, H. & SCHEER, G. (2008):

Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien, New York: Springer.

Le reti sono un mezzo e uno strumento fondamentale per governare e gestire lo sviluppo regionale. Il manuale descrive le possibilità offerte dalle reti per rafforzare l'innovazione e l'economia regionale, governare processi di sviluppo e organizzare efficacemente l'apprendimento congiunto. Il volume presenta anche numerosi esempi e case study che attestano il successo dei metodi e degli approcci scelti.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA) (2003):

Gemeinsam stärker – Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: BMWA. [ultima consultazione 27.02.2013]

Una guida molto utile sulla pianificazione e l'attuazione di cooperazioni. Passo per passo, descrive le strategie d'azione, evidenzia i problemi e gli ostacoli che possono sorgere e fornisce suggerimenti per garantire il buon esito di una cooperazione.

BORKENHAGEN, P., JÄKEL, L., KUMMER, A., MEGERLE, A. & VOLLMER, L.-M. (2004):

Netzwerkmanagement. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor- schung e.V. [ultima consultazione 27.02.2013]

Un'ottima guida orientata alla pratica sulla gestione delle reti. Gli autori mostrano, sulla base di vari esempi, la struttura e il funzionamento di alcune reti in Germania. La rete «Erdgeschichte» (storia della terra) è di particolare interesse per lo sviluppo regionale poiché si propone di creare un turismo sostenibile e innovativo in base a temi quali la geologia e la geografia.

CARDINAL, L. (1998):

Comment bâtir un réseau de contacts solide. Montréal: Les Éditions Transcontinental.

Questo volume presenta una serie di esempi pratici e di consigli per costruire una rete solida a partire dai contatti personali.

ECOPO, ARD FRANCHE-COMPTÉ, COMPAS MANAGEMENT, GRET (2009):

Préparer une démarche de co-développement économique à l'échelle de l'Arc jurassien franco-suisse. Étude réalisée pour la Conférence TransJurassienne (CTJ). Neuchâtel et Besançon. [ultima consultazione 27.02.2013]

L'obiettivo di questo studio è di identificare e proporre collaborazioni concrete tra gli attori dell'Arco giurassiano franco-svizzero nel settore industriale. Sulla base di una diagnosi dettagliata, lo studio evidenzia numerosi potenziali e complementarità, ma anche una serie di difficoltà e ostacoli alla collaborazione transfrontaliera. Propone poi 19 piste d'azione, priorizzate in funzione della fattibilità e dell'impatto, per rafforzare il cluster transfrontaliero.

EUROPEAN COMMISSION (EC) – AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT & EUROPEAN NETWORK FOR RURAL DEVELOPMENT (ENRD) (2007):

Leader Transnational Cooperation Guide. Brussels: EC & ENRD. [ultima consultazione 03.12.2012]

La guida presenta una panoramica sintetica delle informazioni disponibili sulla cooperazione transnazionale. Illustra i benefici, descrive le fasi di pianificazione, attuazione e valutazione e offre strumenti concreti (scaricabili) per ciascuna fase della cooperazione.

GROSSMANN, R., LOBNIG, H. & SCALA, K. (2007):

Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. München: Juventa Verlag.

Gli autori esaminano varie possibilità per organizzare e sviluppare con successo le cooperazioni nel settore dei servizi pubblici. Il volume segue un orientamento generale e propone nozioni teoriche, esperienze pratiche e case study.

PFEFFERKORN, W., LEITGEB-ZACH, M.
& FAVRY, E. (2010):

Studie: Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. Wien: Rosinak & Partner. [ultima consultazione 27.02.2013]

Lo studio ha analizzato le cooperazioni nello sviluppo rurale messe a punto nel quadro del programma europeo LEADER e ha esaminato i principali fattori di successo e gli ostacoli delle cooperazioni sulla base di un'inchiesta su ampia scala.

SPARTE INFORMATION & CONSULTING
DER WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTER-
REICH (WKO) (2011):

Netzwerk-Handbuch. Wettbewerbsvorteile durch Kooperation. 3., überarbeitete Auflage. Linz: WKO. [ultima consultazione 27.02.2013]

La pubblicazione fornisce una buona panoramica delle reti e delle cooperazioni, descrive i vantaggi e gli svantaggi, le condizioni quadro e fornisce input sulla gestione della cooperazione. Propone inoltre check list per la creazione di una rete e un'ampia raccolta di link di approfondimento.

newsletter

media

comunità delle conoscenze

sito

congressi

manifestazioni

rete di ricerca

**Generare e
rendere utilizzabili le**

CONOSCENZE

pubblicazioni su temi specifici

relazioni pubbliche

formation-regiosuisse

monitoraggio delle regioni

regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Un'iniziativa NPR di



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Segreteria di Stato dell'economia SECO

regiosuisse, il centro della rete di sviluppo regionale, offre vari prodotti e servizi che permettono di elaborare, valorizzare, divulgare e scambiare conoscenze nel settore della NPR e dello sviluppo regionale in Svizzera. Informazioni e contatto:

regiosuisse – Centro della rete
di sviluppo regionale
Hofjistrasse 5
Casella postale 75
3900-Briga
Tel. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

regiosuisse è stato lanciato nel 2008 su incarico della Segreteria di Stato dell'economia (SECO) come misura di accompagnamento per l'attuazione della NPR. regiosuisse è gestita dalla società PLANVAL AG in collaborazione con partner e altri uffici e servizi in tutta la Svizzera.