



Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Politiche Pubbliche Internazionali

La diplomazia delle città e delle aziende  
italiane in Russia. I casi studio  
Comune di Verona e Banca Intesa

RELATORE

Prof. Raffaele Marchetti

CANDIDATO

Mattia Bonizzato

Matr. 625972

CORRELATORE

Prof. Mattia Guidi

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

0	Introduzione	3
1	La diplomazia delle città	7
	<b>1.1 Breve storia della diplomazia</b>	
	<b>1.2 Quadro teorico</b>	
	1.2.1 Diplomazia, Globalizzazione, Città	
	1.2.2 La diplomazia contemporanea: “Paradiplomazia” o “Sistema Diplomatico Multilivello”?	
	1.2.3 Definire la “diplomazia delle città”	
	1.2.4 Il rapporto tra città e Stato	
	1.2.5 Le funzioni della “diplomazia delle città”	
	1.2.6 Il contesto legale della “diplomazia delle città”	
	1.2.7 Perché le città intraprendono delle relazioni diplomatiche	
	<b>1.3 Le sei dimensioni della “diplomazia delle città”</b>	
	1.3.1 Sicurezza	
	1.3.2 Cooperazione allo Sviluppo	
	1.3.4 Economia	
	1.3.5 Cultura	
	1.3.6 Network	
	1.3.7 Rappresentanza	
2	Il caso studio del Comune di Verona	29
	<b>2.1 Breve storia della città di Verona</b>	
	<b>2.2 La diplomazia del Comune di Verona</b>	
	2.2.1 Gemellaggi e Patti d’Amicizia	
	2.2.2 I rapporti della nuova amministrazione	
	2.2.3 Albania	
	2.2.4 Marocco	
	2.2.5 Libia	
	<b>2.3 I rapporti diplomatici del Comune di Verona con la Federazione Russa</b>	
	<b>2.3.1 Politica</b>	
	2.3.1.1 Il Forum Italo-Russo	
	2.3.1.2 Il Forum Eurasiatico	
	<b>2.3.1.3 Economia</b>	

2.3.1.3.1	L'interscambio Verona-Russia	
2.3.1.3.2	La diplomazia economica del Comune di Verona in Russia. "City-branding" e internazionalizzazione delle aziende municipali	
<b>2.3.1.4</b>	<b>Cultura</b>	
2.3.1.4.1	Associazione Conoscere Eurasia	
2.3.1.4.2	Russkij Dom a Verona	
<b>2.4</b>	<b>Intervista al Sindaco di Verona Flavio Tosi</b>	
<b>3</b>	<b>La Diplomazia delle Aziende</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Introduzione</b>	
<b>3.2</b>	<b>I rischi sui mercati internazionali</b>	
<b>3.3</b>	<b>Gli strumenti tradizionali delle aziende</b>	
<b>3.4</b>	<b>Le aziende come attori della diplomazia internazionale</b>	
<b>3.5</b>	<b>Una definizione di "diplomazia delle aziende"</b>	
<b>3.6</b>	<b>Il rapporto con i Governi</b>	
<b>3.7</b>	<b>La "diplomazia delle aziende" applicata</b>	
3.7.1	Le sei dimensioni di Ruël e Wolters	
3.7.2	La "strategia" diplomatica aziendale di Riordan	
<b>4</b>	<b>La "diplomazia delle aziende" nel caso studio di Banca Intesa</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Il Gruppo Intesa Sanpaolo</b>	
<b>4.2</b>	<b>La presenza internazionale di Intesa Sanpaolo</b>	
4.2.1	L'ufficio "International and Regulatory Affairs"	
4.2.2	Relazioni internazionali e dialogo con gli <i>stakeholder</i>	
<b>4.3</b>	<b>Banca Intesa, controllata russa di Intesa Sanpaolo</b>	
4.3.1	Prima banca occidentale in Unione Sovietica	
4.3.2	Banca Intesa oggi	
<b>4.4</b>	<b>La diplomazia di Banca Intesa</b>	
<b>4.4.1</b>	<b>Politica</b>	
4.4.1.1	Il "Padiglione Italia" al Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo	
4.4.1.2	Il Forum Eurasiatico a Verona	
<b>4.4.2</b>	<b>Economia</b>	

#### **4.4.3 Cultura**

4.4.3.1 Attività di *social responsibility* aziendale in ambito culturale

4.4.3.2 Associazione Conoscere Eurasia

## **5 Conclusioni**

77

### **Bibliografia**

### **Sitografia**

# Introduzione

La diplomazia del XXI secolo non è più un monopolio statale. Anche se lo Stato e i Ministeri degli Esteri mantengono ancora una posizione preponderante nella determinazione della politica estera internazionale, negli ultimi anni nuovi attori non statali si sono affacciati sullo scenario diplomatico internazionale. Città, regioni, aziende multinazionali, organizzazioni non governative e organizzazioni della società civile sono tutti esempi di nuovi attori affermatasi in virtù della propria forza nell'arena globale della politica internazionale.

Il seguente elaborato analizzerà due di questi nuovi attori della diplomazia internazionale. Il primo è la città, un attore non statale contraddistinto dal carattere di territorialità, e l'altro è l'azienda multinazionale, un attore non statale e non territoriale. Attraverso il loro posizionamento internazionale questi attori perseguono dei propri obiettivi ed interagiscono con Governi stranieri e nazionali e gli altri *stakeholder* della politica internazionale. La trattazione teorica è accompagnata da due casi-studio che cercheranno di dimostrare la pertinenza concettuale alle azioni effettivamente intraprese da una città ed un'azienda multinazionale italiane, selezionate per la rilevanza del loro operato nella Federazione Russa. Verranno studiati il peso e il valore delle loro iniziative, gli effetti che producono, il rapporto con la diplomazia statale e il modo in cui le due attività si intersecano e si rafforzano a vicenda, al fine di comprendere se l'importanza di queste azioni diplomatiche si riveli essenziale allo sviluppo generale dei rapporti che legano i due Paesi.

Questo studio nasce dalla volontà di indagare il processo evolutivo della diplomazia, che per essere compreso e valutato nella sua interezza non può ignorare l'esistenza e l'influenza dei nuovi attori che sono apparsi negli ultimi decenni sulla scena delle relazioni internazionali.

Il primo e il terzo capitolo forniscono una base teorica sulla "diplomazia delle città e delle aziende", e per la loro stesura ci si è avvalsi della principale letteratura disponibile sull'argomento. I due attori non statali sono definiti nel ruolo assunto all'interno delle relazioni

diplomatiche internazionali, delineando le cause che hanno portato al loro coinvolgimento e gli obiettivi che perseguono con il loro impegno. Infine, vengono analizzate delle dimensioni operative in cui questi attori agiscono.

Il secondo e il quarto capitolo ritraggono invece dei casi-studio in cui la teoria precedentemente proposta trova un'applicazione fondata. La città presa in esame è Verona e l'azienda multinazionale è Banca Intesa Sanpaolo con la sua sussidiaria russa Banca Intesa. Al fine di descrivere concretamente le loro attività diplomatiche, si è proceduto ad una definizione di tre differenti ambiti operativi.

La raccolta dei dati è stata effettuata tramite interviste, documenti ufficiali delle istituzioni e delle aziende e pubblicazioni giornalistiche. Nel caso del Comune di Verona è stata realizzata un'intervista al Sindaco della città. Anche se direttamente indicato nella conversazione con il Sindaco di Verona come fautore di alcune iniziative di seguito riportate, al momento della pubblicazione di questo elaborato non è stato possibile intervistare il Presidente di Banca Intesa.

# La Diplomazia delle Città

## Introduzione

Negli ultimi anni gli accademici di tutto il mondo si sono confrontati con le nuove entità apparse sulla scena delle relazioni internazionali e ne hanno studiato i ruoli e i meccanismi. Uno di questi nuovi attori della diplomazia internazionale, ossia la città, è stato invece ampiamente trascurato dalle ricerche accademiche. Questa omissione è rilevante e ingiustificata data la crescente importanza delle città nella scena politica internazionale<sup>1</sup>, data l'ormai prevalenza della popolazione urbana su quella rurale<sup>2</sup> e la nascita di città globali. Questo rende ormai le città unità socio-politiche con poteri sempre più forti nell'era della globalizzazione<sup>3</sup>.

L'assenza di una letteratura organica sul ruolo delle città nella politica internazionale è stata in parte colmata dal lavoro del ricercatore olandese Roger van der Pluijm del *Netherlands Institute*

---

<sup>1</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>2</sup> The European house – Ambrosetti su dati ONU, *Popolazione urbana ed extra urbana a livello globale 1990-2050*, 2015

<sup>3</sup> Savir Uri, *Glocalization: A New Balance of Power*, Unknown Cities, 2003

of *International Relations "Clingendael"*, redatto in collaborazione con il Professore Jan Melissen. Questo documento, pubblicato nell'aprile del 2007 con il nome di "*City Diplomacy, The Expanding Role of Cities in International Politics*", fungerà da base teorica di questo primo capitolo sulla "diplomazia delle città". Altre ricerche pubblicate sia precedentemente che successivamente serviranno ad approfondire alcune questioni rilevanti per la comprensione del nuovo ruolo assunto dalle città nella politica internazionale.

## 1.1 Breve storia della diplomazia

Gli studiosi tendono a far risalire la nascita della diplomazia moderna con la firma dei trattati della Pace di Westfalia del 1648<sup>4</sup>. Sarebbe sbagliato però pensare che prima di questo momento la diplomazia non sia mai esistita. La caratteristica principale della diplomazia, ossia l'esistenza di una missione diplomatica nella capitale di uno Stato straniero, è un elemento che è possibile rintracciare anche molto prima nel corso della storia dell'umanità. Prima della nascita degli Stati moderni la prima forma di entità politica esistente è stata la città. Queste città-stato erano anche impegnate in relazioni esterne, al fine di mantenere la pace e di sviluppare il commercio. Esempi illustri si possono rintracciare sin dall'antichità, come nel caso delle *poleis* greche dove si praticava una diplomazia ancora embrionale e discontinua ma comunque composta da missioni non permanenti ed emissari inviati in terre straniere<sup>5</sup>. La prima testimonianza di una diplomazia organizzata e professionale si ha proprio in Italia durante il Rinascimento. Le più importanti Signorie come Milano, Firenze e Venezia stabilirono le prime missioni permanenti all'estero e crearono un sistema complesso e gerarchico degli inviati diplomatici<sup>6</sup>. Con la Pace di Westfalia e la nascita dello Stato moderno si verificò una marginalizzazione delle città che portò le relazioni internazionali a divenire materia esclusivamente statale<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> Andrew Wolpert, *The Genealogy of Diplomacy in Classical Greece*; Routledge, 2001

<sup>6</sup> Harold Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method*, Leicester, 1954

<sup>7</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016



## 1.2 Quadro teorico

### 1.2.1 Diplomazia, Globalizzazione, Città

Le definizioni classiche della diplomazia moderna teorizzano l'esistenza di relazioni pacifiche, basate su aspettative di lungo periodo, tra Stati sovrani che si riconoscono a vicenda<sup>8</sup>. Come è possibile notare da questa definizione, lo Stato è l'elemento centrale nella pratica diplomatica. E questo è un dato inconfutabile, visto che anche oggi è lo Stato a condurre la maggior parte delle attività diplomatiche<sup>9</sup>.

Col finire della Seconda Guerra Mondiale si è tuttavia assistito ad una proliferazione di nuovi attori sulla scena internazionale che non fanno più riferimento allo Stato. Questi attori non statali conducono relazioni diplomatiche e secondo van der Pluijijum è possibile dividerli in due categorie, in base al possesso o meno del carattere di territorialità<sup>10</sup>. Le aziende multinazionali e le organizzazioni non governative non sono legate ad alcun territorio specifico, elemento che accomuna invece le regioni e le città.

Secondo il ricercatore olandese il processo di globalizzazione in atto ha causato una perdita da parte degli Stati del precedente monopolio sulle attività sociali, economiche e politiche che hanno luogo sul loro territorio<sup>11</sup>. Così, l'erosione delle responsabilità e delle funzioni dello Stato ha fatto mancare la chiara distinzione che esisteva tra politica nazionale e politica internazionale<sup>12</sup>. In tale circostanza, lo Stato ha cessato di avere quel ruolo centrale che aveva mantenuto per centinaia di anni, anche nella pratica della diplomazia. Questo fenomeno rivoluzionario ha portato gli attori non statali ad emergere come nuovi protagonisti delle relazioni internazionali.

---

<sup>8</sup> Roger van der Pluijijum, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>9</sup> Coolsaet Rik, *The Trasformation of Diplomacy at the Threshold of the New Millenium*, 2004  
e Yishai Blank, *The City and the World*, 2006

<sup>10</sup> Roger van der Pluijijum, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>11</sup> *ibid.*

<sup>12</sup> *ibid.*

Se si analizzano più specificatamente gli attori non statali legati ad un territorio, ad esempio le città, si nota che la globalizzazione ha provocato un cambiamento nella divisione delle loro responsabilità rispetto allo Stato, aprendo così la strada a nuove opportunità<sup>13</sup>. Anche le innovazioni nel campo della tecnologia e della comunicazione hanno contribuito ad accorciare considerevolmente la distanza dalla periferia al centro, dando sempre più la possibilità agli enti periferici di influenzare il *decision-making* centrale<sup>14</sup>.

Le città emergono quindi come nuovi attori nell'era della globalizzazione, ma pure loro stessi subiscono l'influenza della globalizzazione. Questioni globali come l'immigrazione, le politiche internazionali delle istituzioni globali, l'afflusso di beni stranieri e l'insediamento di aziende multinazionali<sup>15</sup>, l'inquinamento, le epidemie, le proteste e gli attacchi terroristici<sup>16</sup> hanno luogo prevalentemente nelle città del mondo, grandi o piccole che siano, e ne hanno sicuramente condizionato l'esistenza<sup>17</sup>.

Secondo Acuto le città, in particolar modo le città globali come New York, Londra o Tokyo, possono essere considerate dei "gorilla invisibili delle relazioni internazionali"<sup>18</sup>. Infatti, vista l'attenzione quasi esclusiva sugli Stati e sulle le relazioni tra Governi, non si è colta l'importanza di un'entità così vicina e familiare alle persone come la città<sup>19</sup>. Le città globali in particolare sono elementi fondamentali dei due fenomeni contemporanei più dirimpenti, l'urbanizzazione e la globalizzazione<sup>20</sup>. "Le metropoli sono diventate il fulcro di cambi epocali in grado di riconnettere il livello "micro" con il "macro" attraverso la struttura politica della città globale". Le città globali sono quindi il luogo stesso dove si realizza la globalizzazione, ed è naturale che esse si organizzino in *network* globali al fine di partecipare alla politica internazionale<sup>21</sup>.

---

<sup>13</sup> *ibid.*

<sup>14</sup> *ibid.*

<sup>15</sup> *ibid.*

<sup>16</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>17</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>18</sup> Michele Acuto, *Global Cities: Gorillas in Our Midst*, 2010

<sup>19</sup> *ibid.*

<sup>20</sup> *ibid.*

<sup>21</sup> *ibid.*

## 1.2.2 La diplomazia contemporanea: “Paradiplomazia” o “Sistema Diplomatico Multilivello”?

Alcuni studiosi hanno distinto la pratica della politica internazionale in due mondi distinti, i così detti “due mondi della politica globale”, dove operano in maniera distinta rispettivamente lo Stato e le città. Il primo mondo è stato-centrico e al suo interno vi operano gli attori statali, il secondo è “multicentrico” e vi operano città ed altri attori non statali<sup>22</sup>.

Il ragionamento dei “due mondi della politica globale” giustifica dal punto di vista teorico la fortunata nozione di “paradiplomazia”, attraverso l’immagine di una “strada” centrale della diplomazia che fa riferimento ai governi, e una “strada” separata e periferica che è percorsa dai diplomatici delle città<sup>23</sup>. Anche se la teoria dei “due mondi della politica globale” può anche sembrare per certi versi accettabile, per van der Pluijm la pratica suggerisce che questa sia una semplificazione di una realtà molto più complicata<sup>24</sup>.

Secondo il ricercatore olandese lo Stato e gli attori della città fanno piuttosto parte di un “sistema diplomatico complesso”, che non li separa in due mondi distinti a cui fare riferimento in modo esclusivo<sup>25</sup>. Infatti, nella nuova società post-Westfaliana, il locale e il globale si ritrovano uniti in vari modi su livelli politici diversi<sup>26</sup>, ossia subnazionali, nazionali o internazionali. Questi livelli si fondono in un continuum politico unico, ciò che Hocking chiama “sistema diplomatico multilivello<sup>27</sup>”.

Van der Pluijm definisce così la diplomazia contemporanea: “*una rete di interazioni tra Stati, città e altri attori, che interagiscono in diversi modi a seconda dei casi, dei loro interessi e della loro capacità di agire in questo così detto “sistema diplomatico multilivello”<sup>28</sup>*”.

Non è quindi possibile affermare che gli attori che agiscono diplomaticamente per conto delle città siano coinvolti in nuove e diverse forme di diplomazia. È più opportuno pensare ad

---

<sup>22</sup> James Rosenau, *Turbulence in World Politics: A Theory of Change and Continuity*, 1990

<sup>23</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>24</sup> *ibid.*

<sup>25</sup> *ibid.*

<sup>26</sup> *ibid.*

<sup>27</sup> Brian Hocking, *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, 1993

<sup>28</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

un'“ibridizzazione della diplomazia”<sup>29</sup>, con l'entrata in scena di nuovi attori all'interno dell'univoco processo evolutivo della diplomazia e della politica internazionale<sup>30</sup>. “La nozione di paradiplomazia è alquanto infelice e inappropriata, dato che lo Stato e gli attori che agiscono per conto delle città non percorrono necessariamente diverse “strade diplomatiche”. Essi infatti percorrono la stessa “strada”, anche se a bordo di un'altra automobile<sup>31</sup>”.

### 1.2.3 Definire la “diplomazia delle città”

Se si prova a definire che cos'è la “diplomazia”, ci si rende conto che nel corso del tempo siano state elaborate diverse accezioni che mutano a seconda dei cambiamenti in atto nel sistema delle relazioni internazionali. È comunque possibile dare una definizione minima di “diplomazia”, ossia: “*le istituzioni e i processi con cui Stati e altri (soggetti) rappresentano sé stessi e i propri interessi a qualcun altro*”<sup>32</sup>. È fuori dubbio che anche i diplomatici delle città rappresentino gli interessi della propria città impegnandosi in legami con qualcun altro, quindi una definizione di “diplomazia delle città” non dovrebbe escludere questi elementi minimi che definiscono cos'è la “diplomazia”<sup>33</sup>.

Van der Pluijm estrapola così gli elementi della definizione di “diplomazia” per adattarli ad una definizione di “diplomazia delle città”, che definisce come:

*“le istituzioni e i processi con cui le città, o i governi locali in generale, intraprendono relazioni con (altri) attori sulla scena politica internazionale, con l'obiettivo di rappresentare sé stessi e i propri interessi a qualcun altro”*<sup>34</sup>.

Così definita, la diplomazia delle città si evidenzia per essere una attività diplomatica professionale e pragmatica che agisce nel quadro politico internazionale. Un quadro in continuo

---

<sup>29</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>30</sup> Betsill, Bulkeley, *Cities and the Multilevel Governance of Global Climate Change*, 2006

e Brian Hocking, *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, 1993

<sup>31</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>32</sup> Melissen, Sharp, *Editorial, The Hague Journal of Diplomacy*, 2006

<sup>33</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>34</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

cambiamento che influenza ed evolve anche la diplomazia<sup>35</sup>. In quest'ottica, si assiste ad una decentralizzazione nella gestione delle relazioni internazionali, che prende forma con l'assunzione dell'esistenza di un nuovo attore: la città. Il maggiore rappresentante delle città nella pratica diplomatica è naturalmente il Sindaco<sup>36</sup>, dato che si trova al vertice della struttura municipale. Ma non è di certo l'unico attore, visto che a rappresentare la città in diplomazia ci sono anche i suoi consiglieri, gli assessori comunali e gli impiegati comunali<sup>37</sup>.

Non si può invece considerare attori della “diplomazia della città” gli abitanti del Comune che si associano liberamente in movimenti di cittadini, visto che essi non rappresentano gli interessi della città nella sua interezza. Pur rappresentando solo una parte degli abitanti, queste persone possono comunque intraprendere delle relazioni diplomatiche, ma svolgono un altro tipo di diplomazia, quella che alcuni studiosi chiamano “diplomazia dei cittadini”<sup>38</sup>.

Le relazioni che i diplomatici delle città (nella sua interezza) intraprendono con gli altri attori della politica internazionale sono sia bilaterali sia multilaterali<sup>39</sup>. La diplomazia bilaterale delle città vede coinvolte due parti, di cui almeno una è un rappresentante di una città<sup>40</sup>. I risultati attesi da queste interazioni sono benefici sia per solo una delle due parti in questione, come il sostegno di una città occidentale ad una città in un Paese in via di sviluppo, sia per entrambe le parti, come il raggiungimento di accordi che istituiscono la sede centrale di un'azienda in città<sup>41</sup>. La diplomazia multilaterale delle città vede invece coinvolte più di due parti, e molto spesso si tratta di città che si sono associate tra di loro in *network* di città come l'United Cities and Local Governments (UCGL), l'Eurocities o l'Associazione delle Autorità Locali palestinesi<sup>42</sup>.

---

<sup>35</sup> *ibid.*

<sup>36</sup> *ibid.*

<sup>37</sup> *ibid.*

<sup>38</sup> Paul Sharp, *Making Sense of Citizen Diplomats*, London: Sage, 2006

<sup>39</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>40</sup> *ibid.*

<sup>41</sup> *ibid.*

<sup>42</sup> *ibid.*

## 1.2.4 Il rapporto tra città e Stato

Ora che si è data una definizione di “diplomazia delle città” è necessario riflettere sul rapporto che intercorre tra la città e lo Stato. E quando si parla di Stato, visto che in questa sede ci si riferisce alla pratica della diplomazia, si deve considerare soprattutto il Ministero degli Affari Esteri in quanto principale esecutore delle sue funzioni diplomatiche<sup>43</sup>.

Una prima teoria sostiene che i nuovi attori comparsi sulla scena diplomatica abbiano fatto venire meno il tradizionale monopolio sulle relazioni estere che per lungo tempo era detenuto dai diplomatici dei Ministeri degli Affari Esteri. Secondo questo punto di vista le città e loro attività diplomatiche sono in conflitto con i Governi centrali, generando quindi uno scontro e una riduzione delle funzioni a carico dei diplomatici statali<sup>44</sup>.

Un'altra teoria sostiene che i diplomatici statali e i diplomatici delle città intraprendono delle relazioni esterne che sono complementari tra loro. Quando lo Stato non è più in grado di gestire in modo efficace determinate questioni internazionali per via dell'indebolimento causato dalla globalizzazione, si creano opportunità per le città e per gli altri nuovi attori di esercitare funzioni precedentemente detenute dagli Stati. La complementarietà si verifica in quei casi in cui entrambi gli attori possono ritagliarsi un ruolo nel risolvere lo stesso problema, ma da due prospettive diverse. Un esempio è la ricostruzione delle strutture governative in quelle società dove è da poco terminata una guerra. Agendo in modo complementare, il Governo può contribuire alla ricostruzione delle strutture governative centrali e le città delle strutture governative locali<sup>45</sup>.

Secondo van der Pluijm la verità sta a metà tra le due teorie, e quindi il miglior termine per descrivere la relazione tra Stato e città è “cooperazione competitiva<sup>46</sup>”.

Ci sono delle situazioni in cui i due attori lavorano per raggiungere soluzioni politiche antitetiche, e situazioni in cui invece una loro collaborazione porta a risultati migliori di quelli che si avrebbero avuti se avessero agito autonomamente<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> *ibid.*

<sup>44</sup> *ibid.*

<sup>45</sup> *ibid.*

<sup>46</sup> *ibid.*

<sup>47</sup> *ibid.*

In entrambi i casi van der Pluijm sostiene che sia assolutamente necessario migliorare il coordinamento delle attività diplomatiche dei due attori, visto che una politica estera coerente produce risultati migliori. Vi è infatti il pericolo che si concepisca e si esegua una politica estera su piani differenti<sup>48</sup>, con le ovvie conseguenze negative sull'efficacia dei risultati.

Proprio per questo motivo in alcuni Paesi, come nei Paesi Bassi, si è capito che è importante prevenire tale fenomeno attraverso il coinvolgimento delle città negli incontri del Ministero degli Esteri o degli altri attori statali su problematiche in cui anche le città hanno un ruolo<sup>49</sup>. Questi “tavoli di coordinamento<sup>50</sup>” assicurano una convergenza in termini di politiche adottate a livello internazionale da tutti gli attori coinvolti, nazionali o subnazionali<sup>51</sup>.

L'autore sottolinea comunque che al momento tale collaborazione tra città e Stato non è né automatica né sistematica.

### 1.2.5 Le funzioni della “diplomazia delle città”

Secondo van der Pluijm le azioni diplomatiche intraprese dai rappresentanti delle città sono comparabili con quelle dei diplomatici statali<sup>52</sup>. Per Bull le funzioni dei diplomatici sono quelle di facilitare la comunicazione, di negoziare degli accordi, di raccogliere informazioni, di prevenire conflitti e di rappresentare l'esistenza di una società internazionale<sup>53</sup>.

Nelle azioni dei diplomatici delle città possiamo rintracciare tutti questi elementi, con la grande differenza che i diplomatici delle città non sono dei veri diplomatici accreditati e riconosciuti come tali e quindi non facenti parte di alcun sistema ufficiale<sup>54</sup>.

Questo ci porta necessariamente a riflettere in quale contesto legale si trovano ad operare i diplomatici delle città.

---

<sup>48</sup> *ibid.*

<sup>49</sup> *ibid.*

<sup>50</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>51</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>52</sup> *ibid.*

<sup>53</sup> Hedley Bull, *The Anarchical Society*, New York, 1995

<sup>54</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

## 1.2.6 Il contesto legale della “diplomazia delle città”

Il contesto legale in cui operano i diplomatici statali è chiaramente definito dalla Convenzione sulle Relazioni Diplomatiche di Vienna del 1961. Nel caso della “diplomazia delle città” invece, non esiste al momento alcuna struttura legale che ne definisca gli ambiti operativi.

Per van der Pluijm il motivo è da far risalire al fatto che le città operano in due sfere diplomatiche distinte: una nazionale e una internazionale<sup>55</sup>.

Se nella diplomazia nazionale delle città le regole si applicano internamente e differiscono a seconda del Paese, nella diplomazia internazionale le città possono trovarsi sia in un Paese che permette loro di avere una discreta libertà, sia in un Paese che invece ne ostacola le aspirazioni internazionali attraverso specifiche leggi dello Stato<sup>56</sup>.

In ogni caso, quando le città agiscono internazionalmente, sono soggette al diritto internazionale che non riconosce loro alcuna personalità giuridica. Le città sono considerate come mera suddivisione degli stati e non hanno alcuno *status* legale o presenza indipendente nelle istituzioni internazionali. La posizione legale delle città che operano internazionalmente risulta dunque alquanto ambigua<sup>57</sup>.

Ma se è pur vero che le città non godono di personalità giuridica, negli ultimi anni si è assistito ad una estensione delle regole del diritto internazionale anche alle città, come nel caso del progetto “*UN Habitat*” che sostiene il principio dell’auto-governo locale e della decentralizzazione<sup>58</sup>. Nel contesto attuale le città interiorizzano sempre più le norme internazionali nei loro sistemi legali locali e contribuiscono alla nascita di *network* di governi locali per influire sui progetti di *governance* globale. Da qualche tempo poi, si assiste alla comparsa sulla scena internazionale dei primi organi giudiziari e amministrativi che regolano le relazioni tra città e Stati<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> *ibid.*

<sup>56</sup> *ibid.*

<sup>57</sup> Yishai Blank, *The City and the World*, 2006

<sup>58</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>59</sup> Yishai Blank, *The City and the World*, 2006



### 1.2.7 Perché le città intraprendono delle relazioni diplomatiche

Le motivazioni che spingono le città ad impegnarsi in relazioni diplomatiche sono molteplici. Van der Plijm sostiene che sia cruciale la determinazione personale del Sindaco di una città o dei suoi collaboratori affinché un Comune inizi a coltivare delle relazioni con l'estero<sup>60</sup>.

È proprio il fatto che la “diplomazia delle città” sia meno istituzionalizzata della diplomazia statale a conferire un peso maggiore alle attitudini personali dei diplomatici delle città come per esempio i Sindaci. Soprattutto per le città più piccole che spesso non possiedono un apparato professionale per la “diplomazia delle città”, i contatti personali tra Sindaci (o chi per loro) e Paesi esteri o altre persone sono il veicolo principale delle attività diplomatiche internazionali delle città<sup>61</sup>.

Le motivazioni che spingono le città all'impegno internazionale sono sia di natura interna che esterna<sup>62</sup>. Il primo motivo interno è quello di visibilità politica<sup>63</sup> da parte di chi intraprende questo tipo di relazioni, come i Sindaci. La seconda ragione è quella di difendere gli interessi della città e della comunità<sup>64</sup>. Un esempio può essere il coinvolgimento delle città nei Paesi dove si è verificato un conflitto, al fine di evitare che le popolazioni interessate si riversino in cerca di asilo nella città che si propone di aiutarle. Città con la presenza di un alto numero di migranti possono essere attive sul campo nei Paesi originari di queste popolazioni, esattamente come Amsterdam agisce in Suriname o in Ghana<sup>65</sup>. Anche i cittadini possono impegnarsi facendo pressioni sui loro rappresentanti al Comune per intraprendere alcune specifiche iniziative diplomatiche, rendendo così la “diplomazia delle città” un'espressione dell'attivismo dei cittadini. Negli anni '80 questo si è verificato con i movimenti contro la proliferazione delle armi nucleari che ha portato alla creazione di zone denuclearizzate in varie città del mondo<sup>66</sup>. Le città possono agire anche al posto degli Stati entrando in contatto con altre città che si trovano in Paesi dove la diplomazia nazionale non può operare soprattutto per motivi politici<sup>67</sup>.

---

<sup>60</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>61</sup> *ibid.*

<sup>62</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>63</sup> *ibid.*

<sup>64</sup> International Cooperation Agency of the Association of Netherlands Municipalities, 2005

<sup>65</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>66</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>67</sup> Raffaele Marchetti, *Global Strategic Engagement. States and Non-State Actors in Global Governance*, 2016

Si pensi agli interventi nelle città dei Territori Palestinesi, a Taipei in Taiwan e a Mosca<sup>68</sup> durante i periodi più bui dell'isolamento internazionale e dell'entrata in vigore del regime sanzionatorio.

Le ragioni esterne possono essere collegate allo sviluppo di interessi economico-commerciali, alla partecipazione a *network* internazionali, alla Cooperazione allo Sviluppo, alla volontà di influenzare il processo di *decision-making* internazionale e alla diffusione della propria cultura e dei propri valori<sup>69</sup>.

Vi sono delle “precondizioni” che influenzano la capacità di una città nell'esecuzione delle proprie funzioni diplomatiche<sup>70</sup>. Per van der Pluijm queste “precondizioni” sono divisibili in risorse “tangibili” e “intangibili”. Le risorse intangibili sono la validità della cultura politica, quelle tangibili sono le risorse finanziarie e l'efficienza burocratica. Le città più grandi possono contare su un bilancio più ricco e un personale più numeroso da dedicare alla pratica diplomatica, e non è un caso che le grandi città abbiano una diplomazia più solida. Questo non vuol dire comunque che le città più piccole siano meno attive, ma che generalmente le città più grandi hanno un impatto più forte sull'agenda politica internazionale<sup>71</sup>. Anche una cultura del decentramento dello Stato è una discriminante importante per la qualità della “diplomazia delle città”. Come affermato in precedenza, l'autonomia di una città in politica estera è determinata dal grado di libertà e di decentramento consentito dallo Stato centrale<sup>72</sup>. Fondamentale è pure il dialogo che intercorre tra il Governo centrale e le città. Se in uno Stato gli interessi locali sono rappresentati in modo soddisfacente dai Governi centrali, vi è meno necessità per le città di impegnarsi in diplomazia, e viceversa. Per questo motivo, ad esempio, le città canadesi hanno più bisogno delle loro controparti tedesche di praticare la “diplomazia delle città”, visto che il sistema istituzionale nazionale in cui operano non permette loro maggiori attenzioni a favore dei loro interessi da parte del Governo centrale<sup>73</sup>. Infine, anche la posizione geografica della città può influenzarne l'impegno e l'efficacia dell'azione diplomatica. Se la città appartiene ad una regione politicamente ed economicamente “centrale” invece che “periferica”, trarrà chiaramente vantaggio per il fatto di trovarsi in una area ricca ed influente. La geografia aiuta anche nel caso di città prossime a confini nazionali o ad importanti vie di comunicazione e

---

<sup>68</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>69</sup> Si confronti [1.3]

<sup>70</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>71</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>72</sup> *ibid.*

<sup>73</sup> *ibid.*

commercio come i porti navali internazionali, fattori che rende i diplomatici delle città tendenzialmente più inclini ad impegnarsi internazionalmente<sup>74</sup>.

### 1.3 Le sei dimensioni della “diplomazia delle città”

Definire delle dimensioni operative della “diplomazia delle città” può aiutare a capire in quali ambiti le città si trovano a svolgere le loro azioni diplomatiche. Anche se per van der Pluijm questo *modus operandi* può sembrare un esercizio alquanto artificiale dato che le città solitamente svolgono funzioni ascrivibili a più categorie, l’autore sostiene comunque la validità delle sei dimensioni che presenta al fine di descrivere più efficacemente le dinamiche della “diplomazia delle città” nella politica internazionale contemporanea.

#### 1.3.1 Sicurezza

Il primo ambito operativo che suscita l’interesse degli studiosi della “diplomazia delle città” è quello della “sicurezza”. Non è un fatto nuovo che altri attori oltre agli Stati nazionali si siano impegnati negli ultimi anni ad assistere le popolazioni e le strutture istituzionali di quei Paesi che si trovano o che si sono trovati in una situazione di conflitto armato. Organizzazioni non governative, associazioni della società civile, gruppi di religiosi svolgono indubbiamente un grande ruolo in queste situazioni<sup>75</sup>. Ma anche le città, da qualche tempo, si sono ritagliate un ruolo importante in questo ambito perché molto spesso le radici dei conflitti sono locali, così come le conseguenze. Per queste realtà avere un interlocutore in grado di comprendere i bisogni locali, come le città, sembra quindi imprescindibile<sup>76</sup>. Un altro valore aggiunto che raramente si riscontra per gli Stati è che le città sono generalmente percepite come attori neutrali, anche perché a differenza loro non possiedono armi<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> *ibid.*

<sup>75</sup> Bruce Stanley, *City Wars or Cities of Peace: (Re)Integrating the Urban into Conflict Resolution*, 2003

<sup>76</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>77</sup> Johan Galtung, *Cities as Peace Factors/Actors/Workers*, 2006

Soprattutto col finire della Seconda Guerra Mondiale le interazioni *city-to-city* costituirono un primo esempio di aiuto alla ricostruzione post-bellica o all'assistenza in situazioni di conflitto attraverso progetti di gemellaggio tra città<sup>78</sup>.

Oggi le città promuovono la pace e la crescita delle loro controparti attraverso l'aiuto allo sviluppo di una buona *governance* locale, che diventa così una delle loro priorità diplomatiche<sup>79</sup>. Il ruolo degli Stati diventa quello di fornire supporto finanziario, consentendo alle città di agire sul campo con forme di aiuto più pragmatiche. In queste attività è esclusa qualsiasi forma di ricerca di profitto, visto che le motivazioni dell'impegno sono di tipo idealistico<sup>80</sup>.

Le città possono decidere di intervenire in tre momenti distinti: prima, durante, e dopo lo scoppio di una guerra. Quando l'impegno si verifica prima dell'inizio delle violenze, si parla di azioni di tipo preventivo al fine di evitare un aggravamento della situazione in atto<sup>81</sup>. Storicamente, l'attivismo di questo tipo da parte delle città ha portato in molti casi a scarsi risultati. Esempi possono essere le 70 città americane contro la guerra in Iraq, i "Sindaci per la Pace" di 1550 città di 120 Paesi contro le armi nucleari<sup>82</sup>, o prima ancora il "Convegno dei Sindaci delle capitali di tutto il mondo" promosso dal Sindaco fiorentino Giorgio la Pira negli anni '50 per fermare l'escalation nucleare<sup>83</sup>. Azioni che non hanno potuto evitare né la guerra del 2003 né la continua proliferazione nucleare. Positivo invece è stato l'intervento dell'Associazione dei Comuni Olandesi in Ruanda che portato alla creazione dell'"Associazione Ruandese dei Governi Locali", riducendo la povertà, migliorando il decentramento del sistema politico, e collaborando al raggiungimento di una buona *governance* locale per evitare che in futuro si creino nuove tensioni etniche<sup>84</sup>.

L'intervento durante una situazione di conflitto può avvenire in sostituzione della diplomazia nazionale se il Paese interessato non è riconosciuto internazionalmente<sup>85</sup>:

---

<sup>78</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>79</sup> *ibid.*

<sup>80</sup> *ibid.*

<sup>81</sup> *ibid.*

<sup>82</sup> *ibid.*

<sup>83</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>84</sup> *ibid.*

<sup>85</sup> Raffaele Marchetti, *Global Strategic Engagement. States and Non-State Actors in Global Governance*, 2016

Questo si verifica per esempio nei Territori Palestinesi, dove a causa di Hamas gli Stati non hanno intenzione di collaborare con il Governo palestinese. Le città sono gli unici attori in grado di continuare il dialogo e fornire assistenza<sup>86</sup>.

Un altro esempio è la città di Taipei, anche se non ascrivibile solo alla dimensione della “sicurezza”, perché le città vi intraprendono dei rapporti al posto degli Stati, data l’impossibilità per la maggior parte di questi ultimi di trattare con Taiwan<sup>87</sup>.

Ma le città possono impegnarsi durante un conflitto anche solo per cercare di alleviare le sofferenze alle popolazioni coinvolte, come nel caso italiano del “Centro Italiano per la Pace in Medio Oriente”, composto anche da rappresentanti degli enti locali, che interviene direttamente sul campo per fornire aiuto su questioni tecniche come il trattamento delle acque<sup>88</sup>.

La terza e ultima fase di intervento è quella che prende forma nel momento in cui una guerra finisce. Qui gli esempi sono molteplici, e spaziano dalla Cooperazione allo Sviluppo nel paese interessato fino al consolidamento delle strutture democratiche dei governi locali, come avvenuto nelle Filippine, in Bosnia o in Sierra Leone. In questi casi è importante capire che cos’ha rappresentato quella guerra per le popolazioni che l’hanno subita in maniera traumatica, cercando di coinvolgerle nel modo più appropriato<sup>89</sup>.

La testimonianza dell’evoluzione della dimensione della “sicurezza” della “diplomazia delle città” la si trova nei nuovi approcci impiegati dalle città nelle aree di conflitto, metodi che si discostano ormai dai vecchi gemellaggi tra città. Un’ulteriore conferma viene dall’istituzione di una “*Taskforce* per la prevenzione e la gestione delle crisi” da parte dell’UCGL (Città Unite e Governi Locali)<sup>90</sup>.

### 1.3.2 Cooperazione allo Sviluppo

Sin dalla fine della Seconda Guerra Mondiale molte città occidentali, spinte da motivi idealistici di solidarietà internazionale, si sono impegnate sul campo in attività di Cooperazione allo

---

<sup>86</sup> *ibid.*

<sup>87</sup> *ibid.*

<sup>88</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>89</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>90</sup> *ibid.*

Sviluppo in Paesi economicamente svantaggiati. All'epoca il loro aiuto passava principalmente per i progetti di gemellaggio tra città. A differenza degli Stati, anche loro coinvolti in Cooperazione per gli stessi motivi, le città sono più efficaci a livello locale perché è lì che sono più specializzate ad agire. L'esperienza suggerisce che le iniziative “*top-down*” non portino ai risultati migliori, e che quindi sia necessario un ripensamento degli interventi d'aiuto affinché abbiano origine dal basso per uno sviluppo di maggiore qualità<sup>91</sup>.

Per van der Pluijm vi sono due ambiti operativi che coinvolgono le città nella Cooperazione: l'assistenza allo sviluppo umanitario e l'assistenza in caso di emergenze.

L'assistenza umanitaria si propone di essere un intervento destinato a crisi di lunga durata, mentre l'assistenza alle emergenze cerca di tamponare situazioni di crisi improvvise<sup>92</sup>.

La prima forma di aiuto si esprime nella forma di prestiti internazionali, donazioni in denaro, costruzione di scuole, promozione della democrazia attraverso lo sviluppo di una migliore *governance* locale<sup>93</sup>. La seconda forma assistenziale avviene al verificarsi di un'emergenza come un terremoto o uno tsunami e consiste in donazioni in denaro e prima assistenza alle vittime del disastro<sup>94</sup>.

L'assistenza allo sviluppo si realizza grazie ai contatti diretti tra i sindaci delle città coinvolte, ai *network* di città, oppure tramite le associazioni del Servizio Civile e le organizzazioni di cittadini che amministrano i contatti con gli altri operatori per conto del Comune. I lavori possono anche essere portati avanti da un impiegato del Servizio Civile in servizio all'estero, che a nome del suo Comune sovrintende ai progetti nei Paesi in Via di Sviluppo o nelle aree di crisi, proprio come farebbero i diplomatici in un'Ambasciata<sup>95</sup>.

Se un tempo l'assistenza allo sviluppo si identificava prevalentemente con i progetti di gemellaggio tra città, oggi sono i *network* di città i principali attori in campo. Il più famoso è il *Millennium Towns and Cities Campaign*, con cui le città affiliate provenienti da tutto il mondo supportano il raggiungimento dei *Millennium Development Goals* che includono la fine della

---

<sup>91</sup> *ibid.*

<sup>92</sup> *ibid.*

<sup>93</sup> Ted Hewitt, *Cities Working to Improve Urban Services in Developing Areas: The Toronto-Sao Paulo Example*, 1999

<sup>94</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>95</sup> *ibid.*

povertà estrema e della fame, il diritto ad un'educazione primaria universale e la parità di genere<sup>96</sup>.

Le attività diplomatiche impiegate in questo caso includono sia una semplice espressione di solidarietà, sia azioni più concrete come la mobilitazione di risorse o il sostegno attivo alle organizzazioni della società civile, fino all'azione di *lobbying* sui governi centrali<sup>97</sup>.

Secondo van der Pluijm è necessario coordinare le azioni diplomatiche degli Stati e delle città per assicurare una politica esterna comune nel campo dell'assistenza allo sviluppo. Il che può essere difficile perché le città di solito non hanno un apparato burocratico come quello dei Governi centrali e così il loro lavoro è meno efficiente e più dispersivo. L'importante è che i due attori cooperino e non si mettano "il bastone tra le ruote"<sup>98</sup>.

Gli interventi più recenti indicano che la crescente disponibilità di entrambe le parti a collaborare stia già realizzando una sinergia efficace<sup>99</sup>.

### 1.3.4 Economia

I benefici economici che derivano dall'impegno internazionale delle città sono ormai uno degli aspetti fondamentali della "diplomazia delle città". In alcuni casi sono addirittura gli unici veri motivi dietro le loro azioni diplomatiche<sup>100</sup>.

Per van der Pluijm sono diversi i modi in cui i diplomatici delle città possono arricchire le loro città: attraendo turisti, compagnie straniere, organizzazioni internazionali ed eventi internazionali, esportando servizi e *know-how* o formando una *partnership* con altre città<sup>101</sup>.

Molte città hanno uffici di grandi dimensioni dedicati alle attività economiche, al fine di attrarre capitale, turismo, sedi di aziende multinazionali o istituzioni internazionali. La maggior parte di queste strutture si trova nelle grandi città, le cui economie sono spesso più grandi di Paesi di medie dimensioni. Ma anche le città di dimensioni più ridotte spesso perseguono gli stessi

---

<sup>96</sup> *ibid.*

<sup>97</sup> *ibid.*

<sup>98</sup> *ibid.*

<sup>99</sup> *ibid.*

<sup>100</sup> *ibid.*

<sup>101</sup> *ibid.*

obiettivi e anch'esse sono impegnate diplomaticamente per procurare benefici economici alle loro comunità<sup>102</sup>.

Un modo per promuovere l'immagine della città all'estero è il così detto *city-branding*, ossia l'applicazione di modelli del *business marketing* alle città per renderle dei veri e propri *brand* che aiutano a generare maggiori risultati economici<sup>103</sup>. Alcuni esempi sono le campagne "I AmSterdam" e "ILoveNY<sup>104</sup>", in grado di suscitare nei consumatori varie associazioni positive<sup>105</sup>.

È possibile anche una promozione diretta della struttura economica in un Paese estero al fine di sviluppare l'interscambio commerciale della città, e prende la forma in serate o eventi specifici dedicati agli operatori dei vari settori economici interessati. Un esempio di quest'attività da parte di una città italiana è il format "*Destination Verona*" che la città del Nord Italia propone in tutti i Paesi con cui intraprende relazioni diplomatiche<sup>106</sup>.

Per generare benefici alle loro economie, le città sono in competizione tra loro<sup>107</sup>. Come già anticipato, lo fanno per attrarre filiali e centri operativi di aziende multinazionali, organizzazioni internazionali e istituzioni sovranazionali (come di recente nell'Europa del dopo-Brexit<sup>108</sup>), eventi internazionali (come i Forum politico-economici o le Esposizioni Universali) ed eventi sportivi (Olimpiadi e Campionati mondiali di calcio). La competizione per l'assegnazione dei grandi eventi internazionali è un ottimo esempio di impegno diretto delle città in diplomazia per un tornaconto importante a favore delle loro economie<sup>109</sup>. Le città svolgono vere negoziazioni di primo livello sia per accrescere il loro prestigio e la loro reputazione nel mondo sia per attrarre grandi progetti infrastrutturali e di sviluppo della città<sup>110</sup> che produrranno effetti destinati a rimanere anche al termine della manifestazione<sup>111</sup>.

In questo caso non basta comunque il solo impegno dei diplomatici della città, è necessaria una più vasta collaborazione con gli altri attori, in particolare quelli statali, dato che da questi ultimi

---

<sup>102</sup> *ibid.*

<sup>103</sup> *ibid.*

<sup>104</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>105</sup> Parkerson and Saunders, *City Branding: Can Goods and Services Branding Models be Used to Brand Cities?*, 2005

<sup>106</sup> Si veda [2.3.1.3.2]

<sup>107</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>108</sup> *ibid.*

<sup>109</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>110</sup> Noam Shoval, *A New Phase in the Competition for the Olympic Gold: The London and New York Bids for the 2012 Games*, 2002

<sup>111</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016



ricevono il via libera a negoziare e che il Paese intero ha di che guadagnare in caso di assegnazione dell'evento<sup>112</sup>.

Un'altra attività diplomatica che coinvolge le città nella dimensione economica è lo scambio di servizi e competenze tra città che può avvenire anche attraverso la formazione di accordi di *partnership*. Le *partnership* avvengono tra città che hanno interessi economico-commerciali comuni ed è in questa circostanza che avviene la condivisione di *know-how* e *best-practices*, sancendo inoltre in modo ufficiale vicinanza e amicizia. Un esempio fornito dall'autore è il forte legame che esiste tra le città portuali di Rotterdam e Shanghai<sup>113</sup>.

### 1.3.5 Cultura

La diplomazia culturale è stata da sempre una delle prerogative più importanti del ruolo svolto da un Paese all'estero, e si applica ovviamente anche alla "diplomazia delle città". Lo scambio culturale che gli attori promuovono sulla scena internazionale è uno strumento di conoscenza reciproca che stimola una migliore cooperazione tra le parti e il raggiungimento di determinati obiettivi.

Le città originariamente collaboravano in campo culturale attraverso l'istituzione del gemellaggio. Oggi tale "cornice" non è più necessaria per svolgere la diplomazia culturale delle città, e i rapporti si sono fatti sempre più liberi ed estesi.

Esempi di iniziative in questo campo possono essere gli scambi culturali organizzati per i giovani delle città che hanno contatti tra di loro o le delegazioni dei rappresentanti di cittadini che si recano in altre città per stringere legami più profondi. Con la diplomazia culturale le città di solito si fanno promotrici dei diritti umani, della conoscenza culturale reciproca, della democrazia, della libertà, della pace, della cooperazione internazionale<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup> Greg Andranovich *et al.*, *Olympic Cities: Lessons Learned from Mega-Event Politics*, 2001

<sup>113</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

<sup>114</sup> *ibid.*

### 1.3.6 Network

Le città sono impegnate diplomaticamente nella costruzione di *network* internazionali al fine di raggiungere in modo più soddisfacente i loro interessi e per discutere i problemi che le accomunano. I benefici possono essere nel commercio, nella sicurezza, o anche solo in una migliore rappresentanza dei propri interessi nei confronti degli altri attori. Per questo una migliore coordinazione a livello regionale, sovranazionale o globale diventa di per sé un obiettivo diplomatico perseguibile dalle città<sup>115</sup>.

In molti Paesi, soprattutto in Occidente, esistono strutture deputate alla difesa degli interessi locali a livello nazionale. A livello internazionale invece è molto più frequente il *format* del gemellaggio, ossia una cooperazione bilaterale tra città che negli ultimi anni sta perdendo quell'*appeal* che aveva mantenuto per lungo tempo per essere ormai sostituito da forme più estese di *network* internazionali tra città. Questi nuovi *network* stanno assumendo sempre più rilievo e sfidano in maniera crescente la preponderanza degli Stati nella pratica diplomatica internazionale<sup>116</sup>.

Alcuni esempi di *network* transnazionali tra città sono il “Mega-Cities Project”, che lega diciotto delle più grandi aree metropolitane mondiali per scambi di idee e tecnologia, o gli incontri “M4” dei Sindaci di Parigi, Berlino, Londra e Mosca (le più grandi città europee).

Esistono *network* di città circoscritti a diversi livelli geografici, come in Italia con l’“Associazione Nazionale Comuni Italiani” (ANCI)<sup>117</sup>, o in Europa con il progetto “Eurocities”.

A livello globale si trova un *network* chiamato “United Cities and Local Governments” (UCGL) che rappresenta il 70% della popolazione mondiale e associa più di 240.000 città e autorità locali<sup>118</sup>. L’UCGL si pone il fine di rappresentare le città del mondo unendole in una sola voce, promuovendo i loro valori e i loro interessi all’interno della comunità internazionale. L’obiettivo a lungo termine dell’UCGL è di acquisire uno *status* ufficiale all’interno delle Nazioni Unite, per difendere gli interessi dei governi locali a livello globale in tutti i campi in cui operano le agenzie di tale istituzione<sup>119</sup>. Van der Pluijm sostiene che se un giorno questo *status* venisse riconosciuto, si tratterebbe di un riconoscimento ufficiale della crescente

---

<sup>115</sup> *ibid.*

<sup>116</sup> Brian Hocking, *Patrolling the “Frontier”: Globalization, Localization and the “Actorness” of Non-Central Governments*, 1999

<sup>117</sup> Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016

<sup>118</sup> *ibid.*

<sup>119</sup> Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007

influenza delle città nella diplomazia e nella politica internazionale. Quindi, se venissero realizzate le giuste strutture per la cooperazione internazionale delle città, è molto probabile che a questo punto le nuove organizzazioni internazionali di città diventerebbero attori riconosciuti e rispettati della diplomazia internazionale<sup>120</sup>.

### 1.3.7 Rappresentanza

In questo paragrafo per “rappresentanza” si intende la necessità di partecipare e di influenzare il processo di *decision-making* a livello sovranazionale<sup>121</sup>. Come per i diplomatici statali, anche i rappresentanti delle città vogliono difendere i propri interessi nelle organizzazioni internazionali. Seppur con meno poteri, i diplomatici delle città agiscono sia dentro che fuori le strutture politiche esistenti<sup>122</sup>.

Dentro le organizzazioni internazionali le città ambiscono a partecipare direttamente allo sviluppo del *decision-making*, come accade nel caso del Comitato delle Regioni dell’Unione Europea che oltre a produrre proprie risoluzioni su specifici argomenti ha forti influenze sulla Commissione e il Consiglio nell’esecuzione delle politiche europee, visto che queste toccano molto spesso ambiti sociali, politici ed economici che hanno a che fare con le città<sup>123</sup>.

Quando invece agiscono al di fuori delle strutture politiche esistenti perché in assenza di uno *status* che permetta loro di avere ufficialmente voce in capitolo, le città praticano attività di *lobbying*<sup>124</sup>. Ciò accade ad esempio alle Nazioni Unite, dove l’UCGL o altri *network* di città sono spesso interlocutori delle agenzie ONU o dei comitati dell’Assemblea Generale.

Queste attività di *lobbying* delle città richiedono che gli interessi individuali siano raccolti in un’unica voce, per risultare più efficaci nell’influencare le istituzioni interessate. Generando così due livelli di diplomazia, il primo tra le città facenti parte del *network* e il secondo tra il *network* e le istituzioni<sup>125</sup>.

Van der Plijum sottolinea che nell’attuale comunità internazionale le organizzazioni internazionali rimangono ancora un feudo degli Stati, che per natura sono riluttanti a condividere il loro potere. Tuttavia, con l’accrescimento delle responsabilità delle città nelle

---

<sup>120</sup> *ibid.*

<sup>121</sup> *ibid.*

<sup>122</sup> *ibid.*

<sup>123</sup> *ibid.*

<sup>124</sup> *ibid.*

<sup>125</sup> *ibid.*

relazioni internazionali, sembra ormai impellente incoraggiare una maggiore cooperazione tra questi nuovi attori e gli Stati affinché si creino nuove opportunità di partecipazione all'interno dei processi decisionali della politica internazionale<sup>126</sup>.

---

<sup>126</sup> *ibid.*

# **La “Diplomazia delle Città” nel caso-studio del Comune di Verona**

## **2.1 Breve storia della città di Verona**

Verona è un comune italiano di 258.274 abitanti, capoluogo dell'omonima provincia situata in Veneto. È la seconda città della regione per popolazione dopo Venezia. L'area urbana conta circa 482.000 abitanti<sup>127</sup>.

La città si trova nell'Italia del Nord ai piedi dei Monti Lessini ed è attraversata dal fiume Adige. I primi insediamenti risalgono al quarto secolo a.C. Nel primo secolo a.C. Verona diventa Municipio Romano e accresce considerevolmente la propria importanza, anche per la particolare posizione geografica che la fa trovare al centro di quattro strade consolari. L'Arena viene costruita nel primo secolo d.C., diventando il terzo anfiteatro romano più grande al

---

<sup>127</sup> Comune di Verona, *Verona oggi (dal Documento Preliminare al PAT)*, 2004

mondo, ad oggi il meglio conservato<sup>128</sup>. Verona vive un periodo di particolare sviluppo tra il XIII e il XIV secolo quando prospera come Comune indipendente grazie al dominio della famiglia degli Scaligeri, assurgendo a centro culturale e artistico molto attivo, capace di attrarre artisti e poeti come Dante, Giotto e Petrarca. In questo periodo è ambientato il dramma Sheakesperiano “*Romeo e Giulietta*”<sup>129</sup>. Al tramonto della Signoria, dopo un breve periodo di dominazione viscontea e carrarese, la città decide di associarsi alla Repubblica di Venezia dove vi rimarrà dal XV al XVII secolo. Nel 1796 la città viene occupata dalle truppe napoleoniche. Teoricamente ceduta agli austriaci con il Trattato di Campoformio dell’anno successivo, Verona viene in realtà venne divisa lungo il corso dell’Adige, con la parte destra ai francesi e la sinistra- l’odierna Veronetta, dal dispregiativo francese *Veronette*- agli austriaci<sup>130</sup>. Solo con il Congresso di Vienna del 1815 Verona entra a far parte stabilmente dell’impero asburgico, dove si trasforma in città-fortezza militare per la difesa dei confini imperiali contro gli assalti dei Piemontesi.

Nel 1866 il Veneto è conquistato dai Savoia e la città fa il proprio ingresso nel Regno d’Italia. Verona vive un periodo di relativa calma fino alla Seconda Guerra Mondiale, e alla caduta del fascismo diventa un centro nevralgico della neonata Repubblica Sociale Italiana<sup>131</sup>. La città sul finire della guerra subisce così bombardamenti devastanti da parte alleata, a cui si aggiungono i danni provocati dalla fuga dell’esercito tedesco. Con la pace ha inizio una ricostruzione estesa di quanto perduto, portando la città ad avere le sembianze che conosciamo oggi.

Nel 2000, Verona è dichiarata Patrimonio dell’Umanità dell’Unesco “per la sua struttura urbana e per la sua architettura: Verona è un chiaro esempio di città che si è sviluppata progressivamente e ininterrottamente durante duemila anni, integrando elementi artistici di altissima qualità dei diversi periodi che si sono succeduti; rappresenta inoltre in modo eccezionale il concetto di città fortificata in più tappe determinanti della storia europea”<sup>132</sup>.

---

<sup>128</sup> G. Solinas, *Storia di Verona*, 1981

<sup>129</sup> <http://www.forumverona.com/it/verona/info/>

<sup>130</sup> *Notiziario della Banca Popolare di Verona*, 1982

<sup>131</sup> Giovanni Priante, *L’Arena e Verona: 140 anni di storia*, 2007

<sup>132</sup> UNESCO, *City of Verona*, [whc.unesco.org](http://whc.unesco.org)

## 2.2 La diplomazia del Comune di Verona

La città di Verona intrattiene da lungo tempo relazioni internazionali con diversi attori stranieri. Inizialmente, come larga parte delle città nel panorama internazionale, si è impegnata in progetti di gemellaggio e patti d'amicizia tra città. Alcuni di questi rapporti sono stati coltivati e ancora oggi sono fonte di sviluppo reciproco, altri invece rimangono ormai solo sulla carta o si limitano a sporadici incontri d'amicizia da parte di delegazioni ristrette. Di recente, in concomitanza con l'elezione dell'ultima amministrazione, l'attività diplomatica del Comune di Verona si è evoluta fino a sviluppare legami con interlocutori che non appartengono più solamente alle strutture dei governi cittadini, ma anche con Primi Ministri, rappresentanti di Ministeri e con aziende sia pubbliche che private di paesi esteri, pur accostando ancora in diversi casi il format del patto d'amicizia con una delle città dello stesso paese. L'attività diplomatica è curata anche attraverso una promozione della città e della sua struttura economica, sia con eventi organizzati all'estero sia con appuntamenti in città. I rapporti del Comune di Verona sono gestiti direttamente dal Sindaco, dal Capo di Gabinetto e dall'Ufficio Manifestazioni, che normalmente sovrintende ad un ampio spettro di funzioni. Non esiste al momento una struttura professionale per la gestione delle relazioni internazionali.

### 2.2.1 Gemellaggi e Patti d'Amicizia

Il dipartimento “Grandi Eventi” dell'Ufficio Manifestazioni del Comune di Verona esprime formalmente i motivi dell'impegno internazionale della città: “Verona, consapevole di essere depositaria di un singolare patrimonio di civiltà, di tradizioni storiche, artistiche, letterarie e musicali oltre che vivace crocevia di interscambi internazionali favorisce le iniziative di cooperazione con le istituzioni culturali, le associazioni, i gruppi di volontariato e ogni tipo di collaborazione internazionale<sup>133</sup>”. In particolare, con riferimento ai rapporti con le altre città, “sviluppa i rapporti con le comunità locali di altre nazioni per scopi di conoscenza, di democrazia, di affermazione dei diritti dell'uomo, di pace e di cooperazione<sup>134</sup>”.

---

<sup>133</sup> [http://www.comune.verona.it/nqcontent.cfm?a\\_id=5485](http://www.comune.verona.it/nqcontent.cfm?a_id=5485)

<sup>134</sup> *ibid.*

I gemellaggi sono definiti come una “formale attestazione di reciprocità di relazioni privilegiate fra città di diverse nazioni, finalizzato all'intensificazione di rapporti culturali, sociali, politici, economici con costante riferimento ad un'azione comune per la pace, la solidarietà, l'incontro fra i popoli<sup>135</sup>”. I patti d'amicizia sono invece un “atto formale che prefigura una particolare continuità di rapporti preparatori al gemellaggio, oppure la definitività di relazioni con città con cui non è possibile o non viene valutato opportuno procedere al gemellaggio<sup>136</sup>”.

L'elenco dei gemellaggi e dei patti d'amicizia di Verona è lungo<sup>137</sup> e, dopo opportune verifiche, risulta includere città con le quali i rapporti si sono raffreddati o interrotti<sup>138</sup>. Gran parte di questi rapporti sono stati sviluppati dalle amministrazioni comunali precedenti a quella odierna, e solo con pochi interlocutori è stato mantenuto un certo grado di collaborazione effettiva.

Tra questi, il rapporto più forte e storico è quello con la città di Monaco di Baviera in Germania. In quasi sessant'anni di legami costanti e di iniziative culturali, di scambi commerciali e turistici, di collaborazioni tra università, di interscambi giovanili e di visite frequenti di delegazioni delle due città, Verona è diventata un punto di riferimento nelle relazioni tedesche con l'Italia, grazie anche all'impegno imprenditoriale di circa duecento aziende tedesche in città<sup>139</sup>.

## 2.2.2 I rapporti della nuova amministrazione

Con l'elezione dell'ultima amministrazione comunale guidata dal Sindaco Flavio Tosi sono stati creati nuovi canali diplomatici che hanno portato a collaborazioni inedite con Paesi con cui non c'era mai stato alcun tipo di contatto. La diplomazia *city-to-city* classica ha lasciato spazio ad una serie di rapporti più estesa che non hanno più solo la città straniera come unico interlocutore, ma anche istituzioni statali e grandi aziende pubbliche e private estere. La formula del “patto d'amicizia” rimane utilizzata in alcuni casi sia come attestazione di reciprocità e di

---

<sup>135</sup> *ibid.*

<sup>136</sup> *ibid.*

<sup>137</sup> Un elenco non esaustivo, rintracciabile sul sito internet del Comune, annovera per i Gemellaggi: Monaco (Germania), Nimes (Francia), Saint Josef Teen Noode (Belgio), Salisburgo (Austria), Pola (Croazia), Albany (USA), Nagahama (Giappone). Per i Patti d'Amicizia: Kosice (Slovacchia), Corfù (Grecia), Betlemme (Palestina), Raanana (Israele), Fresno (USA), Korça (Albania), Detmold (Germania), Ningbo (Cina), Ayacucio Huamanga (Perù).

<sup>138</sup> Nel caso di Nimes, Albany, Fresno, Ningbo e Nagahama rimangono dei contatti limitati e uno scambio saltuario di delegazioni. Non vi sono notizie di relazioni recenti per le città di Saint Josef Teen Noode, Salisburgo, Pola, Kosice, Corfù, Betlemme, Raanana, Korça, Detmold e Ayacucio Huamanga.

<sup>139</sup> [http://www.univrmagazine.it/sito/vedi\\_articolo.php?id=453](http://www.univrmagazine.it/sito/vedi_articolo.php?id=453)



affinità politica tra le città comunque impegnate in questi legami diplomatici più ampi, sia come prospettiva più circoscritta di relazioni bilaterali economico-commerciali tra città. Due esempi sono i patti d'amicizia firmati di recente dal Comune di Verona con la città libica di Zintan e con la città russa di Kazan. Di seguito si tratterà dei rapporti più significativi che il Comune di Verona ha costruito in questi ultimi anni.

### 2.2.3 Albania

L'amministrazione veronese ha già da qualche tempo dei legami molto forti con l'area balcanica, in particolare in Albania. Nel 2010 a Verona viene organizzato dal Ministero dello Sviluppo Economico in collaborazione con la Simest, Finest, ICE e Veronafiore, il Forum Internazionale "*Italy and South Eastern Europe Investment Forum*", con la presenza dei ministri dell'Economia, del Commercio e dello Sviluppo Economico e degli ambasciatori di undici paesi balcanici, che si sono confrontati con istituzioni e 400 imprese italiane per rafforzare le relazioni tra l'Italia e i Balcani e avviare nuove opportunità economiche nei settori dell'agroalimentare, delle infrastrutture, della logistica e dei trasporti, degli strumenti finanziari e dell'integrazione europea<sup>140</sup>. All'appuntamento è presente anche il Primo Ministro albanese dell'epoca Sali Ram Berisha<sup>141</sup>. I rapporti con l'Albania sono così buoni che nel corso del 2014 un incontro a Tirana di Flavio Tosi con il nuovo Primo Ministro albanese Edi Rama porta la città scaligera e la Fondazione Arena a siglare accordi per collaborare al recupero di un antico anfiteatro romano che si trova nella antica città albanese di Durazzo. La città di Verona mette a disposizione esperienza, *know-how* e risorse economiche. Oltre al restauro del monumento, la città riesce a stringere una collaborazione per il futuro utilizzo dell'anfiteatro, con la promozione di eventi culturali e musicali da parte della Fondazione Arena<sup>142</sup>. Nei primi mesi del 2015, l'azienda partecipata del Comune per la raccolta dei rifiuti cittadini Amia costituisce una nuova società in Albania di proprietà interamente veronese e sbarca a Berat, cittadina di 100 mila abitanti patrimonio dell'Unesco<sup>143</sup> dove sostituisce le aziende private locali precedentemente impegnate per una migliore gestione dei rifiuti. Tra il 2015 e il 2016 le

---

<sup>140</sup> <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/per-i-media/pubblicazioni/2004184-qil-sistema-italia-per-linternazionalizzazione-del-sud-est-europaq>

<sup>141</sup> <http://www.agenzianova.com/p/42/forum-dei-balcani>

<sup>142</sup> [http://www.larena.it/home/verona-e-l-39-arenafanno-scuola-in-albania-1.3143725?refresh\\_ce#scroll=1367](http://www.larena.it/home/verona-e-l-39-arenafanno-scuola-in-albania-1.3143725?refresh_ce#scroll=1367)

<sup>143</sup> [http://www.larena.it/territori/citt%C3%A0/l-amia-allarga-il-business-e-costituisce-una-nuova-societ%C3%A0-in-albania-1.3240867?refresh\\_ce#scroll=655](http://www.larena.it/territori/citt%C3%A0/l-amia-allarga-il-business-e-costituisce-una-nuova-societ%C3%A0-in-albania-1.3240867?refresh_ce#scroll=655)

operazioni si estendono anche a Tirana, capitale d’Albania, dove contestualmente si annuncia la costituzione di una società mista Agsm-Amia incaricata di lavorare nel campo tecnico dell’energia, dell’ambiente e dei rifiuti. Nelle parole di Flavio Tosi, la collaborazione con Tirana significa “fare conoscere Verona e getta le base per futuri flussi turistici, portando Verona a contribuire concretamente all’evoluzione di un Paese con grande capacità di crescita”<sup>144</sup>.

## 2.2.4 Marocco

Un altro paese con ottime prospettive di sviluppo con cui l’attuale amministrazione coltiva delle buone relazioni è il Regno del Marocco. Forte di un Consolato Generale a Verona, il Paese marocchino organizza seminari culturali in città e di intesa con l’Ambasciata marocchina in Italia ha avviato sin dal 2010 la manifestazione Médinit Expo, fiera realizzata ogni anno a Casablanca con Veronafiere e che si rivolge alle piccole e medie imprese italiane che operano nei settori delle costruzioni, delle finiture di interni, del design, delle infrastrutture, dei materiali e delle tecnologie. Un evento che consente all’economia italiana di presentarsi ogni anno sul mercato marocchino<sup>145</sup>. Veronafiere ha inoltre siglato degli accordi pluriennali per la gestione in esclusiva dell’area Italia al Salone internazionale dell’Agricoltura del Marocco<sup>146</sup>. Nel frattempo è in corso di valutazione una collaborazione tra la partecipata del Comune di Verona Agsm e le autorità del Marocco, per ripetere anche nel Paese nordafricano il successo delle operazioni albanesi<sup>147</sup>.

## 2.2.5 Libia

Negli ultimi mesi del 2016, l’amministrazione del sindaco Flavio Tosi ha firmato un patto d’amicizia con Zintan, città che si trova nell’area nord-ovest della Libia, governata da

---

<sup>144</sup> <http://www.veronaeconomia.it/2016/07/11/leggi-notizia/argomenti/opinioni/articolo/il-sindaco-di-tirana-erion-veliaj-a-verona.html>

<sup>145</sup> <http://www.bpv.it/marocco-unimportante-realta-economica/>

<sup>146</sup> [http://www.larena.it/home/economia/economia-veronese/l-italia-va-in-marocco-con-fieragricola-1.5448135?refresh\\_ce#scroll=408](http://www.larena.it/home/economia/economia-veronese/l-italia-va-in-marocco-con-fieragricola-1.5448135?refresh_ce#scroll=408)

<sup>147</sup> <http://www.agsm.it/?p=4866>

musulmani moderati a capo di una milizia armata considerata tra le più forti ed equipaggiate dell'intero Paese. Il sindaco di Zintan ha confederato tutte le città delle regioni Ovest e parte di quelle del Sud, e le sue milizie hanno consentito sin dal primo giorno della guerra l'estrazione di petrolio da parte dell'Eni, unica compagnia petrolifera ancora attiva in Libia<sup>148</sup>. Il patto d'amicizia, firmato dai rispettivi sindaci a Verona, ha visto la partecipazione dell'inviato speciale del Ministro degli Esteri italiano per la Libia e l'Ambasciatore italiano in Tunisia e Libia ed è stato seguito da un incontro con oltre 120 aziende veronesi e venete, sia colossi del privato sia le eccellenze veronesi del pubblico, per portare infrastrutture urgenti nella parte occidentale della Libia<sup>149</sup>.

### **2.3 I rapporti diplomatici del Comune di Verona con la Federazione Russa**

A partire dall'insediamento del nuovo Sindaco di Verona Flavio Tosi nel 2007, un nuovo Paese si è affacciato sulla scena delle relazioni internazionali della città scaligera: la Federazione Russa. Le origini di questo rapporto vanno fatte risalire a molti anni prima, e vanno inquadrare in un ragazzo siciliano che dopo gli studi universitari accetta nei primi anni '70 di trasferirsi al Nord per diventare prima professore di Letteratura nelle scuole della provincia veronese, poi ricercatore all'Università di Verona. Il Professore Antonio Fallico incontra in città la donna che diventerà sua moglie e inizia a frequentare la sezione veronese dell'associazione Italia-URSS, tramite la quale inizia a conoscere il mondo sovietico<sup>150</sup>. Vicino al PCI e in grado di parlare il russo<sup>151</sup>, Fallico si trasferisce poi da Verona a Mosca per conto della Banca Cattolica del Veneto con cui nel frattempo aveva iniziato a collaborare, per partecipare a dei progetti di cooperazione con la Banca Statale Sovietica.

---

<sup>148</sup> Lillo Aldegheri, Corriere di Verona del 7 ottobre 2016

<sup>149</sup> [http://www.tgverona.it/pages/502046/attualita/il\\_modello\\_veronasbarca\\_in\\_libia.html](http://www.tgverona.it/pages/502046/attualita/il_modello_veronasbarca_in_libia.html)

<sup>150</sup> Ferruccio Pinotti, Sette-Corriere della Sera, 2003 at <http://www.infonodo.org/node/36102>

<sup>151</sup> *ibid.*

Oggi il Professore dirige Banca Intesa Russia, banca di diritto russo a capitale interamente italiano, che conta quasi duemila dipendenti e sportelli da Vladivostok a Kaliningrad. Attraverso la Banca passa quasi il 100% degli investimenti russi in Italia e il 95% degli investimenti italiani in Russia<sup>152</sup>.

Antonio Fallico, anche Console Onorario della Federazione Russa a Verona e Presidente dell'associazione Conoscere Eurasia con sede sempre a Verona, nel 2007 si reca dal neosindaco di Verona Flavio Tosi per proporgli una collaborazione a più livelli per fare della città di Verona il punto di riferimento in Italia e in Europa per lo sviluppo dei rapporti con la Federazione Russa e con l'area euroasiatica.

Da questo momento la collaborazione tra il sindaco Tosi e il presidente Fallico ha consentito la creazione di un sistema di relazioni solide tra diversi attori italiani, europei e russo-euroasiatici che ha come punto d'incontro la città di Verona.

È possibile dividere questo sistema di relazioni diplomatiche in tre aree operative di intervento, ossia tre dimensioni che riguardano i rapporti politici, economici e culturali tra Verona e la Federazione Russa.

### **2.3.1 Politica**

La dimensione politica dell'attività diplomatica del Comune di Verona nei confronti della Federazione Russa vede la sua massima espressione nell'annuale "Forum Eurasiatico a Verona", allestito ogni ottobre al Palazzo della Gran Guardia che si trova nella centrale Piazza Bra, di fronte all'Arena e al Municipio della città. Gli organizzatori dell'evento sono l'"Associazione Conoscere Eurasia" e il "Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo", con il patrocinio del Comune di Verona e dei partner principali "Intesa Sanpaolo" e "Gazprombank". I partecipanti sono solitamente Ambasciatori, Ministri, rappresentanti della Commissione Europea, politici, dirigenti delle aziende di stato e dirigenti delle aziende private principali dei paesi partecipanti<sup>153</sup>. Il *format* nasce nel 2008 come "Forum Italo-Russo", per poi evolversi dal 2012 nell'attuale Forum Eurasiatico, diventando così "l'unico appuntamento in

---

<sup>152</sup> *ibid.*

<sup>153</sup> <http://www.forumverona.com/it/about/info/>

Europa di dialogo eurasiatico<sup>154</sup> in grado di raccogliere in un'unica piattaforma i principali player economici e istituzionali eurasiatici”<sup>155</sup>. Secondo gli organizzatori “il Forum Eurasiatico non è training filosofico, ma il confronto più concreto che esista a livello internazionale per realizzare gli imperativi di sviluppo e di possibilità di business, particolarmente urgenti in questo momento storico”<sup>156</sup>.

Il Forum di Verona è quindi uno strumento di discussione e di cooperazione politica ed economica tra i rappresentanti delle più importanti aziende e istituzioni di nazioni che contano in totale quattro miliardi di persone. Vengono puntualmente trattati temi come l'evoluzione geopolitica dell'area o la cooperazione tra paesi e aziende per lo sviluppo economico, attraverso il dialogo costruttivo tra le parti e la promozione di scambi commerciali liberi e senza sanzioni economiche.

Il Forum Eurasiatico permette all'Italia e a Verona di essere al centro, in Europa e nel Mondo, delle relazioni e dei dibattiti che hanno a che fare con il continente Eurasia.

### 2.3.1.1 Il Forum Italo-Russo

La prima edizione del Forum ha avuto luogo nel 2008 in un'unica giornata con il nome di “Forum Italo-Russo.” Al centro delle discussioni il tema dell'energia alternativa, al fine di creare un punto di incontro fra studiosi e imprenditori russi e italiani grazie allo scambio di esperienze relative alle rispettive politiche nel settore energetico e nella ricerca di fonti alternative. Sin da subito il patrocinio è arrivato dal Ministero dello Sviluppo Economico italiano e dal Ministero dell'Industria e dell'Energia della Federazione Russa, presenti alla manifestazione con i rispettivi ministri<sup>157</sup>.

Nel 2009 il Forum conferma la formula degli incontri in un'unica data e affronta il tema delle Olimpiadi di Sochi, per far incontrare le autorità politiche e gli imprenditori italiani con quelli della Russia al fine di collaborare alla realizzazione di opere infrastrutturali<sup>158</sup>. È organizzato con il Patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri italiano e sono presenti relatori di alto profilo istituzionale da entrambe le parti.

---

<sup>154</sup> [http://www.larena.it/home/economia/nuovi-ponti-tra-verona-e-mosca-economia-cultura-e-turismo-1.4486039?refresh\\_ce#scroll=1801](http://www.larena.it/home/economia/nuovi-ponti-tra-verona-e-mosca-economia-cultura-e-turismo-1.4486039?refresh_ce#scroll=1801)

<sup>155</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2014/info/>

<sup>156</sup> *ibid.*

<sup>157</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2008/>

<sup>158</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2009/>

Il tema della partnership pubblico-privata per l'efficienza energetica e lo sviluppo delle energie rinnovabili è al centro dell'edizione del 2010, che raddoppia il *format* presentandosi in due giornate. Da parte russa, presenti i rappresentanti dei ministri dell'Energia, dello Sviluppo Economico e della Presidenza del Consiglio della Federazione, dei governatori regionali e dei presidenti di aziende pubbliche e private operanti nel settore energetico. Da parte italiana di rilievo l'intervento del ministro delle Risorse Agricole e Forestali<sup>159</sup>. Nel 2011 al centro delle discussioni è il tema della cooperazione per la modernizzazione e l'innovazione, con la presenza dei vertici di aziende pubblico-private italiane e russe di assoluto rilievo ma con rappresentanti istituzionali meno importanti rispetto agli anni precedenti<sup>160</sup>.

### 2.3.1.2 Il Forum Eurasiatico

Nel 2012 il "Forum Italo-Russo" si trasforma nell'attuale "Forum Euroasiatico". Da questo momento lo spettro delle discussioni non si limita più alle relazioni bilaterali italo-russe ma si estende ai Paesi che fanno riferimento all'area geografica e politica dell'Eurasia. Sia includendo Paesi post-sovietici che appartengono alla Comunità Economica Eurasiatica come la Bielorussia o il Kazakistan, sia invitando tutti gli altri Paesi interessati e coinvolti nello sviluppo di questo continente come la Cina, l'India e la Corea del Sud.

La due-giorni del 2012 si apre nel nome di "Innovazione e internazionalizzazione", tema che rimarrà costante fino ad oggi. Alla presenza di oltre 500 aziende, tra gli interventi più illustri si annovera quello di Romano Prodi, ex Presidente del Consiglio italiano ed ex Presidente della Commissione Europea e quello di Gianni Pittella, Vice Presidente del Parlamento Europeo, oltre ai più importanti presidenti e amministratori delegati delle aziende dei paesi coinvolti.

Dall'anno successivo le adesioni da parte delle aziende aumentano, arrivando a quota 500 nel 2013 e a quota 800 nel 2014. Energia, ambiente, telecomunicazioni, trasporti, pubblica amministrazione, finanziamenti, private equity, venture capital, start up, food e agroindustria sono i settori interessati dalle discussioni del II e III Forum Eurasiatico<sup>161</sup>. Presenti, tra gli altri, l'Ambasciatore russo, cinese, kazako e armeno, e il Vice Presidente della Commissione Europea Antonio Tajani.

---

<sup>159</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2010/>

<sup>160</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2011/>

<sup>161</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2013/info/>

Nel 2015 la manifestazione raggiunge forse il suo apice massimo con un'edizione che vede interventi sempre più importanti, consacrando definitivamente il valore dell'evento. Igor Sechin, amministratore delegato di Rosneft, nel corso della manifestazione annuncia di essere intenzionato a lavorare con le imprese italiane per commesse da realizzare nei prossimi anni per un valore di 22-23 miliardi di euro<sup>162</sup>. Novatek, Gazprom e Rosneft, presenti con i loro presidenti o amministratori delegati, firmano nel frattempo contratti per 10-12 miliardi di euro<sup>163</sup>. In agenda ai primi posti i settori dell'aerospazio, la meccanica, la petrolchimica, la meccatronica e l'agroindustria, con partecipanti da 23 paesi<sup>164</sup>. Tra i relatori più autorevoli si segnalano Maria Elena Boschi (Ministro per le riforme e i rapporti con il Parlamento), Federica Guidi (Ministro dello Sviluppo Economico), Denis Manturov (Ministro per il Commercio e l'Industria della Federazione Russa), Alexander Shokhin (Presidente dell'Unione degli Industriali e degli Imprenditori della Russia), oltre all'Ambasciatore italiano in Russia e gli Ambasciatori russo, bielorusso, armeno e indiano.

L'ultima edizione, in tono leggermente minore rispetto alla precedente, ha visto la partecipazione di oltre 600 aziende (che rappresentano oltre il 90% dell'interscambio complessivo) e di imprenditori, politici, personalità pubbliche, diplomatici, esperti, giornalisti provenienti da tutta Europa e dall'area euroasiatica. Si è discusso di problemi che riguardano nuovi progetti, modelli di interazione interstatale, di cooperazione economica nelle realtà moderne, sviluppo dell'infrastruttura innovativa nella Grande Eurasia, cooperazione nell'energia, industria, tecnologia, trasporti, agroindustria<sup>165</sup>.

Interventi di Andrey Akimov (Presidente Gazprombank), Igor Sechin (Presidente e Amministratore Delegato Rosneft), Leonid Michelson (Presidente Novatek), e dei vertici delle più importanti aziende di stato italiane come Mauro Moretti (Amministratore Delegato Leonardo) o private come Marco Tronchetti Provera (Amministratore Delegato Pirelli). Inoltre, sono presenti anche rappresentanti istituzionali del calibro di Michele Emiliano (Presidente della Regione Puglia) e Sergey Cherebin (Ministro del Governo di Mosca). Uno dei momenti più importanti è stata la stipula di una partnership che coinvolgerà imprese italiane, cinesi e russe nella cooperazione per la creazione di una piattaforma di *networking* con l'obiettivo di attirare investimenti negli ambiti delle tecnologie alimentari, della meccanica, delle energie rinnovabili, della salute e del benessere, costituendo un palese "riconoscimento da parte cinese

---

<sup>162</sup> [https://it.rbth.com/in\\_breve/2015/10/22/rosneft-sechin-investiremo-oltre-20-miliardi-di-euro-lanno-nel-mondo\\_519915](https://it.rbth.com/in_breve/2015/10/22/rosneft-sechin-investiremo-oltre-20-miliardi-di-euro-lanno-nel-mondo_519915)

<sup>163</sup> [http://www.tgverona.it/pages/445779/economia/a\\_verona\\_riparte\\_fiducia\\_rapporti\\_italia\\_russia.html](http://www.tgverona.it/pages/445779/economia/a_verona_riparte_fiducia_rapporti_italia_russia.html)

<sup>164</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2015/>

<sup>165</sup> <http://www.forumverona.com/it/archive/2016/info/>

nei confronti di eventi come il “Forum Eurasiatico” e del “Forum Internazionale di San Pietroburgo” come eventi-leve per lo sviluppo di nuove forme di collaborazione<sup>166</sup>”.

L’edizione 2016 si conclude con la proposta di Romano Prodi di rendere il “Forum Eurasiatico” una piattaforma permanente per il dialogo e la cooperazione politica ed economica tra la Commissione Europea e l’Eurasia, subito accolta dal Vice Ministro agli Esteri russo Aleksej Meshkov. L’appuntamento di Verona potrebbe dunque evolversi in una Conferenza Unione Europea-Unione Economica Eurasiatica<sup>167</sup>.

### 2.3.1.3 Economia

La città di Verona ha una delle economie più forti e dinamiche dell’intero panorama nazionale. In città hanno sede più di 100.000 aziende e dopo Milano, la città scaligera è la seconda in Italia per sedi di imprese multinazionali<sup>168</sup>. Questo la rende la sesta economia più grande d’Italia<sup>169</sup>, prima nell’area del Nord Est<sup>170</sup>. L’economia veronese è organizzata in numerosi distretti produttivi e la sua caratteristica principale è la polisetorialità, fatto che le ha consentito di alleviare la crisi economica degli ultimi anni e di mantenere sotto controllo il tasso di disoccupazione<sup>171</sup>. Verona vanta posizioni di leadership in diversi settori economici: nel settore agricolo (prima provincia italiana esportatrice di vino e terza per export di prodotti agricoli), e nel settore manifatturiero (industria alimentare, macchinari e termomeccanica, mobile, marmo, moda-abbigliamento e calzature<sup>172</sup>). Forte della sua posizione geografica che la rende crocevia naturale di due fondamentali direttrici di trasporto europee, la Stoccolma-Palermo e la Barcellona-Kiev, Verona è l’anello di congiunzione tra nord e sud, e tra ovest ed est Europa<sup>173</sup>. Il sistema aeroportuale, ferroviario e autostradale veronese hanno fatto della città il più grande centro intermodale a trasporto combinato d’Europa<sup>174</sup> e lo hanno reso un fondamentale punto

---

<sup>166</sup> <http://press.russianews.it/press/concluso-forum-eurasiatico-verona-lasse-berlino-parigi-londra-ancora-la-russia/> con intervento di Antonio Fallico

<sup>167</sup> <http://www.agenziaintercom.eu/forum-eurasiatico-meshkov-si-a-proposta-prodi-su-conferenza-ue-eurasia/>

<sup>168</sup> Camera di Commercio di Verona, “*Destination Verona*”, 2016

<sup>169</sup> *ibid.*

<sup>170</sup> *ibid.*

<sup>171</sup> Camera di Commercio di Verona, “*Rapporto sull’economia veronese 2016*”

<sup>172</sup> *ibid.*

<sup>173</sup> <http://www.veronafiere.it/organizza-da-noi/perche-verona/>

<sup>174</sup> *ibid.*



di riferimento nell'ambito dei flussi internazionali di interscambi economici e culturali<sup>175</sup>. La bellezza del centro storico di Verona, il Lago di Garda, le aree montane del Baldo e della Lessinia e la Valpolicella attraggono ogni anno più di 15 milioni di turisti<sup>176</sup>. Il turismo culturale legato a Verona città d'arte, al Festival lirico dell'Arena di Verona e all'Estate teatrale veronese del Teatro Romano convive così con il turismo montano, lacustre, enogastronomico, d'affari e congressuale, rendendola la sesta provincia italiana per numero di presenze turistiche<sup>177</sup>. Per quanto riguarda i mercati internazionali, la città registra nel 2015 un livello dell'export che supera i 10 miliardi di Euro con una crescita del 5,5% rispetto all'anno precedente, classificandosi undicesima in Italia e terza nel Veneto per valore delle esportazioni<sup>178</sup>. I primi partner internazionali della città sono europei, con Germania, Francia e Regno Unito alle prime posizioni. Gli Stati Uniti sono il quarto partner. La Federazione Russa scende oltre la decima posizione con un calo del 27,8%<sup>179</sup> a causa del regime sanzionatorio e della crisi economica in Russia.

### 2.3.1.3.1 L'interscambio Verona-Russia

La Federazione Russa è uno dei partner fondamentali del sistema economico veronese. I trend di esportazione verso questo Paese hanno segnato un aumento del 39,7% nel 2010, del 14,5% nel 2011, del 9,7% nel 2012 e del 17,2% nel 2013, portando la Federazione Russa a diventare il sesto paese d'esportazione per l'economia veronese con un valore di 362 milioni di euro<sup>180</sup> raggiunto in un arco temporale molto breve. Con il 2014, a seguito dei noti eventi internazionali le esportazioni si riducono del 7,7% assestandosi a 334 milioni di euro, portando la Russia alla settima posizione<sup>181</sup>. L'*annus horribilis* è il 2015 dove il dato si riduce addirittura del 27,8% portando la Federazione Russa con 241 milioni all'undicesimo posto<sup>182</sup>. I dati parziali del primo semestre 2016 indicano dati ancor più negativi, con un ulteriore calo del 17,9%<sup>183</sup>.

---

<sup>175</sup> Camera di Commercio di Verona, "Rapporto sull'economia veronese 2016"

<sup>176</sup> *ibid.*

<sup>177</sup> *ibid.*

<sup>178</sup> *ibid.*

<sup>179</sup> *ibid.*

<sup>180</sup> Dati API Industria Verona, 2015

<sup>181</sup> Camera di Commercio di Verona, "Rapporto sull'economia veronese 2015"

<sup>182</sup> Camera di Commercio di Verona "Rapporto sull'economia veronese 2016"

<sup>183</sup> Camera di Commercio di Verona, "Destination Verona", 2016

Nonostante l'evidente flessione degli ultimi anni, la Federazione Russa rimane comunque un mercato strategico per l'economia veronese, mantenendo una posizione di leadership nell'acquisto di prodotti provenienti da comparti diversi. Il settore del mobile, localizzato prevalentemente nella bassa pianura veronese, produce ogni anno pezzi unici di mobilio tradizionale e moderno e vede la Russia ancora come suo primo acquirente internazionale<sup>184</sup>. La produzione di macchinari è la punta di diamante dell'export veronese, essendo il bene della provincia più acquistato sui mercati internazionali. La Russia è il quarto *trading partner* di Verona in questo settore<sup>185</sup>. Nel comparto moda la Russia risulta essere il decimo acquirente internazionale<sup>186</sup>. Per il vino e per il marmo, di cui Verona è il primo esportatore italiano all'estero, la Russia si classifica come decimo acquirente<sup>187</sup>.

Anche il turismo russo nella città di Verona è di primissima importanza. Dal 2010 al 2014 le presenze registrate sono incrementate del 203,4%, passando da 49.024 a 148.727 in soli quattro anni<sup>188</sup>. La crisi successiva ha investito non solo l'interscambio, ma anche l'afflusso di turisti. Nel 2015 si è registrata una contrazione del flusso turistico dalla Federazione Russa del 23,4%, con 113.976 presenze<sup>189</sup>, rimanendo comunque la quinta nazionalità di provenienza per i turisti del centro storico<sup>190</sup>.

### 2.3.1.3.2 La diplomazia economica del Comune di Verona in Russia.

#### “City-branding” e internazionalizzazione delle aziende municipali

Il Comune di Verona è impegnato all'estero nella promozione della città e della sua struttura economica attraverso eventi speciali organizzati nei mercati esteri di riferimento e una crescente internazionalizzazione delle sue aziende partecipate.

La promozione riguarda sia il settore privato veronese sia gran parte delle aziende partecipate del Comune, e si compone di diversi eventi *ad hoc* organizzati negli ultimi anni dalla Camera

---

<sup>184</sup> “Destination Verona” della Camera di Commercio di Verona, 2016

<sup>185</sup> *ibid.*

<sup>186</sup> *ibid.*

<sup>187</sup> *ibid.*

<sup>188</sup> <http://www.ccir.it/ccir/14-novembre-2016-mosca/#prettyPhoto>

<sup>189</sup> Camera di Commercio di Verona, “Il turismo a Verona 2016”

<sup>190</sup> *ibid.*

di Commercio di Verona nei Paesi con cui Verona intrattiene un rapporto. La Federazione Russa è una priorità per l'economia veronese e a Mosca ogni anno una delegazione cittadina si presenta con eventi come *“Verona and its surroundings”* e *“Destination Verona”*, per promuovere l'immagine e l'economia della città ed intessere nuovi rapporti. *“Destination Verona”* è il nome dell'ultima di queste serate e si è svolta nel novembre del 2016 al celebre *“Radisson Royal”* di Mosca. Una delegazione composta dalla Camera di Commercio veronese, l'Aeroporto di Verona e dalla Fondazione Arena di Verona ha presentato l'offerta della città alle istituzioni e agli operatori appartenenti al mondo delle relazioni italo-russe, con l'obiettivo di “far conoscere la città e la sua ampia offerta in termini di patrimonio culturale e architettonico, tradizioni culinarie e vinicole, produzioni agricole e industriali di alto livello, appuntamenti fieristici e d'affari<sup>191</sup>”. L'evento ha avuto inizio con una presentazione delle potenzialità della città, per poi proseguire con degli incontri Business to Business tra le aziende presenti alla ricerca di opportunità di collaborazione. A fine serata la Fondazione Arena di Verona ha offerto ai partecipanti un grazioso concerto di Opera italiana.

Le aziende “municipalizzate” del comune di Verona, attraverso un processo di internalizzazione di successo avviato da più di un decennio, si stanno imponendo per fatturato e attività sia a livello regionale ed extra-regionale che all'estero con quei Paesi con cui il Comune intraprende dei rapporti diplomatici. Anche nella Federazione Russa le loro attività sono molteplici, e accrescono lo sviluppo delle relazioni politiche e commerciali di Verona e l'Italia con la Russia.

Sin dal 2012 la compagnia russa Siberian Airlines S7 collega le città di Verona e Mosca grazie ad un accordo firmato con l'Aeroporto Valerio Catullo di Verona, per trasportare con frequenza giornaliera più di 120 mila persone all'anno<sup>192</sup>. Le previsioni sono quelle di un rafforzamento della tratta, per rendere la città scaligera sempre più appetibile al pubblico russo sia dal punto di vista turistico che commerciale. L'Aeroporto di Verona si trova a meno di un'ora da 6 siti Patrimonio dell'Unesco ed è la via d'accesso più veloce per raggiungere le rive del Lago di Garda e il complesso montano delle Dolomiti<sup>193</sup>. Grazie ad un posizionamento geografico

---

<sup>191</sup> <http://www.ccir.it/ccir/14-novembre-2016-mosca/#prettyPhoto>

<sup>192</sup> [http://www.vr.camcom.it/news.jsp?id\\_menu=2629&show=view&tipo\\_content=NEWS&pag=1&id\\_content=9125](http://www.vr.camcom.it/news.jsp?id_menu=2629&show=view&tipo_content=NEWS&pag=1&id_content=9125)

<sup>193</sup> [http://www.aeroporto.verona.it/aeroporto-verona\\_t2](http://www.aeroporto.verona.it/aeroporto-verona_t2)

strategico è collocato in un bacino tra i più competitivi d'Europa in termini di numero di aziende (più di 1,3 milioni<sup>194</sup>) e il numero di passeggeri cresce costantemente più della media nazionale<sup>195</sup>.

Veronafiere è il primo organizzatore diretto di manifestazioni fieristiche in Italia, secondo per fatturato e ai vertici in Europa<sup>196</sup>. Negli ultimi anni l'azienda ha avviato un cospicuo processo di internazionalizzazione per la promozione oltre i confini nazionali dei prodotti veronesi e italiani, con fiere organizzate ormai in tutti i continenti del mondo. In Russia Veronafiere si è da poco segnalata nell'ambito dell'ultimo "Forum Internazionale di San Pietroburgo", dove è stata una delle aziende protagoniste dell'evento attraverso la promozione dei propri brand fieristici Vinitaly, Marmomacc, Samoter e Fieragricola<sup>197</sup> e con l'offerta di *wine tasting* ai partecipanti dei lavori nel Padiglione Italia<sup>198</sup>. Il brand Vinitaly International organizza annualmente a Mosca il "Vinitaly Russia". Con più di duemila visitatori<sup>199</sup> l'evento si fa promotore delle eccellenze del vino italiano anche in questo paese, che resta il più acquistato dai consumatori russi.

La Fondazione Arena di Verona promuove i propri eventi in tutto il mondo, Russia inclusa, specialmente in occasione di eventi promozionali della città all'estero. Favorisce l'arrivo di artisti russi per l'esecuzione di opere liriche all'Arena di Verona<sup>200</sup>.

L'azienda municipalizzata Agsm per la distribuzione di energia elettrica e gas naturale è una delle aziende cittadine con il fatturato più alto<sup>201</sup>. Nel 2009 si era addirittura parlato della realizzazione di una partnership industriale tra Agsm e Gazprom per l'acquisto di gas russo a prezzi ribassati, con la visita al Sindaco Flavio Tosi del Ministro dello Sviluppo Economico russo Elvira Nabiulina<sup>202</sup>. Nel 2010 era stato previsto anche lo sbarco di Gazprom in Italia,

---

<sup>194</sup> *ibid.*

<sup>195</sup> <http://www.trentotoday.it/economia/aeroporto-verona-catullo-destinazioni-2017.html>

<sup>196</sup> <http://www.veronafiere.it/profilo-aziendale/chi-siamo/>

<sup>197</sup> <http://www.samoter.it/it/veronafiere-protagonista-del-forum-economico-internazionale>

<sup>198</sup> <http://winestrategies.eu/spief-2016-wine-tasting-targato-vinitaly/>

<sup>199</sup> <http://www.milanofinanza.it/news/veronafiere-oltre-2-mila-visitatori-per-vinitaly-russia-201511162000121146>

<sup>200</sup> Si confronti la mia intervista al Sindaco Flavio Tosi

<sup>201</sup> [http://www.agsm.it/?page\\_id=39](http://www.agsm.it/?page_id=39)

<sup>202</sup> <http://corrieredelveneto.corriere.it/verona/notizie/economia/2009/14-dicembre-2009/offerta-mosca-gazprom-gas-verona-1602152673268.shtml>

attraverso l'apertura di una filiale a Verona<sup>203</sup>. Questi progetti non hanno avuto seguito ma al momento i contatti tra le due aziende permangono<sup>204</sup>.

## 2.3.1.4 Cultura

I rapporti culturali tra la città di Verona e la Federazione Russa sono molto radicati. Due sono le istituzioni culturali principali che operano a Verona: l'Associazione Conoscere Eurasia e Russkij Dom. Attraverso le loro attività, nel corso degli anni, la città scaligera è diventata un punto di riferimento nelle relazioni culturali tra l'Italia e la Russia.

### 2.3.1.4.1 Associazione Conoscere Eurasia

L'Associazione Conoscere Eurasia ha sede a Verona in via dell'Artigliere 11, è un'organizzazione senza fini di lucro fondata nel 2008 su iniziativa del Consolato Onorario della Federazione Russa a Verona con il contributo di cittadini italiani e aziende pubbliche sia russe che italiane<sup>205</sup>. Si pone come obiettivo lo sviluppo delle relazioni economiche e culturali tra l'Italia, la Federazione Russa e la Comunità Economica Eurasiatica<sup>206</sup>. Le attività che sostiene sono prevalentemente culturali, come mostre d'arte, festival cinematografici o premi letterari. L'associazione si fa anche promotrice del dialogo italo-russo/eurasiatico attraverso l'organizzazione di forum e seminari di grande rilievo. Sotto lo stesso tetto di Conoscere Eurasia si trovano anche il Consolato Onorario a Verona della Federazione Russa, il centro visti VHS e la scuola di lingua Russkij Mir, formando così la prima "Casa Russa" d'Italia.

Per un resoconto più dettagliato delle attività dell'Associazione Conoscere Eurasia si guardi il quarto capitolo (4.3.2).

---

<sup>203</sup> <http://www.larena.it/home/economia/a-verona-la-filiale-di-gazprom-per-l-italia-1.2731950>

<sup>204</sup> Si confronti la mia intervista al Sindaco Flavio Tosi

<sup>205</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/en/content/about\\_us](http://www.conoscereeurasia.it/en/content/about_us)

<sup>206</sup> *ibid.*

#### 2.3.1.4.2 Russkij Dom a Verona

L'associazione Russkij Dom a Verona è stata fondata nel 2001 da Marina Kholodenova, cittadina russa trasferitasi con la famiglia nella città scaligera. Russkij Dom fa parte del Consiglio Coordinativo dei Connazionali Russi in Italia (KSARSI) che comprende 34 sezioni distribuite in tutta Italia. La Kholodenova, oltre ad essere Presidente a Verona, è Responsabile alla Cultura nel membro direttivo nazionale KSARSI. L'associazione veronese è molto attiva sul territorio e si pone come obiettivo la conoscenza della cultura russa ai cittadini italiani e russi residenti a Verona. Ha legami molto stretti con il Comune di Verona e il suo Sindaco Flavio Tosi, con l'Ambasciata russa d'Italia e con diversi ministeri russi, fra tutti il Ministero della Cultura russo. L'iniziativa più interessante organizzata nel 2016 è stata l'inaugurazione di un busto bronzeo dedicato al cosmonauta Yuri Gagarin in un parco pubblico veronese in occasione del 55° anniversario del primo volo nello spazio, alla presenza del Sindaco di Verona, del Console Generale russo a Milano, del Consigliere d'Ambasciata russa a Roma e del Governatore della regione di Kaluga. L'opera è stata realizzata dallo scultore russo Aleksej Leonov in collaborazione con il noto scultore veronese Sergio Pasetto, come simbolo dell'unione fra le due culture. Questo busto è il primo in Italia ed Europa ad essere esposto all'aperto, in un parco pubblico, grazie alla determinazione personale del Sindaco Flavio Tosi<sup>207</sup>. Dal 2012 l'associazione ha contribuito ad una *partnership* tra l'Accademia di Belle Arti di Verona e la celebre Accademia d'Arte moscovita "Surikov", accordo che ha portato a Verona sul finire del 2016 uno dei più grandi scultori sovietici e russi, Zurab Tsereteli, per un *master-class* pubblico dell'autore e per un'esposizione al Palazzo della Gran Guardia di alcune delle sue opere più famose. L'associazione ha ottimi contatti anche con la Galleria Tretyakov di Mosca con cui ogni anno organizza mostre d'arte in città. Tutte le iniziative hanno trovato sempre sin dall'inizio il patrocinio del Comune di Verona. L'associazione è sostenuta dall'aiuto volontario di cittadini russi e italiani, da donazioni private e da finanziamenti del Ministero della Cultura russa<sup>208</sup>.

---

<sup>207</sup> Dati raccolti direttamente intervistando la Presidente di Russkij Dom Marina Kholodenova

<sup>208</sup> *ibid.*

## 2.4 Intervista al Sindaco di Verona Flavio Tosi

**M.B.:** Verona ha rapporti molto stretti con la Russia. Il *Forum Eurasiatico* è ormai un grande evento internazionale, un appuntamento che porta il mondo della politica e dell'economia in città. Verona e le sue aziende vengono promosse in Russia e acquisiscono un ruolo sempre più forte. Mosca e Verona sono unite con un volo diretto giornaliero. Le relazioni culturali sono ottime vista la presenza in città di *Conoscere Eurasia* del Professore Antonio Fallico e di *Ruskij Dom*. Saprebbe darmi un quadro più ordinato delle relazioni tra Verona e la Federazione Russa? Come è nato questo rapporto e come si è evoluto?

**Flavio Tosi:** Grande parte del merito va ascritta al ruolo del Professore Antonio Fallico che nove anni fa, ossia quando iniziò il mio mandato da Sindaco, mi si presenta e mi propone, per via del ruolo molto importante che ricopre all'interno di Banca Intesa Russia e dei rapporti diplomatici che intrattiene, di cominciare con il Forum. Questo formato che conosciamo oggi c'è da cinque anni, ma in realtà ne esisteva uno anche prima (*Il Forum Italo-Russo, ndr*), visto che complessivamente le edizioni sono state nove. Io gli ho dato subito la mia disponibilità proprio perché la Russia rappresenta una grandissima opportunità dal punto di vista economico, turistico e culturale. Quindi abbiamo iniziato questo percorso di condivisione la cui parte più evidente è quella del Forum, che nel corso del tempo ha assunto una veste sempre più importante dal punto di vista dei numeri, delle dimensioni, degli ospiti, della qualità dei relatori. Quest'anno, forse anche a causa delle tensioni Europa-Russia, ci sono stati meno rappresentanti dei governi, ed è naturale che sia così quando ci sono situazioni internazionali complicate. L'anno scorso comunque ci sono stati ministri di una parte e dell'altra, il che è molto significativo, e anche quest'anno si sono confrontate le più grandi imprese italiane e russe. Grazie a questo tipo di rapporti si sono intensificate le relazioni economico-commerciali. Il volo con Mosca nasce dal fatto che se le due città si avvicinano e si conoscono, i rapporti si sviluppano. Così diverse personalità dell'economia e della politica russa hanno visitato Verona, l'hanno conosciuta e apprezzata, e più di qualcuno di loro ha preso casa. Questo ci ha portato ad esempio a stringere legami stretti con la città di Kazan. Alla fine è una catena positiva, una specie di passaparola e adesso c'è un rapporto diretto tra la città di Verona e la città di Kazan, che è la seconda città russa dopo Mosca. Lì siamo andati in delegazione con la Fiera, con l'Aeroporto e con la Camera di Commercio per costruire un ponte economico-commerciale. E

con il Vinitaly, che ormai viaggia con le sue gambe perché è una vetrina mondiale di per sé, c'è stata questa recente presenza al Forum di San Pietroburgo, ma ormai il Vinitaly è presente a Mosca in maniera costante (*il Vinitaly International a Mosca, ndr*). Il Vinitaly è chiaramente un brand fortissimo perché il vino italiano è un'eccellenza anche per i russi.

**M.B.:** Assolutamente, è il vino più venduto in Russia, più del vino francese. Ma perché proprio Verona? È solo per Fallico oppure...

**Flavio Tosi:** Diciamo che è stata la disponibilità di Verona. Se Fallico avesse trovato una città meno attenta la cosa sarebbe morta lì. Invece la città, il “sistema Verona”, ha colto l'opportunità. Quando è stata proposta questa possibilità di collaborazione a tutti i livelli la città si è prestata subito. Del resto Verona la vocazione internazionale ce l'ha. Se per esempio pensiamo al turismo, e guardiamo al turismo russo prima dell'embargo, troviamo cifre molto importanti. Anche se tecnicamente non incide sul turismo, è chiaro che un paese che vive e subisce l'embargo sia meno disponibile a viaggiare, e noi eravamo arrivati ad avere il 13-14% delle presenze turistiche russe, quindi una presenza molto significativa. E il turismo russo non è un turismo povero.

Quindi secondo me la città ha saputo rispondere e capire subito le opportunità enormi che ci possono essere con la Russia.

**M.B.:** E perché Fallico ha scelto proprio Verona?

**Flavio Tosi:** Perché lui ha un legame storico con Verona, e con la nostra amministrazione ha trovato un feeling che prima non era riuscito a trovare con nessun altro. Lui vuole bene a Verona e ha regalato a Verona, se si può usare questo termine, questa sua capacità di relazionarsi. Sicuramente da parte sia moscovita che russa, è stato recepito il fatto che Fallico quando si muoveva, si muoveva per conto della città. Hanno visto il sindaco, le istituzioni. Hanno capito che Fallico andava là e gli portava davvero Verona.

**M.B.:** Qual è il rapporto con Kazan?

**Flavio Tosi:** Il rapporto con Kazan inizialmente è stato costruito dal Professor Fallico, e da quei contatti è nato un rapporto tra le città. A Kazan siamo andati in delegazione con l'economia veronese, perché è una città molto ricca che sta avendo uno sviluppo impressionante. Quindi si è cercato di intessere diverse collaborazioni, ad esempio sulla lirica perché la Russia non è



seconda a nessuno dal punto di vista della tradizione della musica e del canto. Ora ci sono artisti lirici russi che si esibiscono in Arena proprio in virtù di questa collaborazione che è nata con Kazan. E il fatto che vengano degli artisti russi ad esibirsi qui vuol dire turismo, anche perché quando c'è un artista russo che si esibisce, si porta dietro un bagaglio turistico di tutti coloro che gli sono affezionati.

**M.B.:** Le prospettive sulle relazioni del comune di Verona con la Russia quali sono? Si prevede una crescita?

**Flavio Tosi:** Da parte nostra c'è la massima disponibilità e volontà che questo rapporto si accresca e si è visto anche con l'esposizione che abbiamo inaugurato qualche giorno fa con il più grande artista russo vivente (*Zurab Tsreteli, ndr*) e speriamo che il tema delle sanzioni, forse anche con l'elezione di Trump, possa venire modificato, così come la tensione russo-americana. Perché ovviamente allentare le sanzioni aiuterebbe moltissimo, dal punto di vista diplomatico ed economico.

**M.B.:** Lei crede, soprattutto per quanto riguarda le piccole città impegnate in diplomazia, che siano anche il network personale, il carisma, l'impegno del sindaco ad essere fondamentali? Il Sindaco Tosi ha avuto un ruolo fondamentale nelle relazioni con la Russia?

**Flavio Tosi:** Penso di avere fatto il mio dovere mettendomi a disposizione. Con il Professore ci siamo recati più volte in Russia assieme e quindi abbiamo dimostrato fisicamente questa possibilità di rapporto tra la Russia e Verona. Più là che da noi, in Russia il senso delle istituzioni e della diplomazia è ancora molto forte. Da noi questo si è un po' si è perso. Quindi il fatto che là ci vada il Sindaco, il Presidente della Camera di Commercio, quindi che vadano le istituzioni della città, là ha ancora un valore molto importante per chi rappresenta quelle comunità. Poi è chiaro che Verona è Verona, ossia la terza realtà turistica d'Italia.

**M.B.:** Qual è il rapporto con lo Stato e con la diplomazia nazionale? Concorrenza, complementarità o conflitto?

**Flavio Tosi:** Noi abbiamo costruito queste relazioni indipendentemente dal livello nazionale. I nostri rapporti sono stati costruiti in maniera diretta Verona-Mosca, Verona-Russia. In questo caso non c'è stata nemmeno la necessità (*di un contatto con lo Stato, ndr*), nel momento in cui

tu hai il Console Onorario che è il Professor Fallico che ti crea il ponte diretto a quel punto oltrepassi gli altri canali e ti rapporti direttamente con loro.

**M.B.:** Lo Stato quindi permette un certo grado di autonomia, di libertà al Comune.

**Flavio Tosi:** Assolutamente sì. Noi abbiamo rapporti internazionali ovviamente con la Russia, ma anche con l'Albania e con una serie di altre realtà internazionali e lo Stato non si è mai dimostrato geloso. Anzi, quando è servito si è collaborato con la Farnesina, quando ce ne era la necessità. La Farnesina ha sempre avuto un approccio collaborativo.

**M.B.:** In Regione invece il conflitto con lo Stato c'è stato, mi viene in mente il caso della delegazione della Regione Veneto che andò in Russia, in Crimea.

**Flavio Tosi:** Sì, sono andati in Ucraina. Ma lì sono andati con una finalità apertamente politica e apertamente polemica.

**M.B.:** Apertamente polemica perché gli era stata negata l'autorizzazione ad andare...

**Flavio Tosi:** Sì, gli era stato sconsigliato di andare perché ci sono le sanzioni, c'è l'embargo, ci sono delle situazioni di tensione. Andare ad alimentare tensioni non è mai molto intelligente da parte di chi ha responsabilità di Governo. Quindi quella è stata una scelta piuttosto irresponsabile e provocatoria. Chi ha un ruolo istituzionale non dovrebbe comportarsi così.

**M.B.:** Secondo lei non è necessario avere una collaborazione maggiore con il Ministero degli Affari Esteri? Nei Paesi Bassi ad esempio, negli incontri in cui si discute di questioni che riguardano anche le città ci sono sia i diplomatici statali sia i rappresentanti delle città. Questo non avviene in Italia.

**Flavio Tosi:** In Italia certo la situazione è un po' diversa, anche se col tempo sta cambiando. Una volta il ruolo degli Ambasciatori e della Farnesina era piuttosto distante. Di fatto, secondo quella che era secondo me l'impostazione italiana, la Farnesina serviva solo al Governo, ossia quando un Ministro doveva rapportarsi con un altro Paese. Adesso pian piano si è capito che la funzione deve essere anche quella di aiutare i territori a rapportarsi, aiutandoli anche da un

punto di vista economico-commerciale. Quindi oggi non si servono più solo gli interessi delle alte istituzioni.

Pian piano c'è stato questo cambiamento culturale da parte della Farnesina.

**M.B.:** Sempre riferendoci alla proiezione della nostra città all'estero, oltre alla Russia e all'Albania, con quale altro Paese intratteniamo dei rapporti e per quale motivo?

**Flavio Tosi:** Abbiamo rapporti molto forti con la Germania e con Monaco. È il gemellaggio più antico che ha Verona, più di 50 anni, e sono rapporti che si sono creati naturalmente per contiguità geografica e viabilistica con la Germania. Con l'Albania i legami sono nati da rapporti personali, perché spesso le cose nascono da rapporti personali, che poi però hanno portato ad uno sviluppo economico-commerciale reciproco. Con il Marocco stiamo provando a mettere in piedi delle collaborazioni economiche. Questi sono paesi che hanno grandi margini di crescita. Anche la Libia è un altro paese con cui ci stiamo rapportando di recente. Lì abbiamo stretto rapporti con una parte dei territori libici e del governo locale libico.

**M.B.:** I Comuni che sono molto attivi sulla scena internazionale, penso ad esempio al Comune di Milano, solitamente hanno un vero e proprio ufficio delle relazioni internazionali. Lei ha mai pensato che il nostro Comune si possa dotare di un apparato professionale per la gestione dei suoi rapporti esterni?

**Flavio Tosi:** Bisognerà pensarci, fino adesso la cosa è stata gestita direttamente dal sottoscritto, dal mio Capo di Gabinetto che è piuttosto bravo in questo, e dall'Ufficio Manifestazioni, perché Verona ha la fortuna di essere una città con un numero impressionante di eventi e di rapporti. La struttura esistente si è adeguata abbastanza rapidamente e non è stato necessario creare un ufficio apposito. Questa struttura già curava rapporti nazionali e internazionali, perché chi si occupa di eventi e di manifestazioni ha anche rapporti internazionali, e si è deciso di continuare ad impiegarla nei rapporti con l'estero.

**M.B.:** Come si evolverà il Forum Eurasiatico?

**Flavio Tosi:** Il Forum può evolversi ancora di più, anche se già conta su una base solidissima, essendo un forum dove la principale economia e le istituzioni dei due paesi si confrontano. Non molto tempo fa si stava vedendo di organizzare un vertice italo-russo con le due massime

autorità. Per essere chiari, l'idea era di portare Putin. Poi ci sono state le sanzioni e quelle hanno chiaramente "rotto il giocattolo". Adesso l'impostazione che è stata data con il Forum soffre chiaramente del problema delle sanzioni, che comunque prima o poi si supereranno. Quelle cose nel tempo si devono superare. Ad un certo punto la situazione della Crimea verrà cristallizzata e quindi ad un certo punto, per forza di cose, Russia e Ucraina dovranno trovare un equilibrio e le sanzioni non avranno più senso. E allora si potrà ripartire alla grande.

**M.B.:** Con la diplomazia economica si possono attrarre anche grandi imprese. So che un paio di anni fa si parlava addirittura di portare Gazprom a Verona.

**Flavio Tosi:** Noi ci rapportiamo con Gazprom, abbiamo contatti. Perché noi abbiamo una *multiutility*, Agsm, che fattura quasi un miliardo. Non è un colosso ma è comunque è una delle più grandi aziende d'Italia per quel settore. Quindi noi i rapporti con Gazprom li abbiamo, ma ripeto, quando i rapporti internazionali diventeranno meno complicati allora si potrà collaborare di più. Perché quando parli di quei livelli un buon rapporto internazionale è indispensabile.

# La Diplomazia delle Aziende

## 3.1 Introduzione

Tra i nuovi attori diplomatici non statali che negli ultimi decenni si sono affermati sulla scena delle relazioni internazionali uno dei più importanti è indubbiamente l'azienda multinazionale. Il processo di globalizzazione dell'economia ha portato aziende di grandi e piccole dimensioni ad impegnarsi internazionalmente per ridurre i costi di produzione o raggiungere nuovi mercati<sup>209</sup>. Le attività all'estero si sono dimostrate utili anche in situazioni di contrazione del mercato interno a causa di crisi economico-finanziarie, diventando spesso l'unico mezzo di sopravvivenza per le imprese in difficoltà<sup>210</sup>.

A seguito del posizionamento sui mercati internazionali le aziende si sono ritrovate ad aver a che fare con gli attori che compongono il nuovo "ambiente complesso" delle relazioni relazionali come gli Stati stranieri e gli enti locali, le organizzazioni internazionali e sovranazionali, le organizzazioni non governative e i movimenti della società civile.

Con la crescente volatilità e imprevedibilità del contesto internazionale, le imprese sono esposte ad una serie di rischi che possono avere conseguenze dannose sulle loro attività commerciali<sup>211</sup>.

---

<sup>209</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>210</sup> *ibid.*

<sup>211</sup> *ibid.*

L'indebolimento delle funzioni e della centralità dello Stato nel garantire i loro interessi ha portato le aziende a fare sempre meno affidamento su Governi ed Ambasciate e le ha rese un nuovo attore della diplomazia internazionale<sup>212</sup>.

La letteratura sulla “diplomazia delle aziende” è piuttosto dispersiva e recente<sup>213</sup>. Al fine di trattare in modo esaustivo la parte teorica sull'argomento ci si è avvalso di due lavori che hanno il merito di strutturare in maniera coerente quanto pubblicato finora, sviluppando i concetti e offrendo punti di riferimento interessanti. Il primo documento è un “*Policy Brief*” del Netherlands Institute of International Relations “*Clingendael*” dal nome “*Business Diplomacy, Shaping the firm's geopolitical risk environment*” e curato dal ricercatore inglese Shaun Riordan nel 2014. Questo studio si sofferma principalmente sull'aspetto geopolitico della “diplomazia delle aziende” ma rimane comunque un supporto valido per l'analisi generale dell'argomento. La seconda ricerca è ad opera di Tim Wolters e Huub Ruël dell'Università di Twente e prende il nome di “*Business Diplomacy in Multinational Corporations: An Exploratory Study*” (2012).

### **3.2 I rischi sui mercati internazionali**

Quando un'azienda decide espandere i propri affari al di fuori dei confini nazionali, si espone ad una serie di rischi di varia natura che possono minacciare la riuscita del suo impegno internazionale<sup>214</sup>.

I primi rischi che le imprese multinazionali devono affrontare possono essere dovuti all'insorgere di legislazioni nazionali, locali e internazionali sfavorevoli all'impresa multinazionale<sup>215</sup>, tra cui nuovi standard operativi e di conformità. Un esempio possono essere le recenti leggi sanitarie applicate negli Stati Uniti che hanno impedito per lungo tempo le esportazioni di salumi italiani<sup>216</sup>.

---

<sup>212</sup> *ibid.*

<sup>213</sup> Huub Ruël *et al.*, *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

<sup>214</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>215</sup> Huub Ruël *et al.*, *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

<sup>216</sup> Luigi Ferrata, *Business Diplomacy, una chiave d'accesso ai mercati internazionali*, 2013

Contemporaneamente alle aziende sono comparsi sulla scena delle relazioni internazionali anche altri attori non statali, come le organizzazioni non governative e la società civile. Le imprese multinazionali devono tenere in considerazione le attività di questi attori, dato che si possono fare promotori di campagne a favore dei diritti umani, delle condizioni lavorative, della povertà, del cambiamento climatico o del rispetto ambientale attraverso i nuovi strumenti messi a disposizione dal progresso della tecnologia e della comunicazione, andando a minare la reputazione delle aziende sia nei mercati interni sia all'estero nel caso i loro comportamenti si rivelassero opachi. Questo è accaduto in Nigeria con le multinazionali del petrolio o in Bangladesh per l'industria del tessile<sup>217</sup>.

Agendo internazionalmente, le aziende sono costrette a confrontarsi anche con l'imprevedibilità del contesto geopolitico globale. Minacce fisiche come il terrorismo, le guerre civili, i conflitti etnici e il crimine organizzato, assieme ad altre minacce come le espropriazioni, le nazionalizzazioni, le cancellazioni di commesse, il blocco degli investimenti e i ricatti di varia natura sono tutti esempi di nuovi rischi che incombono sulle attività internazionali delle aziende<sup>218</sup>. Con il tramonto del mondo unipolare e l'aumento della volatilità globale anche il diritto internazionale non rappresenta più una tutela affidabile, e i Governi non sempre hanno la possibilità o la disponibilità ad appoggiare l'azienda per vari motivi<sup>219</sup>.

### 3.3 Gli strumenti tradizionali delle aziende

Le imprese multinazionali praticano attività di *lobbying* per difendere i loro interessi e per influenzare gli attori impegnati nella scena politica di interesse, tra cui ovviamente i Governi. Queste attività in realtà si rivelano spesso controproducenti, inefficaci o comunque parziali, dato che sono azioni per natura limitate ad un ambito ristretto e risentono del bisogno di

---

<sup>217</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>218</sup> *ibid.*

<sup>219</sup> *ibid.*

un'approvazione esterna, che può rivelarsi positiva o negativa. In paesi poveri o con un Governo autoritario queste tecniche scadono di frequente nell'ambito della corruzione<sup>220</sup>.

Le attività di *lobbying*, agendo nel breve periodo e su questioni specifiche, non sono una strategia diplomatica e non costituiscono un esempio di “diplomazia delle aziende”<sup>221</sup>.

Secondo Riordan le aziende dovrebbero affrontare i rischi derivanti dal loro posizionamento internazionale attraverso una strategia indipendente, coerente ed efficace, in grado di operare allo stesso tempo in tutti i mercati esteri in cui sono impegnate, comprendendo e traendo vantaggio dalle varie differenze politiche e culturali di questi Paesi<sup>222</sup>.

Inoltre, la semplice “responsabilità sociale” delle aziende non garantisce una protezione contro questo tipo di rischi. Senz'altro può aiutare a migliorare la percezione dell'azienda nel luogo in cui si svolgono le operazioni, ma può non bastare se non è integrata con una strategia più ampia<sup>223</sup>.

### **3.4 Le aziende come attori della diplomazia internazionale**

Le aziende devono sviluppare delle pratiche e delle strategie diplomatiche in proprio, per l'analisi e la riduzione dei rischi che possono incorrere nella partecipazione ai mercati internazionali<sup>224</sup>, ma anche per accrescere la propria legittimità e il proprio potere<sup>225</sup>.

Le abilità strategiche tipiche della diplomazia statale vengono così riadattate ai bisogni delle aziende multinazionali per proteggerne e favorirne gli interessi<sup>226</sup>.

Gli “strumenti” di questa diplomazia sono negoziazioni e compromessi con gli altri attori statali e non statali<sup>227</sup>, le analisi del “rischio paese” con l'identificazione dei rischi geopolitici, l'analisi

---

<sup>220</sup> *ibid.*

<sup>221</sup> Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

<sup>222</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>223</sup> *ibid.*

<sup>224</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>225</sup> Ordeix-Rigo, Duarte, *From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence*, 2009

<sup>226</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>227</sup> Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012



della politica economica del mercato di interesse, e la necessità di agire in situazioni complicate come una rapida evacuazione del personale in caso di emergenza<sup>228</sup>.

A questo si aggiunge la possibilità di formare dei *network* con altre aziende e altri attori, che informano ed influenzano tutti i portatori di interesse della politica internazionale, statali e non statali. In questo modo avviene la condivisione e la promozione di interessi comuni, e grazie all'azione congiunta si riducono i rischi operativi e si perseguono in modo più efficace gli obiettivi commerciali<sup>229</sup>.

### 3.5 Una definizione di “diplomazia delle aziende”

Nella letteratura accademica è difficile trovare un riferimento univoco alla “diplomazia delle aziende”. Le ricerche in lingua inglese che negli ultimi decenni hanno fatto luce sul tema, si sono riferite alle abilità diplomatiche delle imprese con diverse denominazioni: “Corporate Diplomacy”, “Corporate Political Activity”, “Corporate Political Strategy”, “Multinational Corporations Global Governance”, “Multinational Corporations Government Relation”, “Strategic Political Management” ed infine “Business Diplomacy”<sup>230</sup>. La maggior parte di questi appellativi compare nelle pubblicazioni dopo il 2000, dimostrando che l'attenzione accademica verso l'argomento è in realtà un fenomeno piuttosto recente<sup>231</sup>.

Prendendo come riferimento i contributi precedenti, Ruël e Wolters procedono ad una definizione operativa della “Business Diplomacy”, che in questo lavoro denota il termine “diplomazia delle aziende”: “La “diplomazia delle aziende” è la creazione e il mantenimento di relazioni positive (da parte di Presidenti o loro rappresentanti) con rappresentanti di Governi stranieri e altri attori non statali (economici e non economici) con l'obiettivo di costruire e sostenere la legittimità dell'intervento (difendendo l'immagine e la reputazione dell'azienda) in un mercato straniero”<sup>232</sup>.

---

<sup>227</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>228</sup> *ibid.*

<sup>229</sup> *ibid.*

<sup>230</sup> Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

<sup>231</sup> *ibid.*

<sup>232</sup> *ibid.*

Questa definizione appare limitata a solo una delle attività che le imprese multinazionali si trovano a dover affrontare in ambito internazionale. È dunque opportuno rielaborare questa definizione integrandola con le osservazioni di Riordan, che sostiene che l'interesse principale delle aziende è quello di generare profitti e limitare i rischi che lo impediscano: "il ruolo della "diplomazia delle aziende" è quello di assicurare che le imprese generino profitti sui mercati esteri senza incorrere in rischi dannosi alle loro attività<sup>233</sup>". In quest'ottica, la difesa della reputazione aziendale diventa solo uno dei diversi elementi di rischio che devono essere tenuti sotto controllo da parte delle imprese multinazionali.

Detto ciò è possibile dedurre la seguente definizione:

*La "diplomazia delle aziende" è la creazione e il mantenimento di relazioni positive (da parte di Presidenti o loro rappresentanti) con rappresentanti di Governi stranieri e altri attori non statali (economici e non economici) per perseguire l'obiettivo di generare profitti sui mercati internazionali, limitando i rischi che lo impediscano.*

L'orizzonte temporale della "diplomazia delle aziende" è il lungo periodo, per anticipare e gestire i rischi e realizzare un contesto internazionale favorevole alle aspirazioni e agli obiettivi commerciali delle imprese<sup>234</sup>. Le attività di *lobbying* sono invece strategie limitate e a breve termine, e non possono rientrare nella definizione di "diplomazia delle aziende"<sup>235</sup>.

### **3.6 Il rapporto con i Governi**

Le aziende che operano nei mercati internazionali molto spesso non possono fare affidamento sulle strutture diplomatiche statali esistenti per la difesa dei loro interessi<sup>236</sup>.

---

<sup>233</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>234</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>235</sup> Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

<sup>236</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

Questo può essere dovuto a fattori politici, quando l'interesse nazionale non coincide esattamente con quello dell'azienda. Nel caso dell'espropriazione da parte del Governo argentino della compagnia petrolifera YPF, controllata Repsol, il Governo spagnolo non ha opposto particolari resistenze perché impegnata a controbilanciare altri interessi<sup>237</sup>.

Anche l'azienda può trovarsi nella situazione di non voler informare il Governo sulle proprie attività, per non avere ricadute in termini di immagine o per perseguire senza influenze i propri obiettivi<sup>238</sup>. A ciò si deve aggiungere il fatto che molto spesso le multinazionali, nelle aree dove si trovano ad operare, hanno contatti più radicati ed influenti di quelli degli stessi diplomatici statali. In alcuni Paesi poi, il Governo nazionale può avere scarso peso o può avere un'Ambasciata e dei Consolati che si trovano molto lontani dalla zona dove si trovano gli interessi della compagnia. Molti Governi poi, per disinteresse, necessità o per ragioni finanziarie, stanno tagliando diversi servizi e molto spesso non riescono ad offrire il corretto supporto geopolitico alle imprese<sup>239</sup>.

Anche se il supporto e il coordinamento con la diplomazia nazionale ancora oggi costituiscono elementi essenziali per una politica estera aziendale di successo, sembra sempre più evidente che le compagnie debbano farsi carico di alcune responsabilità autonomamente per colmare gli interstizi lasciati dalle funzioni non più esercitate dai diplomatici statali<sup>240</sup>.

### **3.7 La “diplomazia delle aziende” applicata**

I due documenti che fino a questo momento sono serviti a costruire la base teorica del capitolo forniscono due interessanti interpretazioni di come si realizza la “diplomazia delle aziende”.

#### **3.7.1 Le sei dimensioni di Ruël e Wolters**

Attraverso un lavoro empirico fondato su interviste ai rappresentanti di sette compagnie multinazionali olandesi, Ruël e Wolters distinguono sei dimensioni che caratterizzano l'essenza

---

<sup>237</sup> *ibid.*

<sup>238</sup> *ibid.*

<sup>239</sup> *ibid.*

<sup>240</sup> *ibid.*

della “diplomazia delle aziende”. Dalle loro ricerche, è emerso che nessuna delle aziende interpellate disponga di un ufficio specifico dedicato alla pratica diplomatica. Le relazioni sono intraprese da uffici con nomi come “Public Affairs”, “Corporate Communications”, “Public Relations”, “Government Relations” e “Government Affairs”. A volte più uffici della stessa azienda svolgono la stessa funzione di coltivare i contatti con gli altri *stakeholder*<sup>241</sup>.

- La prima dimensione è l’“intensità” con cui le aziende si impegnano in attività diplomatiche, ossia quanto spesso e come le aziende intraprendono relazioni con gli altri attori statali e non statali. Seppur con diversi gradi di intensità, molte aziende comprendono l’importanza di riconoscere quali siano gli attori in campo e quali siano i loro interessi, per poter agire in modo più efficace. In alcuni casi, è risultato che anche un buon rapporto con il proprio Governo nazionale sia necessario per avere risultati migliori. non basta avere dei buoni rapporti diretti con gli altri attori, a volte serve ricorrere ai contatti dell’Ambasciatore nel paese di riferimento. Specialmente con gli attori statali, è più facile influenzare i Governi stranieri attraverso il proprio Governo. Questo porta le aziende a coltivare da una parte contatti diretta da un'altra attraverso il Ministero degli Affari Esteri. Specialmente sugli investimenti più grandi e in paesi con più alto tasso di rischio, il supporto governativo può essere anche una forma di assicurazione, rendendo la relazione più stabile.
- La seconda dimensione è la “chiarezza organizzativa” delle aziende che intendono intraprendere la pratica diplomatica. Ossia se esistano regole formali e scritte o “linee guida” informali e non scritte su come vadano creati e mantenuti i rapporti diplomatici. Al momento della ricerca, le sette aziende multinazionali non avevano ancora sviluppato nessun insieme di regole formali. In alcuni casi delle “linee guida” esistono, e possono essere incontri annuali dei dipendenti degli uffici di “Public Affairs” di tutte le controllate all’estero della compagnia, dove avviene una coordinazione delle politiche. In ogni caso, sembra al momento impossibile ipotizzare una politica diplomatica aziendale che si applichi in modo formale a tutti i Paesi in cui l’azienda si trova ad operare, perché ogni situazione ha delle caratteristiche a sé stanti che meritano un rispetto che mancherebbe con una gestione troppo centralizzata.

---

<sup>241</sup> Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012

- L’“ampiezza” con cui sono estese le funzioni diplomatiche al personale di una compagnia multinazionale è la terza dimensione della “diplomazia delle aziende”. Solitamente i dipendenti impegnati in relazioni diplomatiche sono solo i dirigenti o gli impiegati degli uffici “Public Affairs”, che provvedono ai contatti necessari con gli altri attori statali e non statali. Questo sia all’estero, dove le funzioni sono esercitate da funzionari specializzati, sia nel rispettivo paese d’appartenenza dove si curano rapporti più intensi con il proprio Governo nazionale. Anche se non come rappresentanti diplomatici dell’azienda, è comunque possibile e probabile che esistano dei codici di condotta aziendale che devono essere osservati dai dipendenti all’estero nelle loro attività quotidiane.

- L’accentramento o il decentramento dell’attività diplomatica aziendale pone l’accento sul grado di libertà di cui godono le società controllate all’estero nei confronti della sede centrale, nella creazione e nel mantenimento dei loro rapporti con gli altri attori. Gli autori, nella dimensione che chiamano “responsabilità” diplomatica, si chiedono se la gestione sia totalmente centralizzata ed “imposta” a tutte le sussidiarie, se esistano delle “linee guida” dentro le quali la società controllata conservi una certa libertà di azione, o se i dirigenti della sussidiaria abbiano completa libertà nella gestione dei rapporti internazionali.

I risultati mostrano che nessuna delle compagnie abbia una responsabilità totalmente accentrata, lasciando mano libera alle sussidiarie in termini di relazioni con gli *stakeholder*. Le condizioni operative devono infatti essere adattate al Paese in cui le aziende si trovano ad agire, ed è in loco che si conoscono meglio le regole istituzionali e i protocolli operativi del mercato locale. Gli *stakeholder* sono diversi a seconda del mercato, così come la cultura. Per questo sembra opportuno che una “diplomazia delle aziende” sia meglio eseguita a livello decentrato, pur in qualche caso “guidata” da alcune “linee guida” della casa madre.

- L’“impiego di mezzi” è la quinta dimensione della “diplomazia delle aziende”, e rispecchia il modo in cui le aziende interagiscono diplomaticamente con gli altri attori attraverso l’uso di strumenti e canali diversi quali incontri, *forum*, seminari, dibattiti, uso dei *media*, progetti sociali, *network*, *partnership*, sponsorizzazioni. Solitamente tutte le aziende si avvalgono di questi mezzi per migliorare il loro rapporto con i diversi *stakeholder*, tramite incontri diretti che favoriscono la conoscenza e il

dialogo. La partecipazione o l'organizzazione di *forum* e fiere sono strumenti utili per essere riconosciuti tra gli attori principali in campo e per sviluppare legami diplomatici con gli attori chiave del settore come Ministri e associazioni di industriali. Anche i progetti sociali sono importanti perché aumentano la legittimità dell'azienda sui mercati stranieri, andando ad incidere positivamente sulla qualità della vita delle comunità che abitano i territori in cui opera la compagnia.

- L'ultima dimensione è la “disponibilità di risorse” che l'azienda impiega per creare e mantenere le proprie relazioni diplomatiche. Parametri importanti di questo aspetto sono la disponibilità finanziaria e il tempo da devolvere ai rapporti con gli altri attori. Tutte le compagnie della ricerca dimostrano di dedicare una grande quantità di risorse al dialogo con gli *stakeholder*, attraverso ad esempio l'organizzazione di forum e incontri. L'entità dell'impegno varia a seconda del Paese in oggetto, non solo per l'interesse della compagnia ma anche nel caso di procedure burocratiche più lente e complicate dove è necessaria una maggiore attenzione alle relazioni con le autorità del posto.

### 3.7.2 La “strategia” diplomatica aziendale di Riordan

Come accennato nell'introduzione, il lavoro di Riordan si concentra prevalentemente sull'aspetto geopolitico della “diplomazia delle aziende”. L'autore costruisce una “strategia” diplomatica che le grandi aziende dovrebbero sviluppare per limitare i rischi geopolitici e non commerciali in un mondo sempre più instabile<sup>242</sup>. Tuttavia, anche Riordan ammette che il “rischio geopolitico non è l'unico e nemmeno il più decisivo fattore che incide sulle *performance* finanziarie delle aziende. È un fattore tra molti, ma di crescente importanza e di difficile integrazione nelle strategie manageriali e commerciali delle aziende”<sup>243</sup>. La sua “strategia” sviluppa le abilità che ogni azienda dovrebbe mettere in pratica per ridurre i rischi connessi all'internazionalizzazione e non sembra pertanto opportuno riservarla al solo ambito

---

<sup>242</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014

<sup>243</sup> *ibid.*

geopolitico, che pur rimane di fondamentale importanza nella determinazione delle strategie aziendali. Queste capacità diplomatiche sono:

- L’“ispezione (*audit*) del rischio”, per un’analisi delle minacce alle operazioni internazionali dell’azienda. È lo studio dei *trend* e dei rischi politici, economici e legislativi nei mercati di riferimento, al fine di elaborare una strategia di lungo termine.
- L’“ispezione (*audit*) degli *stakeholder*”, per identificare gli attori chiave del mercato, sia statali che non statali, al fine di conoscere i rischi derivanti dall’esistenza dei diversi *stakeholder* e per formare e indirizzare i *network* nazionali e globali di informazione e influenza.
- Sviluppare e gestire effettivi “network di informazione e influenza” sui mercati internazionali per anticipare problemi futuri e adattare il contesto politico a favore degli interessi dell’azienda.
- Fare uso di strategie diplomatiche innovative che vadano oltre le semplici attività di *lobbying* o di *marketing*.
- Sviluppare una strategia diplomatica aziendale per creare coalizioni tra *stakeholder* basate su interessi comuni, per la difesa degli interessi della compagnia e per emarginare gli attori problematici.
- Creare *network* per condividere capacità e conoscenze
- Sviluppare programmi di “formazione innovativa” per dotare i diplomatici dell’azienda di quelle abilità necessarie ad instaurare legami di successo.

Il tutto all’interno di una visione che l’autore chiama “visione a quattro dimensioni”, che si estende avanti e indietro nel tempo e attraverso i confini geografici per includere tutti i Paesi in cui opera l’azienda<sup>244</sup>.

---

<sup>244</sup> Shaun Riordan, *Shaping the Firm’s Geopolitical Risk Environment*, 2014

# La “diplomazia delle aziende” nel caso-studio di Banca Intesa

## 4.1 Il Gruppo Intesa Sanpaolo

Le radici di Intesa Sanpaolo affondano nell'antichità e coincidono con la nascita delle prime istituzioni bancarie mondiali, ossia con il Banco di Napoli (1539) e l'Istituto Bancario San Paolo di Torino (1563). Dopo aver inglobato altre banche storiche italiane come il Banco Ambrosiano Veneto, la “Cariplo”, la “Comit”, e l'IMI<sup>245</sup>, il 1° gennaio 2007 Banca Intesa e Sanpaolo IMI si fondono per dare alla luce il Gruppo Intesa Sanpaolo, oggi primo gruppo bancario italiano per capitalizzazione di mercato e sesto nella zona Euro, per un valore di 36,3 miliardi di euro<sup>246</sup>.

---

<sup>245</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>246</sup> Intesa Sanpaolo, *Leader Italiano di dimensione europea*, 2017



Con circa 4000 filiali e 11,1 milioni di clienti Intesa Sanpaolo è il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese<sup>247</sup>. La presenza internazionale della Banca si compone di 1.200 filiali in 12 paesi dell'Europa centro-orientale, del Medio Oriente e Nord Africa, per attività di *commercial banking* che raggiungono 7,8 milioni di clienti. La clientela *corporate* può contare su una presenza strategica in 29 paesi<sup>248</sup>.

Nel 2016 il totale attivo è risultato essere 725.100 milioni di euro, con crediti verso la clientela per 364.713 milioni di euro, una raccolta diretta bancaria di 393.798 milioni di euro e una raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 144.098 milioni di euro<sup>249</sup>.

Intesa Sanpaolo agisce responsabilmente nei territori dove svolge le proprie attività, perseguendo un profitto rispettoso delle persone, delle comunità e dell'ambiente<sup>250</sup>. L'obiettivo è fungere da “intermediario finanziario responsabile che genera valore collettivo, al fine di contribuire alla riduzione degli impatti sulla società di fenomeni quali il cambiamento climatico e la drammatica crescita delle diseguaglianze sociali, aderendo ad importanti iniziative internazionali e integrando le tematiche di responsabilità sociale e ambientale nella strategia di *business*, per essere attore della crescita tramite la creazione di valore e il sostegno all'economia reale, favorendo l'innovazione e la formazione e operando nella comunità e nei territori creando valore condiviso<sup>251</sup>”. Il contributo alla comunità si compone di donazioni solidaristiche, iniziative di sponsorizzazione all'arte, alla cultura, alla ricerca e alla crescita economica per un totale di 56,7 milioni di euro che corrispondono all'1,27% dell'utile annuale<sup>252</sup>. Il 17 febbraio 2017 al Forum Economico di Davos il Gruppo Intesa Sanpaolo è stato eletto 20° azienda più sostenibile al mondo, unico gruppo bancario italiano nelle prime 100 posizioni<sup>253</sup>.

Un dipartimento importante della Banca è la “Direzione Studi e Ricerche”, “uno dei principali centri di ricerca economica e finanziaria del Paese<sup>254</sup>”. Le analisi, indipendenti e imparziali, sono funzionali alle attività del Gruppo e riguardano la macroeconomia, la congiuntura, i paesi

---

<sup>247</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi_siamo/ita_profilo.jsp#/chi_siamo/ita_profilo.jsp)

<sup>248</sup> Intesa Sanpaolo, *Leader Italiano di dimensione europea*, 2017

<sup>249</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi_siamo/ita_profilo.jsp#/chi_siamo/ita_profilo.jsp)

<sup>250</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_wp\\_chi\\_siamo.jsp#/sostenibilita/ita\\_wp\\_sostenibilita.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp#/sostenibilita/ita_wp_sostenibilita.jsp)

<sup>251</sup> *ibid.*

<sup>252</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/sostenibilita/ita\\_comunita.jsp#/sostenibilita/ita\\_comunita.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/sostenibilita/ita_comunita.jsp#/sostenibilita/ita_comunita.jsp)

<sup>253</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_wp\\_chi\\_siamo.jsp#/sostenibilita/ita\\_wp\\_sostenibilita.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp#/sostenibilita/ita_wp_sostenibilita.jsp)

<sup>254</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/studi/ita\\_wp\\_studi.jsp#/studi/ita\\_wp\\_studi.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/studi/ita_wp_studi.jsp#/studi/ita_wp_studi.jsp)

emergenti, i mercati finanziari, i settori e i distretti industriali, il sistema bancario, i servizi pubblici locali, il mercato azionario, la gestione degli Indici di Borsa e hanno il fine di contribuire al dibattito economico nazionale<sup>255</sup>.

## 4.2 La presenza internazionale di Intesa Sanpaolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è attivo internazionalmente con 1200 sportelli bancari in dodici Paesi dell'Europa centro-orientale e nel bacino del Mediterraneo, raggiungendo 7,8 milioni di clienti. Le banche estere presenti in Europa centro-orientale sono in Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Serbia, Albania, Slovenia, Croazia, Bosnia Erzegovina, Ucraina, Russia e nel Mediterraneo in Egitto. Per gli investimenti delle aziende all'estero la Banca mette a disposizione una rete internazionale specializzata, attiva nelle aree dove si concentra la maggior parte del *business* delle aziende italiane, con Filiali e Uffici di Rappresentanza in tutti i continenti e città globali<sup>256</sup>.

### 4.2.1 L'ufficio "International and Regulatory Affairs"

Le attività diplomatiche che il Gruppo Intesa Sanpaolo intraprende con gli altri attori internazionali (e nazionali) sono esercitate dalla "Direzione Centrale International and Regulatory Affairs". Lo statuto del dipartimento esprime con queste parole il proprio incarico: "[La D.C.I.R.A.] sviluppa e presidia le relazioni con gli *stakeholder*, le istituzioni, i *regulators* e i supervisori nazionali, comunitari e internazionali, con il fine di supportare, da un lato, il Gruppo, i suoi partner e i clienti nel proprio percorso di sviluppo sostenibile nel tempo e

---

<sup>255</sup> *ibid.*

<sup>256</sup> [http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_wp\\_chi\\_siamo.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_wp\\_chi\\_siamo.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp#/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp)

partecipare, dall'altro, alla discussione sulle nuove proposte di regolamentazione, assicurando la conoscenza e l'aggiornamento sull'evoluzione delle normative e i processi di consultazione rilevanti, oltretutto la tempestiva implementazione delle misure correttive richieste dalle autorità di vigilanza<sup>257</sup>.

Tre sono i livelli operativi della Direzione: nazionale, comunitario e internazionale. A livello nazionale le iniziative promosse vertono su questioni come il rilancio della crescita economica del Paese e l'accesso al credito, l'aumento degli investimenti in innovazione e ricerca, la liberalizzazione economica e il miglioramento della proiezione internazionale delle imprese, tramite la coordinazione di gruppi di lavoro che hanno il compito di stilare analisi su determinati temi di rilevanza nazionale<sup>258</sup>. In ambito europeo la Banca svolge attività di *advocacy* per “partecipare attivamente al processo di ridefinizione delle normative in ambito bancario, finanziario e a supporto della clientela *retail*”<sup>259</sup>. Il *lobbying* è esercitato nei confronti dei *regulators*, per favorire il rilancio dell'economia reale<sup>260</sup>. Tutte le attività legislative europee in tema di regolamentazione bancaria e requisiti prudenziali sono seguite dalla Direzione con costanza<sup>261</sup>. L'ufficio ha il compito di formare le altre Direzioni per metterle al corrente sulle proposte legislative europee, indicando anche le possibilità esistenti per influenzarne le decisioni finali<sup>262</sup>.

#### 4.2.2 Relazioni internazionali e dialogo con gli *stakeholder*

La Direzione cura i rapporti con le istituzioni, gli organismi internazionali e gli *stakeholder* con il fine di promuovere gli interessi dell'azienda, di favorire la crescita dell'economia reale e di garantire la stabilità del sistema-Paese<sup>263</sup>.

---

<sup>257</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/sostenibilita/ita\\_relazioni\\_istituzioni.jsp#/sostenibilita/ita\\_relazioni\\_istituzioni.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/sir0/si09/sostenibilita/ita_relazioni_istituzioni.jsp#/sostenibilita/ita_relazioni_istituzioni.jsp)

<sup>258</sup> *ibid.*

<sup>259</sup> *ibid.*

<sup>260</sup> *ibid.*

<sup>261</sup> *ibid.*

<sup>262</sup> *ibid.*

<sup>263</sup> *ibid.*

Gli strumenti con cui vengono perseguiti questi obiettivi sono attività di *advocacy* per influenzare i regolamenti internazionali, il sostegno attivo all'internazionalizzazione delle imprese italiane (piccole, medie e grandi), l'analisi degli avvenimenti economici e geopolitici internazionali e l'organizzazione di importanti *forum* di discussione internazionali come il "Rome MED-Mediterranean Dialogues" promosso in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale italiano, per consentire al Gruppo di essere uno dei protagonisti dei dibattiti su temi come il rilancio degli scambi commerciali e culturali con l'area<sup>264</sup>. L'attenzione per gli sviluppi geopolitici internazionali è una priorità per Intesa Sanpaolo, al fine di garantire crescita al gruppo e sicurezza verso clienti e *stakeholder*. La conoscenza e il dibattito promosso con le autorità dove opera la Banca, consente ad Intesa Sanpaolo di individuare i rischi e le opportunità di breve e lungo termine per il suo *business*. Particolare attenzione in questo ambito è rivolta "all'applicazione, sospensione o abolizione delle cosiddette sanzioni commerciali"<sup>265</sup>.

Il rapporto con gli *stakeholder* è istituzionalizzato e prevede sessioni di dialogo e di ascolto per avere un'idea precisa delle problematiche riscontrate dai portatori di interesse nei confronti delle operazioni del Gruppo. Intesa Sanpaolo effettua una puntuale mappatura degli *stakeholder* ed esercita un ascolto *preventivo* degli stessi per instaurare un rapporto di fiducia che conduca alla creazione di percorsi strutturati di cooperazione, programmati annualmente. Queste modalità di dialogo non avvengono *ex-post*, magari a seguito di una "crisi reputazionale", ma *ex-ante* per anticipare i problemi e creare nuove opportunità d'azione tramite il servizio *Corporate Social Responsibility*<sup>266</sup>.

## **4.3 Banca Intesa, controllata russa di Intesa Sanpaolo**

### 4.3.1 Prima banca occidentale in Unione Sovietica

---

<sup>264</sup> *ibid.*

<sup>265</sup> *ibid.*

<sup>266</sup> *ibid.*

La cooperazione del Gruppo Intesa Sanpaolo con la Russia inizia *de facto* nel 1922. Durante la Conferenza di Genova di quell'anno una filiale della Banca Commerciale Italiana (poi assorbita dal Gruppo) viene scelta dalla delegazione sovietica come “banca ufficiale” per i servizi di assistenza durante i lavori<sup>267</sup>. Negli anni successivi la collaborazione con l'Unione Sovietica si intensifica e la Banca è impegnata ad assistere le aziende italiane che collaborano ai più grandi progetti industriali del Paese, tra cui si ricordano il finanziamento di una fabbrica di produzione di automobili a Togliatti, una fabbrica metallurgica a Volzhsk a cavallo tra gli anni '60 e gli anni '70<sup>268</sup> e il primo gasdotto dalla Siberia all'Italia nel 1974<sup>269</sup>. L'inizio ufficiale delle operazioni della Banca Commerciale Italiana avviene nel 1973, con l'apertura di un “Ufficio di Rappresentanza” a Mosca, il primo ufficio di una banca occidentale sul territorio dell'Unione Sovietica<sup>270</sup>. Negli anni la “Comit” diventa uno degli Istituti più attivi nel Paese e nel 1989 viene invitata dalla Banca Statale dell'Unione Sovietica a partecipare alla fondazione dell'International Moscow Bank, prima banca commerciale con azionisti sovietici ed occidentali<sup>271</sup>.

#### 4.3.2 Banca Intesa oggi

La fusione tra due sussidiarie russe di Intesa Sanpaolo, ZAO Banca Intesa (specializzata in attività *corporate*, già attiva dal 2003) e KMB Bank (costituita nel 1992 dalla BERS per il finanziamento delle nascenti piccole e medie imprese russe, poi acquisita nel 2005) porta nel 2010 alla nascita dell'odierna Banca Intesa, con una cerimonia ufficiale a cui partecipano i Primi Ministri russo e italiano<sup>272</sup>. L'Istituto è una banca di diritto russo, a capitale interamente italiano<sup>273</sup>. Fornisce servizi universali di assistenza a privati, aziende, istituzioni finanziarie. Un'attenzione particolare è stata sempre dedicata alle attività delle piccole e medie imprese, aiutandole nel loro processo di internazionalizzazione. Oggi la Banca si posiziona al quinto

---

<sup>267</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>268</sup> *ibid.*

<sup>269</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/intesa/1/>

<sup>270</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>271</sup> *ibid.*

<sup>272</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016

<sup>273</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/today/>

posto fra le banche russe per erogazione di credito alle PMI<sup>274</sup>. Negli ultimi anni è stato sviluppato un centro qualificato per l'assistenza alla clientela *corporate*, per fornirle servizi commerciali e finanziari diversificati e solidi<sup>275</sup>. I crediti vengono erogati in valuta locale o in valuta estera con prestiti a breve, medio e lungo termine, e sono studiati su misura per garantire ad ogni cliente il più alto grado di soddisfazione. Per quanto riguarda i prodotti di natura non creditizia la Banca fornisce i servizi di gestione dei conti correnti, custodia valori, pagamento salari, controllo valutario secondo la legislazione russa, copertura dei rischi di cambio per le imprese<sup>276</sup>. Banca Intesa collabora con le più grandi aziende e banche russe e internazionali, provvedendo servizi di *Investment Banking, advisory, M&A e Primary Markets*<sup>277</sup>. Un occhio di riguardo è riservato alle aziende italiane intenzionate ad investire in Russia, alle quali è messo a disposizione un “*Italian Desk*” a Mosca, che le aiuta nel loro inserimento nel mercato attraverso servizi di consulenza e formazione sul contesto locale e le possibili opportunità, affiancandole anche nello sviluppo dei primi contatti con le controparti russe<sup>278</sup>. Banca Intesa vanta una presenza capillare sul territorio russo, coprendo tutte le maggiori città con 69 agenzie distribuite in 25 regioni, da Kaliningrad a Vladivostok<sup>279</sup>.

---

<sup>274</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016

<sup>275</sup> *ibid.*

<sup>276</sup> *ibid.*

<sup>277</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/today/>

<sup>278</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016

<sup>279</sup> *ibid.*

## **4.4 La diplomazia di Banca Intesa**

Banca Intesa è impegnata diplomaticamente in Russia e in Italia per sviluppare il rapporto economico, politico e culturale tra due Paesi. Il Presidente Antonio Fallico, grazie ad una rete di contatti personali coltivati in oltre quarant'anni di lavoro sul campo, ha avuto il merito di far diventare Banca Intesa uno dei principali attori diplomatici italiani nella Federazione Russa.

L'Istituto è diventato un collaboratore essenziale della diplomazia nazionale, affiancandola nell'organizzazione di missioni di imprenditori, nel lancio di progetti congiunti, nella gestione dei contatti nazionali e internazionali che hanno come punto d'arrivo la realizzazione di *forum* internazionali di discussione economico-politica che la stessa Banca organizza.

Le attività diplomatiche di Banca Intesa possono essere distinte in tre dimensioni operative, che riguardano la sfera politica, economica e culturale dei rapporti tra la Banca e gli altri attori, statali e non statali, territoriali e non territoriali.

### **4.4.1 Politica**

Banca Intesa promuove la realizzazione di *forum* di dialogo tra i principali operatori statali e non statali che operano nella Federazione Russa. L'obiettivo della Banca è di promuovere un commercio libero e senza sanzioni economiche, per il rilancio dell'economia reale e il sostegno del sistema Paese.

#### **4.4.1.1 Il “Padiglione Italia” al Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo**

Sin dalla prima edizione nel 1997, il Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo ha radunato ogni anno il mondo dell'economia e della politica mondiale in un appuntamento che

è diventato ormai una delle principali piattaforme internazionali di discussione economica<sup>280</sup>. Partecipanti da più di 60 Paesi del mondo si riuniscono per discutere di nuove possibilità di investimenti e *partnership*, di mercati emergenti e prospettive economiche. Ogni anno sono presenti Capi di Stato, Ministri, politici e Presidenti delle maggiori compagnie multinazionali. Dal 2006 partecipa anche il Presidente della Federazione Russa Vladimir Putin<sup>281</sup>. L'ultima edizione ha visto la partecipazione, tra gli altri, del Segretario delle Nazioni Unite Ban Ki-moon e del Presidente della Commissione Europea Jean-Claude Juncker<sup>282</sup>.

Nel 2016, per la prima volta nella storia della manifestazione, è stato accolto un ospite d'onore: l'Italia, presente con il Presidente del Consiglio Matteo Renzi. Il "Padiglione Italia", allestito da l'Associazione Conoscere Eurasia del Presidente Antonio Fallico, ha ospitato i Presidenti e gli Amministratori Delegati delle più grandi aziende italiane come Eni, Enel e Leonardo-Finmeccanica in uno spazio di 1.500 metri quadrati, attorno a cinque *cluster* economici di interesse strategico per la domanda russa: la meccanica e alte tecnologie, energia, agroindustria, infrastrutture e finanza<sup>283</sup>. L'appuntamento più importante della manifestazione è stata la sessione plenaria "Capitalizzare la nuova realtà economica globale" che ha visto confrontarsi il Presidente della Federazione Russa Vladimir Putin e il Presidente del Consiglio italiano Matteo Renzi su temi come le nuove dinamiche geo-economiche, le rivoluzioni tecnologiche e il sostegno all'espansione economica<sup>284</sup>. Al termine della manifestazione risultano firmati contratti di collaborazione tra aziende, regioni, istituzioni Italiane e Russe per un valore di 1,3 miliardi di dollari nei settori delle telecomunicazioni, delle scienze e dell'istruzione, dei trasporti, dell'ambiente, dell'edilizia, dell'energia e delle banche, consacrando il "Made *with* Italy" come nuova forma di cooperazione bilaterale tra i due Paesi<sup>285</sup>.

---

<sup>280</sup> [http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro\\_602781](http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro_602781)

<sup>281</sup> *ibid.*

<sup>282</sup> Conoscere Eurasia Edizioni, *Italia in Russia*, 2016

<sup>283</sup> [http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro\\_602781](http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro_602781)

<sup>284</sup> Conoscere Eurasia Edizioni, *Italia in Russia*, 2016

<sup>285</sup> *ibid.*



#### 4.4.1.2 Il Forum Eurasiatico a Verona

L'Associazione Conoscere Eurasia e il Forum Economico di San Pietroburgo, col supporto di Banca Intesa e il patrocinio del Comune di Verona, organizzano ogni anno il Forum Eurasiatico a Verona. Un appuntamento unico in Europa che riunisce i più importanti *leader* politici e industriali dell'area eurasiatica, favorendo il dialogo e la cooperazione politica ed economica di un continente che conta in totale quattro miliardi di persone.

Per un resoconto più dettagliato sul Forum Eurasiatico a Verona si guardi il secondo capitolo (2.3.1.2).

### 4.4.2 Economia

La dimensione economica è l'area operativa naturale di Banca Intesa. In più di quarant'anni l'Istituto è stato in grado di diventare uno dei maggiori protagonisti della cooperazione economico-finanziaria tra l'Italia e la Russia<sup>286</sup>, e il principale supporto bancario alle operazioni commerciali e di investimento tra le imprese russe e italiane nei rispettivi Paesi<sup>287</sup>. I settori dell'economia interessati dalle operazioni della Banca sono molteplici e raggiungono importi molto elevati. Molti di questi interventi hanno una grande importanza politico-economica<sup>288</sup>, e sono stati favoriti anche dalla qualità delle relazioni diplomatiche intrattenute dalla Banca.

Banca Intesa ha partecipato a progetti infrastrutturali e industriali strategici, come il finanziamento con più di due miliardi di dollari alla realizzazione del “*Blue Stream*” da parte di Eni e Gazprom<sup>289</sup> e il finanziamento del “*North Stream*” tuttora in fase di completamento in cui ha assunto il ruolo di “*mandated lead arranger*” per un totale di 3,7 miliardi di euro<sup>290</sup>.

La Banca collabora attivamente con tutte le più grandi imprese russe. Sono stati erogati crediti di importo notevole in attività di *project financing*, *syndicated loans* e *trade finance* ad aziende

---

<sup>286</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>287</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016

<sup>288</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/intesa/1/>

<sup>289</sup> *ibid.*

<sup>290</sup> *ibid.*

come Gazprom, Rosneft, Rusal, Evraz Group, SUEK<sup>291</sup>, Eurochem, Metalloinvest<sup>292</sup>, Tatneft, Aeroflot, Sukhoi, Ferrovie Russe e Lukoil e alle banche più importanti del Paese come Sberbank, VTB, Vnesheconombank e Gazprombank<sup>293</sup>.

Nel gennaio 2017 la Banca è stata al centro dei riflettori per la prima fase delle annunciate privatizzazioni di società pubbliche russe, a cui Intesa aveva fatto sapere nei mesi precedenti di essere intenzionata a partecipare<sup>294</sup>. Al cospetto del Presidente Vladimir Putin, l'Amministratore Delegato Intesa Sanpaolo Carlo Messina ha sostenuto l'acquisto del 19,5% della società petrolifera Rosneft da parte del fondo sovrano del Qatar e di Glencore, finanziando un importo di 10,5 miliardi di euro. Operazione che si è conclusa con l'augurio del Presidente russo che Intesa Sanpaolo “ampli la sua attività sul mercato russo”<sup>295</sup>.

Banca Intesa collabora attivamente con la diplomazia nazionale, e attraverso missioni congiunte<sup>296</sup>, incontri diretti con rappresentanti del Governo e gli imprenditori<sup>297</sup> e il supporto al turismo russo in Italia tramite la creazione di portali online che presentano l'offerta turistica italiana in lingua russa<sup>298</sup>, assume a tutti gli effetti il ruolo di facilitatore della crescita delle imprese italiane in Russia e in Italia.

### 4.4.3 Cultura

Banca Intesa è attiva nel campo culturale per favorire la conoscenza tra l'Italia, la Russia e l'area Eurasiatica. Lo fa in due modi: attraverso iniziative promosse direttamente dalla Banca e che ricadono nella sfera della *social responsibility* dell'azienda, e tramite un'associazione culturale autonoma ma sostenuta dall'Istituto che ha sede in Italia nella città di Verona e prende il nome di Associazione Conoscere Eurasia.

---

<sup>291</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/intesa/1/>

<sup>292</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>293</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/intesa/1/>

<sup>294</sup> [http://www.intesasanpaolo24.com/media/1253/russia24\\_263.pdf](http://www.intesasanpaolo24.com/media/1253/russia24_263.pdf)

<sup>295</sup> <http://www.lastampa.it/2017/01/26/economia/messina-in-missione-al-cremlino-putin-porte-aperte-in-russia-bwF0pzYtXQ5bn3dOpfuxBP/pagina.html>

<sup>296</sup> <http://www.group.intesasanpaolo.com/scripts/sir0/si09/contentData/view/content-ref?id=CNT-04-00000003F881>

<sup>297</sup> <http://mefite.ice.it/CENWeb/ICE/News/ICENews.aspx?cod=67457&Paese=75&idPaese=75>

<sup>298</sup> <https://latuaitalia.ru/>

#### 4.4.3.1 Attività di *social responsibility* aziendale in ambito culturale

La Banca promuove iniziative nel campo dell'arte, della cultura e della formazione per dimostrarsi utile alle comunità in cui opera<sup>299</sup>. Nel corso degli anni sono stati finanziati diversi progetti che hanno il fine di incentivare la conoscenza della cultura italiana e russa nei rispettivi paesi. Questo attraverso l'organizzazione di festival cinematografici per la diffusione del cinema italiano in Russia come "From Venice to Moscow", "From Venice to Novosibirsk", "New Italian Cinema Event", "Russia-Italia Film Festival", il sostegno a concerti di opera russa e di musica contemporanea in Italia e a Mosca<sup>300</sup>, l'allestimento di mostre d'arte permanenti (tra tutte è da segnalare la preziosa raccolta di antiche icone russe esposte alle Gallerie di Palazzo Leoni Montanari di Vicenza<sup>301</sup>), il supporto alla creazione di corsi di formazione specifici come quello creato dall'Istituto con l'Università di Bologna (MBA program course "International Corporate Realties: Italy-Russia"<sup>302</sup>), l'organizzazione di viaggi "creativi" nella regione Veneto per giovani scrittori russi, la creazione di festival della poesia, di conferenze scientifiche e di pubblicazioni sulle influenze russe nella cultura italiana ("Pagine russe nella storia di Roma", "I medievalisti italiani e russi"), e atti caritatevoli a favore dei bambini russi che si trovano in situazioni di vita disagiata (progetto "*Dobroe delo*")<sup>303</sup>. La Banca pubblica in collaborazione con il "Sole 24 ore" un quindicinale in lingua italiana dedicato agli operatori in Russia, per fornire informazioni economico-commerciali agli imprenditori interessati alle opportunità offerte dal mercato russo<sup>304</sup>. Assieme all'ICE di Mosca e l'Ambasciata Italiana a Mosca, ha di recente contribuito alla creazione della "Guida agli investimenti italiani in Russia"<sup>305</sup>.

#### 4.4.3.2 Associazione Conoscere Eurasia

Il Presidente di Banca Intesa Antonio Fallico è il fondatore dell'associazione culturale "Conoscere Eurasia", con sede in Italia nella città di Verona all'interno della "Casa Russa a Verona" dove si trova anche il Consolato Onorario della Federazione Russa a Verona

---

<sup>299</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/social/>

<sup>300</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>301</sup> *ibid.*

<sup>302</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2014

<sup>303</sup> Banca Intesa, *Annual Report*, 2015

<sup>304</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016

<sup>305</sup> "Sistema Italia", *Investire in Russia*, 2016

(presieduto dallo stesso Fallico), un centro visti VHS e una scuola di lingua russa Russkij Mir. L'Associazione è un'organizzazione senza fini di lucro, nata nel 2008 grazie al contributo di cittadini italiani e aziende russe e italiane<sup>306</sup>, per “promuove le relazioni economiche e culturali tra l'Italia, la Federazione Russa e l'Unione Economica Eurasiatica<sup>307</sup>”. Dal 2014 “Conoscere Eurasia” è “l'unica *region partner* per l'Italia del Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo”<sup>308</sup>. Il suo compito più importante è proprio quello di organizzare *forum* di discussione economico-politica di grande rilievo internazionale, fungendo così da “braccio operativo” di Banca Intesa in Italia e in Russia. Il “Forum Eurasiatico a Verona” è coordinato dall'Associazione con cadenza annuale, in *partnership* con il Forum di San Pietroburgo e il Comune di Verona. Anche all'interno del Forum di San Pietroburgo il ruolo di “Conoscere Eurasia” è di primo piano: dal 2016 è organizzatore del “Padiglione Italia” al Forum, gestendo i contatti con istituzioni e grandi aziende in collaborazione con l'Ambasciata d'Italia a Mosca. Le attività si estendono anche alle altre città italiane, dove l'Associazione organizza regolarmente seminari di discussione economico-commerciale come il *business forum* Sicilia-Russia<sup>309</sup>. Gli illustri interlocutori con cui si relaziona l'Associazione rappresentano un'ulteriore conferma dell'intensa attività diplomatica della Banca e del suo Presidente.

Accanto all'attività di organizzazione di grandi eventi, l'Associazione svolge anche una funzione di promozione della cultura Russa in Italia. A Verona organizza ogni anno “Il Cinema Russo degli Anni 2000”, un cineforum che porta i migliori prodotti della cinematografia contemporanea russa in Italia<sup>310</sup>. Il “Premio Letterario Raduga” seleziona dal 2010 i migliori lavori letterari di giovani scrittori italiani e russi, dando loro una possibilità di pubblicazione e di confronto<sup>311</sup>. “Conoscere Eurasia” espone in Italia alcune delle più importanti collezioni di musei russi come l'Ermitage di Mosca<sup>312</sup>, ed organizza seminari su aspetti specifici della cultura russa in diverse città italiane<sup>313</sup>. L'Associazione dispone anche di una propria casa editrice, attraverso la quale pubblica testi per favorire l'apprendimento della lingua russa al pubblico italiano<sup>314</sup> e libri per la diffusione della cultura italiana in Russia come il libro “Italia in cirillico”

---

<sup>306</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/chi\\_siamo](http://www.conoscereeurasia.it/chi_siamo)

<sup>307</sup> Conoscere Eurasia Edizioni, *Italia in Russia*, 2016

<sup>308</sup> Conoscere Eurasia Edizioni, *Italia in Russia*, 2016

<sup>309</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/content/catania\\_il\\_business\\_forum\\_sicilia\\_russia\\_2013](http://www.conoscereeurasia.it/content/catania_il_business_forum_sicilia_russia_2013)

<sup>310</sup> <http://www.conoscereeurasia.it/category/eventi/cineforum>

<sup>311</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/premio\\_letterario\\_raduga](http://www.conoscereeurasia.it/premio_letterario_raduga)

<sup>312</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/content/la\\_cultura\\_favorisce\\_gli\\_scambi\\_comunicato\\_stampa](http://www.conoscereeurasia.it/content/la_cultura_favorisce_gli_scambi_comunicato_stampa)

<sup>313</sup> [http://www.conoscereeurasia.it/category/categorie/altri\\_convegni\\_e\\_seminari](http://www.conoscereeurasia.it/category/categorie/altri_convegni_e_seminari)

<sup>314</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/culture-projects/russian-language-courses/>

che elenca le opere degli autori italiani pubblicati in Russia sin dal 1913<sup>315</sup>.

## Conclusioni

Tale lavoro ha cercato di fare chiarezza su due dei nuovi attori che caratterizzano il nuovo “ambiente complesso” delle relazioni internazionali. Le pubblicazioni accademiche su questi concetti sono piuttosto recenti e coinvolgono ancora un numero ristretto di studiosi, ma data la crescente rilevanza di questi soggetti nello studio e nella pratica della diplomazia si è portati a ritenere che la ricerca in questo campo si trovi ancora ad una fase embrionale. Una condizione che con tutta probabilità verrà superata all’aumentare e al consolidarsi (magari anche formale) della partecipazione di questi attori non statali nella politica internazionale.

Questo sostanziale disinteresse può essere dovuto anche ad una mancanza di consapevolezza da parte degli stessi attori non statali riguardo al nuovo ruolo diplomatico che sono chiamati a ricoprire. I due attori analizzati da questo lavoro non possiedono ancora alcuna struttura formale per la creazione e il mantenimento delle loro relazioni, e perseguono i propri interessi e i propri obiettivi solo grazie al carisma e alla qualità delle relazioni personali del Sindaco della città e del Presidente dell’azienda sussidiaria. Appare evidente che in una prospettiva di lungo periodo questo non possa garantire alcuna stabilità ai rapporti, che potrebbero così subire un arresto o una riduzione di intensità nel caso si verificasse un cambio alla guida dell’ente interessato.

D’altra parte, entrambi i casi studio presentati appaiono rientrare a pieno titolo nelle categorie delineate dalla teoria sulla diplomazia delle città e delle aziende. Sia il Comune di Verona sia Banca Intesa in Russia possiedono delle caratteristiche che dimostrano come il loro operato possa essere ascritto nell’ambito del perseguimento dei propri interessi attraverso l’instaurazione di rapporti diplomatici con altri attori.

La città di Verona coltiva dei rapporti nei confronti di attori diversi che fanno riferimento a diversi Paesi, tra tutti la Federazione Russa, e lo fa per promuovere i propri interessi all’estero e favorire lo scambio tra culture. Il Comune di Verona stringe *partnership* con altre città per

---

<sup>315</sup> <http://www.bancaintesa.ru/it/about/culture-projects/italia-in-cirillico/>

incoraggiare i rapporti bilaterali tra città o come base per legami più ampi e profondi verso un altro Paese. Sostiene il proprio sistema economico sui mercati stranieri, dando impulso al turismo e alle attività sia delle sue imprese “municipalizzate”, sia delle aziende private della città che sono coordinate dalla Camera di Commercio locale. E lo fa utilizzando alcuni degli strumenti tipici della “diplomazia delle città”, come l’esportazione di *know-how* e servizi e il “*city branding*” nella capitale del Paese interessato che si realizza in eventi o serate specifiche dedicate agli operatori dei vari settori. Inoltre, il Comune di Verona si fa promotore di eventi internazionali di discussione politico-economica come il “Forum Eurasiatico a Verona”, manifestazioni che sostengono il dialogo internazionale e cercano di favorire il raggiungimento di obiettivi politici che rappresentano anche gli interessi della città, come il supporto a relazioni commerciali internazionali libere e senza sanzioni economiche.

Anche nel caso di Banca Intesa in Russia è possibile stabilire l’aderenza della teoria della “diplomazia delle aziende” alle azioni concrete intraprese dall’Istituto. Intesa è una delle aziende più attive sul mercato russo, non solo per il suo ruolo naturale che la rende finanziatrice dei progetti industriali e infrastrutturali più importanti che vedono coinvolte le imprese italiane, ma anche per la fitta rete di relazioni diplomatiche che intrattiene con gli altri attori, statali e non statali. Utilizza alcuni strumenti caratteristici della “diplomazia delle aziende”, come le analisi geopolitiche del Paese per individuarne rischi e potenzialità e la mappatura degli *stakeholder* a cui dedica un particolare ascolto preventivo, attività che conduce in collaborazione con la sede centrale del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Il rapporto della sussidiaria con la “casa madre” appare piuttosto libero, e la Banca si fa promotrice di forum di discussione politico-economica di rilevanza internazionale che ricevono il suo supporto. Questi forum sono il “Forum Eurasiatico a Verona” e il “Padiglione Italia” all’interno del più ampio “Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo”, dove l’Istituto cura i rapporti con i rappresentanti dei Governi e delle più grandi aziende straniere, attori con i quali forma dei *network* di conoscenza ed influenza per sostenere i propri interessi commerciali. Le risorse che impiega la Banca sono elevate, e gli interventi trovano compimento anche in ambito culturale tramite azioni di *social responsibility* e l’istituzione dell’“Associazione Conoscere Eurasia” a Verona che promuove lo scambio e la conoscenza fra culture.

I due casi studio sono stati selezionati perché forniscono una rappresentazione pratica di quanto teorizzato dalle ipotesi di coinvolgimento nel processo diplomatico di nuovi attori non statali. La peculiarità del Comune di Verona e di Banca Intesa in Russia è che è possibile riscontrare

un “intreccio” delle loro attività politiche, economiche e culturali che si esprime nella realizzazione del “Forum Eurasiatico” nella città di Verona e l’istituzione di un’associazione culturale (che è anche il “braccio operativo” di Banca Intesa per l’organizzazione di seminari e forum in Italia e all’estero) nella stessa città. Come confermato dall’intervista con il Sindaco di Verona Flavio Tosi, i motivi di tale cooperazione vanno ricercati nei rapporti personali tra il Sindaco e il Presidente di Banca Intesa, legami che hanno portato Verona a trovare uno spazio di primo piano nella promozione in Russia della città e della sua economia e a diventare la sede di una manifestazione di discussione internazionale unica in Italia e in Europa per le tematiche affrontate.

Al termine di questo lavoro è possibile trarre delle conclusioni sull’impatto delle azioni dei due casi studio nel processo diplomatico, esiti che possono servire anche all’analisi più ampia dell’influenza dei nuovi attori sul “sistema complesso” delle relazioni internazionali.

Lo Stato e la sua diplomazia ormai non sono più sufficienti per garantire la più completa rappresentatività degli interessi degli operatori nazionali. All’accrescere delle opportunità e delle esigenze di questi attori, aumenta anche il loro bisogno di intraprendere autonomamente i propri rapporti con le altre entità. Questi attori dimostrano di essere già molto attivi nella pratica diplomatica, e probabilmente ne sono consapevoli solo in parte.

In diversi casi i nuovi attori si sono rivelati dei collaboratori indispensabili per la diplomazia statale, ad esempio con l’organizzazione di sedi per la stipula di contratti milionari tra aziende come il “Padiglione Italia” a San Pietroburgo, ma è stato anche appurato che questi stessi attori talvolta “superino” la diplomazia statale nello sviluppo dei rapporti politici, economici e culturali tra due Paesi come nel caso della Federazione Russa e l’Italia, disponendo di contatti più radicati e difendendo gli interessi nazionali in modo più efficace. Questo è possibile probabilmente a causa del decentramento delle competenze che genera interventi più capillari e per la qualità dei rapporti personali dei rappresentanti di questi nuovi attori non statali, che hanno la possibilità di coltivare i loro legami in un periodo più esteso (anche tutta la vita, come nel caso di Banca Intesa) rispetto ad un Ambasciatore che nel caso italiano dopo quattro anni di attività è costretto a cambiare area di competenza geografica.

Appare dunque evidente che lo studio della diplomazia e della sua evoluzione non possa esimersi dall’analisi degli altri attori emersi negli ultimi decenni sulla scena delle relazioni internazionali. In diverse circostanze, come nei casi studio presentati da questo elaborato, la

diplomazia statale è costretta ad “inseguire” questi attori per poter essere inclusa nei processi decisionali delle relazioni internazionali. Questo evento rivoluzionario non può essere ignorato e si rivela fondamentale per la comprensione della diplomazia contemporanea.



## Bibliografia

- Roger van der Pluijm, *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*, 2007
- The European house – Ambrosetti su dati ONU, *Popolazione urbana ed extra urbana a livello globale 1990-2050*, 2015
- Savir Uri, *Glocalization: A New Balance of Power*, Unknown Cities, 2003
- Andrew Wolpert, *The Genealogy of Diplomacy in Classical Greece*; Routledge, 2001
- Harold Nicolson, *The Evolution of Diplomatic Method*, Leicester, 1954
- Raffaele Marchetti, *Proiezione internazionale delle città*, Luiss, 2016
- Coolsaet Rik, *The Trasformation of Diplomacy at the Threshold of the New Millenium*, 2004
- e Yishai Blank, *The City and the World*, 2006
- Michele Acuto, *Global Cities: Gorillas in Our Midst*, 2010
- James Rosenau, *Turbolence in World Politics: A Theory of Change and Continuity*, 1990
- Betsill, Bulkeley, *Cities and the Multilevel Governance of Global Climate Change*, 2006
- e Brian Hocking, *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, 1993
- Paul Sharp, *Making Sense of Citizen Diplomats*, London: Sage, 2006
- International Cooperation Agency of the Association of Netherlands Municipalities, 2005
- G. Solinas, *Storia di Verona*, 1981
- Notiziario della Banca Popolare di Verona*, 1982
- Giovanni Priante, *L'Arena e Verona: 140 anni di storia*, 2007
- UNESCO, *City of Verona*, whc.unesco.org
- Lillo Aldegheri, Corriere di Verona del 7 ottobre 2016
- Camera di Commercio di Verona, *"Destination Verona"*, 2016
- Camera di Commercio di Verona, *"Rapporto sull'economia veronese 2016"*
- Camera di Commercio di Verona, *"Il turismo a Verona 2016"*
- Shaun Riordan, *Shaping the Firm's Geopolitical Risk Environment*, 2014
- Huub Ruël et al., *Business Diplomacy in Multinational Corporation: An Exploratory Study*, 2012
- Ordeix-Rigo, Duarte, *From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence*, 2009
- Banca Intesa, *Annual Report*, 2015
- Intesa Sanpaolo, *Leader Italiano di dimensione europea*, 2017
- Ambasciata d'Italia a Mosca, *Il settore bancario russo*, 2016
- Conoscere Eurasia Edizioni, *Italia in Russia*, 2016

## Sitografia

- [http://www.univrmagazine.it/sito/vedi\\_articolo.php?id=453](http://www.univrmagazine.it/sito/vedi_articolo.php?id=453)
- <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/per-i-media/pubblicazioni/2004184-qil-sistema-italia-per-linternazionalizzazione-del-sud-est-europaq>
- <http://www.agenzianova.com/p/42/forum-dei-balconi>
- [http://www.larena.it/home/verona-e-l-39-arenafanno-scuola-in-albania-1.3143725?refresh\\_ce#scroll=1367](http://www.larena.it/home/verona-e-l-39-arenafanno-scuola-in-albania-1.3143725?refresh_ce#scroll=1367)
- [http://www.larena.it/territori/citt%C3%A0/l-ania-allarga-il-business-e-costituisce-una-nuova-societ%C3%A0-in-albania-1.3240867?refresh\\_ce#scroll=655](http://www.larena.it/territori/citt%C3%A0/l-ania-allarga-il-business-e-costituisce-una-nuova-societ%C3%A0-in-albania-1.3240867?refresh_ce#scroll=655)
- <http://www.veronaeconomia.it/2016/07/11/leggi-notizia/argomenti/opinioni/articolo/il-sindaco-di-tirana-erion-veliaj-a-verona.html>
- <http://www.bpv.it/marocco-unimportante-realta-economica/>
- [http://www.larena.it/home/economia/economia-veronese/l-italia-va-in-marocco-con-fieragricola-1.5448135?refresh\\_ce#scroll=408](http://www.larena.it/home/economia/economia-veronese/l-italia-va-in-marocco-con-fieragricola-1.5448135?refresh_ce#scroll=408)
- <http://www.agsm.it/?p=4866>
- [http://www.tgverona.it/pages/502046/attualita/il\\_modello\\_veronasbarca\\_in\\_libia.html](http://www.tgverona.it/pages/502046/attualita/il_modello_veronasbarca_in_libia.html)

Ferruccio Pinotti, Sette-Corriere della Sera, 2003 at <http://www.infonodo.org/node/36102>  
[http://www.larena.it/home/economia/nuovi-ponti-tra-verona-e-mosca-economia-cultura-e-turismo-1.4486039?refresh\\_ce#scroll=1801](http://www.larena.it/home/economia/nuovi-ponti-tra-verona-e-mosca-economia-cultura-e-turismo-1.4486039?refresh_ce#scroll=1801)  
<http://www.forumverona.com/it/archive/2014/info/>  
<http://www.forumverona.com/it/archive/2008/>  
<http://www.forumverona.com/it/archive/2009/>  
[https://it.rbth.com/in\\_breve/2015/10/22/rosneft-sechin-investiremo-oltre-20-miliardi-di-euro-lanno-nel-mondo\\_519915](https://it.rbth.com/in_breve/2015/10/22/rosneft-sechin-investiremo-oltre-20-miliardi-di-euro-lanno-nel-mondo_519915)  
[http://www.tgverona.it/pages/445779/economia/a\\_verona\\_riparte\\_fiducia\\_rapporti\\_italia\\_russia.html](http://www.tgverona.it/pages/445779/economia/a_verona_riparte_fiducia_rapporti_italia_russia.html)  
<http://www.forumverona.com/it/archive/2015/>  
<http://www.forumverona.com/it/archive/2016/info/>  
<http://press.russianews.it/press/concluso-forum-eurasiatico-verona-lasse-berlino-parigi-londra-ancora-la-russia/ con intervento di Antonio Fallico>  
<http://www.agenziaintercom.eu/forum-eurasiatico-meshkov-si-a-proposta-prodi-su-conferenza-ue-eurasia/>  
<http://www.veronafiore.it/organizza-da-noi/perche-verona/>  
<http://www.ccir.it/ccir/14-novembre-2016-mosca/#prettyPhoto>  
<sup>1</sup>[http://www.vr.camcom.it/news.jsp?id\\_menu=2629&show=view&tipo\\_content=NEWS&pag=1&id\\_content=9125](http://www.vr.camcom.it/news.jsp?id_menu=2629&show=view&tipo_content=NEWS&pag=1&id_content=9125)  
[http://www.aeroporto.verona.it/aeroporto-verona\\_t2](http://www.aeroporto.verona.it/aeroporto-verona_t2)  
<http://www.trentotoday.it/economia/aeroporto-verona-catullo-destinazioni-2017.html>  
<http://www.veronafiore.it/profilo-aziendale/chi-siamo/>  
<http://www.samoter.it/it/veronafiore-protagonista-del-forum-economico-internazionale>  
<http://winestrategies.eu/spief-2016-wine-tasting-targato-vinitaly/>  
<http://www.milanofinanza.it/news/veronafiore-oltre-2-mila-visitatori-per-vinitaly-russia-201511162000121146>  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_profilo.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi_siamo/ita_profilo.jsp#/chi_siamo/ita_profilo.jsp)  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_wp\\_chi\\_siamo.jsp#/sostenibilita/ita\\_wp\\_sostenibilita.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp#/sostenibilita/ita_wp_sostenibilita.jsp)  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/sostenibilita/ita\\_relazioni\\_istituzioni.jsp#/sostenibilita/ita\\_relazioni\\_istituzioni.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptlsir0/si09/sostenibilita/ita_relazioni_istituzioni.jsp#/sostenibilita/ita_relazioni_istituzioni.jsp)  
[http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro\\_602781](http://it.rbth.com/economia/2016/06/14/forum-di-san-pietroburgo-pronti-accordi-per-svariati-miliardi-di-euro_602781)  
<http://www.lastampa.it/2017/01/26/economia/messina-in-missione-al-cremlino-putin-porte-aperte-in-russia-bwF0pzYtXQ5bn3dOpfuxBP/pagina.html>

## **La diplomazia delle città e delle aziende italiane in Russia. I casi studio Comune di Verona e Banca Intesa**

La diplomazia del XXI secolo non è più un monopolio statale. Anche se lo Stato e i Ministeri degli Esteri mantengono ancora una posizione preponderante nella determinazione della politica estera internazionale, negli ultimi anni nuovi attori non statali si sono affacciati sullo scenario diplomatico internazionale. Città, regioni, aziende multinazionali, organizzazioni non governative e organizzazioni della società civile sono tutti esempi di nuovi attori affermatasi in virtù della propria forza nell'arena globale della politica internazionale.

Il seguente elaborato analizzerà due di questi nuovi attori della diplomazia internazionale. Il primo è la città, un attore non statale contraddistinto dal carattere di territorialità, e l'altro è l'azienda multinazionale, un attore non statale e non territoriale. Attraverso il loro posizionamento internazionale questi attori perseguono dei propri obiettivi ed interagiscono con Governi stranieri e nazionali e gli altri *stakeholder* della politica internazionale. La trattazione teorica è accompagnata da due casi-studio che cercheranno di dimostrare la pertinenza concettuale alle azioni effettivamente intraprese da una città ed un'azienda multinazionale italiane, selezionate per la rilevanza del loro operato nella Federazione Russa. Verranno studiati il peso e il valore delle loro iniziative, gli effetti che producono, il rapporto con la diplomazia statale e il modo in cui le due attività si intersecano e si rafforzano a vicenda, al fine di comprendere se l'importanza di queste azioni diplomatiche si riveli essenziale allo sviluppo generale dei rapporti che legano i due Paesi.

Questo studio nasce dalla volontà di indagare il processo evolutivo della diplomazia, che per essere compreso e valutato nella sua interezza non può ignorare l'esistenza e l'influenza dei nuovi attori che sono apparsi negli ultimi decenni sulla scena delle relazioni internazionali.

Il primo e il terzo capitolo forniscono una base teorica sulla "diplomazia delle città e delle aziende", e per la loro stesura ci si è avvalsi della principale letteratura disponibile sull'argomento. I due attori non statali sono definiti nel ruolo assunto all'interno delle relazioni diplomatiche internazionali, delineando le cause che hanno portato al loro coinvolgimento e gli obiettivi che perseguono con il loro impegno. Infine, vengono analizzate delle dimensioni operative in cui questi attori agiscono.

Il secondo e il quarto capitolo ritraggono invece dei casi-studio in cui la teoria precedentemente proposta trova un'applicazione fondata. La città presa in esame è Verona e l'azienda multinazionale è Banca Intesa Sanpaolo con la sua sussidiaria russa Banca Intesa. Al fine di descrivere concretamente le loro attività diplomatiche, si è proceduto ad una definizione di tre differenti ambiti operativi.

La raccolta dei dati è stata effettuata tramite interviste, documenti ufficiali delle istituzioni e delle aziende e pubblicazioni giornalistiche. Nel caso del Comune di Verona è stata realizzata un'intervista al Sindaco della città. Anche se direttamente indicato nella conversazione con il Sindaco di Verona come fautore di alcune iniziative di seguito riportate, al momento della pubblicazione di questo elaborato non è stato possibile intervistare il Presidente di Banca Intesa.

Tale lavoro ha cercato di fare chiarezza su due dei nuovi attori che caratterizzano il nuovo "ambiente complesso" delle relazioni internazionali. Le pubblicazioni accademiche su questi concetti sono piuttosto recenti e coinvolgono ancora un numero ristretto di studiosi, ma data la crescente rilevanza di questi soggetti nello studio e nella pratica della diplomazia si è portati a ritenere che la ricerca in questo campo si trovi ancora ad una fase embrionale. Una condizione che con tutta probabilità verrà superata all'aumentare e al consolidarsi (magari anche formale) della partecipazione di questi attori non statali nella politica internazionale.

Questo sostanziale disinteresse può essere dovuto anche ad una mancanza di consapevolezza da parte degli stessi attori non statali riguardo al nuovo ruolo diplomatico che sono chiamati a ricoprire. I due attori analizzati da questo lavoro non possiedono ancora alcuna struttura formale per la creazione e il mantenimento delle loro relazioni, e perseguono i propri interessi e i propri obiettivi solo grazie al carisma e alla qualità delle relazioni personali del Sindaco della città e del Presidente dell'azienda sussidiaria. Appare evidente che in una prospettiva di lungo periodo questo non possa garantire alcuna stabilità ai rapporti, che potrebbero così subire un arresto o una riduzione di intensità nel caso si verificasse un cambio alla guida dell'ente interessato.

D'altra parte, entrambi i casi studio presentati appaiono rientrare a pieno titolo nelle categorie delineate dalla teoria sulla diplomazia delle città e delle aziende. Sia il Comune di Verona sia Banca Intesa in Russia possiedono delle caratteristiche che dimostrano come il loro operato possa essere ascritto nell'ambito del perseguimento dei propri interessi attraverso l'instaurazione di rapporti diplomatici con altri attori.

La città di Verona coltiva dei rapporti nei confronti di attori diversi che fanno riferimento a diversi Paesi, tra tutti la Federazione Russa, e lo fa per promuovere i propri interessi all'estero e favorire lo scambio tra culture. Il Comune di Verona stringe *partnership* con altre città per incoraggiare i rapporti bilaterali tra città o come base per legami più ampi e profondi verso un altro Paese. Sostiene il proprio sistema economico sui mercati stranieri, dando impulso al turismo e alle attività sia delle sue imprese “municipalizzate”, sia delle aziende private della città che sono coordinate dalla Camera di Commercio locale. E lo fa utilizzando alcuni degli strumenti tipici della “diplomazia delle città”, come l'esportazione di *know-how* e servizi e il “*city branding*” nella capitale del Paese interessato che si realizza in eventi o serate specifiche dedicate agli operatori dei vari settori. Inoltre, il Comune di Verona si fa promotore di eventi internazionali di discussione politico-economica come il “Forum Eurasiatico a Verona”, manifestazioni che sostengono il dialogo internazionale e cercano di favorire il raggiungimento di obiettivi politici che rappresentano anche gli interessi della città, come il supporto a relazioni commerciali internazionali libere e senza sanzioni economiche.

Anche nel caso di Banca Intesa in Russia è possibile stabilire l'aderenza della teoria della “diplomazia delle aziende” alle azioni concrete intraprese dall'Istituto. Intesa è una delle aziende più attive sul mercato russo, non solo per il suo ruolo naturale che la rende finanziatrice dei progetti industriali e infrastrutturali più importanti che vedono coinvolte le imprese italiane, ma anche per la fitta rete di relazioni diplomatiche che intrattiene con gli altri attori, statali e non statali. Utilizza alcuni strumenti caratteristici della “diplomazia delle aziende”, come le analisi geopolitiche del Paese per individuarne rischi e potenzialità e la mappatura degli *stakeholder* a cui dedica un particolare ascolto preventivo, attività che conduce in collaborazione con la sede centrale del Gruppo Intesa Sanpaolo.

Il rapporto della sussidiaria con la “casa madre” appare piuttosto libero, e la Banca si fa promotrice di forum di discussione politico-economica di rilevanza internazionale che ricevono il suo supporto. Questi forum sono il “Forum Eurasiatico a Verona” e il “Padiglione Italia” all'interno del più ampio “Forum Economico Internazionale di San Pietroburgo”, dove l'Istituto cura i rapporti con i rappresentanti dei Governi e delle più grandi aziende straniere, attori con i quali forma dei *network* di conoscenza ed influenza per sostenere i propri interessi commerciali. Le risorse che impiega la Banca sono elevate, e gli interventi trovano compimento anche in ambito culturale tramite azioni di *social responsibility* e l'istituzione dell'“Associazione Conoscere Eurasia” a Verona che promuove lo scambio e la conoscenza fra culture.

I due casi studio sono stati selezionati perché forniscono una rappresentazione pratica di quanto teorizzato dalle ipotesi di coinvolgimento nel processo diplomatico di nuovi attori non statali. La peculiarità del Comune di Verona e di Banca Intesa in Russia è che è possibile riscontrare un “intreccio” delle loro attività politiche, economiche e culturali che si esprime nella realizzazione del “Forum Eurasiatico” nella città di Verona e l’istituzione di un’associazione culturale (che è anche il “braccio operativo” di Banca Intesa per l’organizzazione di seminari e forum in Italia e all’estero) nella stessa città. Come confermato dall’intervista con il Sindaco di Verona Flavio Tosi, i motivi di tale cooperazione vanno ricercati nei rapporti personali tra il Sindaco e il Presidente di Banca Intesa, legami che hanno portato Verona a trovare uno spazio di primo piano nella promozione in Russia della città e della sua economia e a diventare la sede di una manifestazione di discussione internazionale unica in Italia e in Europa per le tematiche affrontate.

Al termine di questo lavoro è possibile trarre delle conclusioni sull’impatto delle azioni dei due casi studio nel processo diplomatico, esiti che possono servire anche all’analisi più ampia dell’influenza dei nuovi attori sul “sistema complesso” delle relazioni internazionali.

Lo Stato e la sua diplomazia ormai non sono più sufficienti per garantire la più completa rappresentatività degli interessi degli operatori nazionali. All’accrescere delle opportunità e delle esigenze di questi attori, aumenta anche il loro bisogno di intraprendere autonomamente i propri rapporti con le altre entità. Questi attori dimostrano di essere già molto attivi nella pratica diplomatica, e probabilmente ne sono consapevoli solo in parte.

In diversi casi i nuovi attori si sono rivelati dei collaboratori indispensabili per la diplomazia statale, ad esempio con l’organizzazione di sedi per la stipula di contratti milionari tra aziende come il “Padiglione Italia” a San Pietroburgo, ma è stato anche appurato che questi stessi attori talvolta “superino” la diplomazia statale nello sviluppo dei rapporti politici, economici e culturali tra due Paesi come nel caso della Federazione Russa e l’Italia, disponendo di contatti più radicati e difendendo gli interessi nazionali in modo più efficace. Questo è possibile probabilmente a causa del decentramento delle competenze che genera interventi più capillari e per la qualità dei rapporti personali dei rappresentanti di questi nuovi attori non statali, che hanno la possibilità di coltivare i loro legami in un periodo più esteso (anche tutta la vita, come nel caso di Banca Intesa) rispetto ad un Ambasciatore che nel caso italiano dopo quattro anni di attività è costretto a cambiare area di competenza geografica.

Appare dunque evidente che lo studio della diplomazia e della sua evoluzione non possa esimersi dall'analisi degli altri attori emersi negli ultimi decenni sulla scena delle relazioni internazionali. In diverse circostanze, come nei casi studio presentati da questo elaborato, la diplomazia statale è costretta ad "inseguire" questi attori per poter essere inclusa nei processi decisionali delle relazioni internazionali. Questo evento rivoluzionario non può essere ignorato e si rivela fondamentale per la comprensione della diplomazia contemporanea.