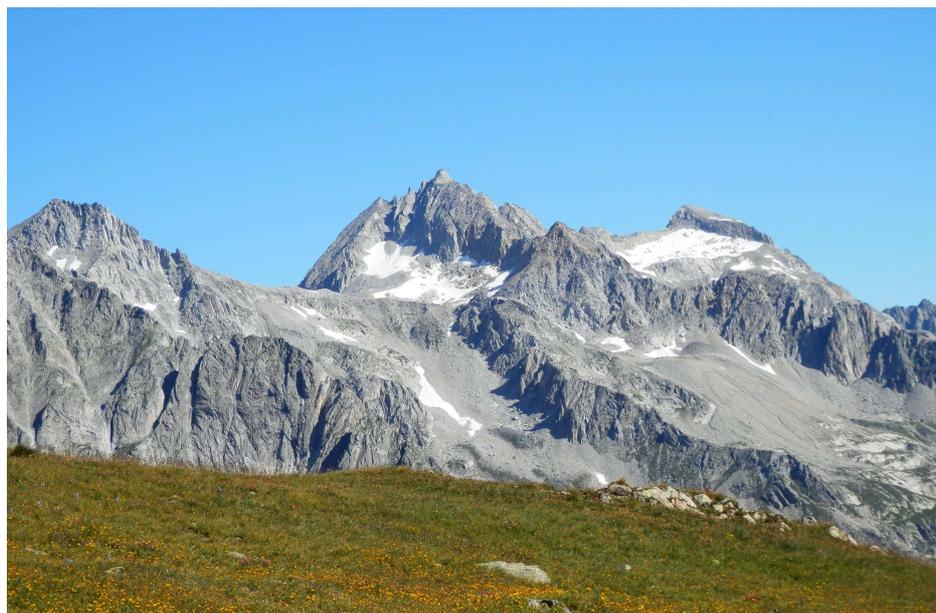




**TERRITORI di MONTAGNA
e SVILUPPO LOCALE:
PROGETTARE con i FONDI EUROPEI**



a cura di

Stefania Cerutti e Andrea Cottini

ARS.UNI.VCO

Associazione per lo Sviluppo della Cultura, degli Studi Universitari e della Ricerca nel Verbano Cusio Ossola

ISBN 9788898357031

In copertina: Alpi Svizzere dal Passo del San Giacomo – Val Formazza – foto di Andrea Cottini.

Il presente Volume è redatto esclusivamente in formato elettronico,
ed è disponibile **gratuitamente ed in versione integrale**
dal sito dell'Associazione ARS.UNI.VCO, www.univco.it

**TERRITORI di MONTAGNA e SVILUPPO LOCALE:
PROGETTARE CON I FONDI EUROPEI**

Progetto:

Associazione ARS.UNI.VCO

Responsabile scientifico:

Stefania Cerutti

Coordinatore del progetto:

Andrea Cottini

Gruppo di lavoro Parte I:

Alida Marina Bruni

Stefania Cerutti

Veronica Fanchini

Gruppo di lavoro Parte II:

Stefania Cerutti

Luigi Cortese

Roberta Costi

Fabio Giroto

Marco Onida

Alberto Papagni

Monica Peggion

Maria Elena Rossi

Lorena Usel

Christian Violi

Enrico Zanella

Gruppo di lavoro Parte III:

Alberto Bergamaschi

Massimo Bino

Norberto Bonzani

Moreno Bossone

Alessandro Buzio

Simona Canale

Cristina Comazzi

Edoardo Costa

Stefano Costa

Elisa Cristina

Davide De Vito

Monica Franco

Sara Ielmoli

Renato Locarni

Paola Marchi

Riccardo Milan

Alberto Monzani

Clelia Morandi

Cristina Movalli

Francesco Pesce

Samuel Piana

Elisabetta Piretti

Andrea Sasso

Ilaria Sommaruga

Elaborato realizzato con il supporto scientifico di

- **Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”**
- **Università della Montagna - Ge.S.Di.Mont. – Università di Milano**

Domodossola, dicembre 2014

È un vero piacere per il sottoscritto poter vedere come nell'arco di un anno solare il lavoro dell'Associazione ARS.UNI.VCO abbia dato, tra gli altri, due importanti risultati consistenti in altrettante pubblicazioni che per la qualità dei contenuti e dei relatori non possono che essere considerate di livello scientifico.

Questo e-book come il precedente è frutto e risultato di un lavoro che prende spunto dal Corso TERRITORI di MONTAGNA e SVILUPPO LOCALE: PROGETTARE CON I FONDI EUROPEI, ma che ne prosegue idealmente l'elaborazione grazie alla disponibilità di tutti i docenti del corso che hanno voluto lasciare una traccia importante del loro contributo didattico ed anche di quella dei partecipanti al corso i quali hanno sintetizzato alcune proposte progettuali in schede tematiche.

L'occasione è quindi propizia per ringraziare tutti coloro che hanno voluto dedicare tempo e lavoro per predisporre, ciascuno per la propria parte, questa pubblicazione, ma vorrei indirizzare un ringraziamento sentito e particolare alla prof.ssa Stefania Cerutti, che si è presa in carico egregiamente, anche come consigliere della nostra Associazione, questo importante progetto, il quale proseguirà con una seconda edizione.

Il Presidente ARS.UNI.VCO

dott. Giulio Gasparini

INDICE

INTRODUZIONE <i>Andrea Cottini</i>	pag. 9
PARTE I PROGETTARE PER L'EUROPA: IMPOSTAZIONE METODOLOGICA	
Il Project Management. Tecniche e strumenti: fasi, obiettivi e approcci <i>Stefania Cerutti</i>	pag. 19
Il Project Management. Ciclo di progetto e quadro logico <i>Veronica Fanchini</i>	pag. 27
Il Bando e lo Studio di Fattibilità: come redigere un progetto <i>Alida Marina Bruni</i>	pag. 41
PARTE II PROGETTARE IN EUROPA: EXPERTISES E BEST PRACTICES IN TERRITORI MONTANI	
I finanziamenti europei a gestione indiretta: opportunità e sfide per la montagna <i>Stefania Cerutti</i>	pag. 53
Territori montani, enti locali e fondi europei a gestione diretta <i>Christian Violi</i>	pag. 63
Buone prassi di partenariato. Il ruolo dei territori nei programmi Interreg <i>Roberta Costi</i>	pag. 71
Il programma di Cooperazione Territoriale Spazio Alpino 2014-2020: obiettivi, contenuti e modalità di partecipazione <i>Fabio Giroto, Monica Peggion</i>	pag. 79
La Rete Telematica della Valle d'Aosta per lo sviluppo del territorio. Genesi ed evoluzione di un progetto europeo <i>Enrico Zanella</i>	pag. 91
Progettualità per le aree montane: priorità, tematiche e sviluppi nella cooperazione transfrontaliera <i>Marco Onida</i>	pag. 99
Dalla pianificazione strategica alla progettazione di esperienze turistiche innovative in ambiente montano <i>Maria Elena Rossi</i>	pag. 107
Dare vita alle idee con l'Europa. Buone pratiche e indicazioni operative per l'utilizzo di finanziamenti europei <i>Luigi Cortese, Lorena Usel, Alberto Papagni</i>	pag. 117

PARTE III PROGETTARE CON L'EUROPA: IDEE DAI TERRITORI MONTANI

Idee e progetti di sviluppo locale per i territori montani	pag. 127
• Scheda 1 – SA.T.I.V.A. <i>Moreno Bossone, Edoardo Costa, Stefano Costa, Elisa Cristina, Sara Ielmoli, Paola Marchi, Riccardo Milan, Andrea Sasso</i>	pag. 129
• Scheda 2 – VARCO TRA LE ALPI <i>Alberto Bergamaschi, Norberto Bonzani, Cristina Movalli</i>	pag. 133
• Scheda 3 – PM10-ZERO <i>Davide De Vito, Renato Locarni, Samuel Piana, Elisabetta Piretti</i>	pag. 139
• Scheda 4 – ORTI <i>Ilaria Sommaruga</i>	pag. 143
• Scheda 5 – RITORNO DI FIAMMA DELL'ALBERGO CERVANDONE IN ALPE DEVERO (AC-AD) <i>Simona Canale</i>	pag. 147
• Scheda 6 – ACQUA, FERRO, FUOCO <i>Alberto Monzani</i>	pag. 149
• Scheda 7 – FULL MOUNTAIN <i>Cristina Comazzi, Monica Franco, Clelia Morandi</i>	pag. 153
• Scheda 8 – HOMEgna <i>Massimo Bino, Alessandro Buzio, Francesco Pesce</i>	pag. 159
CONCLUSIONI <i>Stefania Cerutti</i>	pag. 163

INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

Andrea Cottini¹

La decisione di approcciare in maniera definita e specialistica il complesso ed articolato “*mondo*” dei bandi e della progettazione Europea, in particolare, e della programmazione Europea, in generale, è scaturita come idea e proposta dell’Associazione ARS.UNI.VCO a fronte della constatazione che la continua richiesta di approfondimenti, di informazioni, di aggiornamenti su queste tematiche costituisce oramai un necessario corollario con cui risulta imprescindibile confrontarsi.

Questa particolare situazione deriva anche, e forse soprattutto, dalla necessità di individuare percorsi di finanziamento diversi ed alternativi rispetto alle consuete linee che potremmo chiamare “*istituzionali*” perseguite fino ad ora (richieste di contributo a livello locale); linee che nell’attuale fase di crisi economica ed istituzionale appunto non sono più, ad oggi, in grado di rispondere adeguatamente alle sempre maggiori richieste di finanziamento di progetti di sviluppo, i quali in alcuni casi tendono, per necessaria contingenza, più che altro a reperire fondi per finanziarie l’ordinario.

Diventa quindi necessario ed opportuno, per ogni territorio, fare rete e dotarsi di un sistema che sappia rispondere alle richieste di tutti quei soggetti, pubblici e privati, che richiedono professionalità sempre più aggiornate e specializzate nell’ampio settore della progettazione Europea ed anche della conoscenza del sistema di funzionamento della programmazione Europea, tanto complesso ed articolato l’uno quanto l’altro.

Un primo dibattito sull’importanza di approfondire queste tematiche è stato fornito dall’Associazione ARS.UNI.VCO attraverso l’organizzazione di un incontro pubblico tenutosi a Domodossola il 17 gennaio 2014, dal titolo **Territori di Montagna e Sviluppo Locale: Progettare con i Fondi Europei**²; l’intento del seminario era da un lato quello di approfondire ed evidenziare il ruolo della progettazione europea quale strumento di mobilitazione delle risorse di un territorio montano, dall’altro di verificare la risposta del territorio a questa proposta.

La presenza di autorità ed istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale, unitamente ad esperti del settore ha sicuramente contribuito, congiuntamente alle tematiche in discussione, alla riuscita dell’incontro cui si è riscontrata una notevole affluenza di pubblico qualificato, il quale, composto da professionisti, da

¹ Segretario dell’Associazione ARS.UNI.VCO.

² Programma completo di relatori, interventi ed altro disponibili sul sito www.univco.it

amministratori, studenti, laureati ed interessati e conoscitori della materia, ha fatto da cornice a questo appuntamento ed ha confermato, in certo qual modo ed indirettamente, che l'intuizione iniziale da cui si era partiti poteva essere ampiamente condivisa e condivisibile.

Successivamente al seminario ed ad ulteriori incontri tenutisi nel mese di febbraio a Verbania e ad Omegna, è seguito, quasi in maniera naturale e senza soluzione di continuità, il Corso di specializzazione dal titolo **Territori di Montagna e sviluppo Locale: Progettare con i Fondi Europei** che si è tenuto a Domodossola, con grande partecipazione, a partire da fine febbraio ai primi di aprile del 2014³

Il Corso si proponeva di trasferire le conoscenze e le modalità specifiche di ideazione, predisposizione, stesura e presentazione di progetti per Bandi emessi dall'Unione Europea, dando particolare rilievo alla parte dell'expertise e delle esercitazioni pratiche, ed in particolare di:

- fornire gli strumenti conoscitivi per la ricerca di fondi erogati direttamente da Bruxelles nei vari settori e la metodologia più efficace da seguire per partecipare ai bandi europei che erogano questi fondi;
- offrire una formazione completa ed aggiornata sulla progettazione europea, trasmettendo le tecniche e le metodologie indispensabili alla redazione e alla presentazione dei progetti, allo scopo di aumentare la qualità e la competitività delle proposte per i bandi comunitari;
- sviluppare ed approfondire tutti gli aspetti relativi al Project Management;
- focalizzare l'attenzione progettuale sullo sviluppo delle aree montane.

La proposta didattica e formativa era quindi rivolta, in generale, a quanti intendessero acquisire le competenze necessarie ad organizzare e gestire le fasi di progettazione rispondendo alle richieste di un bando europeo, secondo la logica per cui i programmi di finanziamento previsti dall'Unione Europea rappresentano uno strumento importante per la sostenibilità economica di progetti e la promozione e realizzazione di processi di innovazione. Il Corso inoltre, ai fini conoscitivi e di specializzazione di eventuali competenze, intendeva rivolgersi anche ad amministratori e dipendenti di Enti Pubblici.

Nella lunga fase di organizzazione del Corso - che ha di gran lunga preceduto quella del seminario il quale, di fatto, ne è poi risultata essere la presentazione - sono stati contattati ed individuati, in qualità di docenti, esperti di alcune specifiche fasi e di alcuni specifici programmi che l'Unione Europea propone, avendo come particolare

³ Programma completo, contenuti, docenti e calendario sono disponibili sul sito www.univco.it

riferimento e presupposto il requisito di declinare gli aspetti della programmazione in una logica di sviluppo dei territori montani come quello di cui questo territorio, il Verbano Cusio Ossola, è parte:

- Alida Marina Bruni, *Università della Montagna – Ge.S.Di.Mont – Università di Milano*
- Stefania Cerutti, *Università degli Studi del Piemonte Orientale-ARS.UNI.VCO*
- Roberta Costi, *Camera di Commercio I.A.A. del VCO*
- Veronica Fanchini, *Università della Montagna - Ge.S.Di.Mont – Università di Milano*
- Fabio Giroto, *Regione Lombardia - Cooperazione Programmazione Europea*
- Serge Imboden, *Hes-So Valais (Canton Vallese)*
- Marcella Morandini, *Fondazione Dolomiti Unesco*
- Marco Onida, *Commissione Europea*
- Alberto Papagni, *TurismOk*
- Monica Peggion, *Reg. Lombardia-ACP Italian Contact Point-Alpine Space Programme*
- Maria Elena Rossi, *Sviluppo Piemonte Turismo*
- Lorena Usel, *ETM Services*
- Christian Violi, *Novareckon*
- Enrico Zanella, *IN.VA. S.p.A.*

La scelta di affidarsi a queste professionalità si è di fatto rivelata una delle chiavi positive della riuscita del Corso, unitamente alle modalità didattiche proposte e consistenti in un misurato connubio di teoria e pratica, approfondimenti e lavori di gruppo, che hanno costituita l'altra ed ulteriore chiave positiva ed apprezzata dai partecipanti: l'immediata possibilità di "mettere in pratica" gli insegnamenti e le tecniche di progettazione oggetto di lezione.

Il Corso è stato suddiviso, nell'arco di cinque fine settimana consecutivi per complessive 56 ore, come segue:

- o n. 20 ore di didattica;
- o n. 20 ore di expertise
- o n. 16 ore di workshop laboratorio

Per quanto riguarda i contenuti, si è partiti dalla considerazione di creare una necessaria base comune, una condivisione di linguaggio e di contesto e quindi sono state riservate 10 ore al **Project Management**, inteso *tout court*, ovvero dal punto di vista meramente tecnico, e 10 ore allo studio ed all'approfondimento di alcuni

strumenti indispensabili quali il **Bando**, la verifica di **fattibilità**, la stesura tecnica del **progetto**.

Condiviso questo importante inquadramento metodologico di partenza si è quindi passati con **expertise e workshop** (36 ore) all'analisi ed all'approfondimento di singoli programmi di finanziamento Europeo, individuando all'interno dei medesimi possibili e concreti ambiti di applicazione ai territori montani.

L'organizzazione del Corso, inoltre, ha espressamente previsto la possibilità per ciascun partecipante, traendo spunto dalle lezioni e dalle esperienze proposte, di predisporre un lavoro conclusivo consistente nella realizzazione di un progetto finale (singolo o di gruppo) da inserire, se giudicata meritevole di menzione, in una pubblicazione.

In particolare 6 ore (delle 36 complessive previste per workshop ed expertise) sono state oggetto di una verifica dei progetti dei partecipanti. Ciascun partecipante, singolarmente o come gruppo, aveva a disposizione 10 minuti per illustrare ad un Project Manager, anche mediante slides, il progetto ideato durante il Corso, riproducendo una sorta di presentazione ad una commissione; il progetto veniva quindi immediatamente valutato da parte dell'esperto evidenziandone, con esempi concreti, i punti di forza e di debolezza. Esercizio questo che si è rivelato molto utile ed apprezzato per i risvolti estremamente pratici e di immediata applicabilità e concretezza.

Patrocinato e promosso da molti Enti del territorio, il Corso, come idea-progetto, ha inoltre usufruito di un finanziamento economico parziale da parte di Fondazione CRT. Questi gli Enti:

- Provincia V.C.O.,
- Comunità Montana Valli dell'Ossola,
- Unione Montana Antigorio Divedro Formazza,
- Città di Domodossola,
- Camera di Commercio I.A.A. del VCO;
- UNCEM Nazionale,
- Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro"
- Università della Montagna (Università degli Studi di Milano – Centro Interdipartimentale Ge.S.Di.Mont di Edolo)
- Consorzio UNI.VER. – Università ed Impresa di Vercelli
- Tecnoparco Lago Maggiore

- Polo di Innovazione del Lago Maggiore
- Polo Enemhy di Vercelli
- Unione Industriale VCO,
- Distretto Turistico dei Laghi, dei monti e delle Valli dell'Ossola
- G.A.L. Laghi e Monti del Verbano Cusio Ossola
- A.I.A.T. (Associazione nazionale Ingegneri Ambiente e Territorio)
- U.N.P.L.I. Sez. VCO

Questa pubblicazione intende quindi fare sintesi rispetto a quanto emerso durante il Corso, ritenendo che tali informazioni debbano e possano costituire un valido ed interessante punto di partenza per approfondire la materia della progettazione e della Programmazione Europea.

L'elaborato è stato quindi suddiviso in tre parti.

La PRIMA PARTE comprende gli interventi e gli approfondimenti dei docenti del corso che hanno svolto la parte tecnica. Esplicita quindi importanti ed interessanti aspetti collegati a quanto emerso durante le lezioni, con ulteriori approfondimenti e bibliografia: in particolare questa prima parte affronta ed illustra, nel corso di tre capitoli, tutta una serie di importanti aspetti del Project Management, dalle tecniche e dagli strumenti fino al ciclo di progetto, al bando ed allo studio di fattibilità.

La SECONDA PARTE raccoglie invece interventi ed articoli che illustrano nel dettaglio i programmi europei ad erogazione diretta ed ad erogazione indiretta, oltre ad una serie di capitoli di approfondimento su particolari aspetti dei programmi europei dedicati ai territori montani, nonché all'illustrazione di progetti già realizzati nei territori alpini.

La TERZA PARTE è dedicata alle schede progetto realizzate dai partecipanti al Corso. Si tratta di schede di sintesi che contengono idee progettuali attuabili in territori montani. Gli estensori sono disponibili ad approfondire ovviamente tutti gli aspetti di dettaglio, nonché a "*lavorare*" per poterli eventualmente farli divenire veri e propri progetti di fattibilità prima ed esecutivi poi.

L'elaborato si chiude con le CONCLUSIONI ad opera e cura della prof.ssa Stefania Cerutti, che oltre ad essere docente del Corso, ha assolto anche la veste e la funzione di direttore con una conduzione snella, presente e decisa nell'interloquire anche in corso di lezione con i docenti, per consentire che si delineassero ed approfondissero aspetti tematici particolarmente concreti ed adatti ai territori montani.

Lo stile utilizzato dai docenti, agile seppur doverosamente tecnico e specifico, nonché la qualità dell'idea progettuale contenuta nelle schede dei partecipanti al Corso, unitamente ad una bibliografia completa ed aggiornata, rendono la presente

pubblicazione un elemento di novità e di aggiornamento, come pure uno strumento utile per chi vuole interfacciarsi con la programmazione e con la progettazione europea.

Avendo avuto l'onere e l'onore di aver preso parte all'organizzazione del Corso ed avendo presenziato, in qualità di coordinatore, per l'intera durata a lezioni, workshop, incontri, ritengo che questa proposta didattica, nel suo complesso, sia andata molto al di là degli obiettivi che si era prefissata. Questo per una serie di condizioni che si sono delineate durante il Corso e che non sono sempre agevoli da riprodurre, e che vanno dalla estrema professionalità e disponibilità dei docenti, all'altrettanta preparazione e attenta partecipazione dimostrata dai partecipanti.

Certamente, al di là di considerazioni soggettive e di situazioni di "*particolare*" contingenza, resta la traccia di un'esperienza formativa importante che si cercherà di riprodurre, apportando i naturali e necessari aggiustamenti, declinandola ed aggiornandola con la programmazione europea 2014/2020, e cercando di attivare un primo progetto naturalmente consequenziale al Corso, ovvero un servizio di **SPORTELLO BANDI**⁴ per un territorio che ha necessità di avvalersi di questi strumenti come metodo naturale di approccio e di riferimento. Sportello Bandi che l'Associazione è in prima persona attiva per definirne, con partner locali, una pronta realizzazione.

L'intento di pubblicazioni come quella che si sviluppa nei successivi capitoli, con tutta la modestia del caso, è proprio di offrire un contributo alla crescita complessiva di questa area montana che intende, progressivamente, e grazie agli attori istituzionali, assumere un ruolo importante nello sviluppo dell'Arco alpino.

⁴ Il Progetto SPORTELLO BANDI VCO è stato redatto dall'Associazione ARS.UNI.VCO ed è stato presentato ad alcune fondazioni privati affinché possa essere attivato almeno parzialmente; questo in attesa di individuare il programma europeo che possa esserne lo strumento ideale di finanziamento.

PARTE I

**PROGETTARE PER L'EUROPA:
IMPOSTAZIONE METODOLOGICA**

IL PROJECT MANAGEMENT.

TECNICHE e STRUMENTI: FASI, OBIETTIVI E APPROCCI

Stefania Cerutti¹

Introduzione

Il Project Management comprende diversi approcci metodologici adottabili per la gestione delle attività di un progetto: approcci agili, interattivi, incrementali e basati sulla successione di fasi predefinite. Essi possono offrire vantaggi e svantaggi e dunque essere adottati e seguiti efficacemente in certi contesti specifici di progetto piuttosto che essere sconsigliati in altri. Frequentemente, si ricorre all'adozione di approcci misti che utilizzano parti dell'uno o dell'altro a seconda del contesto o della fase del progetto.

Ai fini della presente trattazione, si è ritenuto opportuno ricorrere alla cosiddetta metodologia del *Project Cycle Management* - PCM (Gestione del Ciclo del Progetto - GCP). Introdotta dalla Commissione Europea agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della programmazione e della gestione dei progetti, essa consente di coinvolgere gli attori-chiave ed i beneficiari di un progetto. L'intento di fondo è quello di effettuare una progettazione che si ispiri a concetti forti e innovativi: il partenariato, la concertazione, l'approccio ascendente (bottom-up) e, soprattutto, la partecipazione di una pluralità di soggetti. In particolare, secondo le indicazioni dell'Unione Europea, il ciclo di vita di un progetto si può scomporre in sei fasi operative (programmazione, identificazione, formulazione, finanziamento, realizzazione, valutazione). Nel secondo capitolo verrà presentata nel dettaglio tale scansione logica, soffermandosi in particolare sullo strumento del *Logical Framework* - LF (Quadro Logico - QL), che sintetizza in modo razionale e sistematico tutta la struttura dell'iniziativa che si vuole realizzare.

A partire da una definizione di progetto, l'obiettivo del presente capitolo è invece quello di indagare cosa significhi lavorare per progetti, mettendo in luce il ruolo dei soggetti che intervengono a vario titolo nell'ambito di un'iniziativa progettuale a livello territoriale, per poi procedere con un focus metodologico specifico sul Project Management, sotto il profilo degli obiettivi che si pone e dei processi che governa. Si ritiene, infatti, che le tecniche di Project Management possano rivelarsi particolarmente utili per fornire, ai territori ed agli attori che ne governano le

¹ Università degli Studi del Piemonte Orientale "A.Avogadro".

trasformazioni, linee guida e strumenti ben precisi per l'allestimento e la gestione dei progetti, anche in ambito montano e certamente in una logica europea.

1. Lavorare per progetti

Ogni buon progetto ha una propria storia: la propria genesi, la costruzione strettamente legata al tema di cui si tratta, lo sviluppo che deriva dal gruppo di partner che si crea, la messa a punto finale graduale e successiva dovuta all'incontro tra i numerosi soggetti partecipanti. Costruire un progetto significa porsi degli obiettivi - quantitativi ma soprattutto qualitativi - da raggiungere grazie all'utilizzo di determinate risorse, umane e monetarie, in un tempo definito².

Ma che cosa è un progetto? Le definizioni di progetto sono molteplici. "Un piano, uno schema, un'impresa che si svolge secondo un programma" (Concise Oxford Dictionary); "una iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto o un servizio unico" (PMI - Project Management Institute, 1996). O ancora, "un progetto è un'unica serie di attività volte a produrre un risultato definito, con una precisa data di inizio e di fine, ed una precisa allocazione di risorse" (Harvard Business School). Esso può essere interpretato come un insieme: "di sforzi coordinati nel tempo" (Kerzner, 1995)³; "di attività tra loro correlate e interdipendenti, volte al raggiungimento di un obiettivo preciso, con un limite di tempo determinato, un budget di risorse stabilite, che vengono avviate alla ricerca di un aumento di valore per l'azienda o per il soddisfacimento delle esigenze del cliente" (SDA Bocconi); "di persone e di altre risorse temporaneamente riunite, per raggiungere uno specifico obiettivo, di solito con un budget ben predeterminato ed entro un periodo stabilito" (Graham, 1990). Sinteticamente le caratteristiche comuni alle definizioni di progetto sopra esposte potrebbero essere elencate nel modo seguente:

- un progetto è costituito da un insieme di attività
- finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo
- destinate ad ottenere uno specifico prodotto finito o un servizio
- da svolgere in un determinato periodo di tempo

² Per un approfondimento si consulti il documento "Progettare un progetto europeo", redatto dalla Regione Liguria, Affari Comunitari e Relazioni Internazionali, scaricabile al seguente link: http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.regione.liguria.it%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F1949-guida-alla-progettazione.html&ei=W0LvU_HqMIOL0AWRgoFo&usg=AFQjCNGfmTzbdCJlbVSKK8gnBKo4kVAVag&sig2=galdUjIP2P796Lhg7DmSw&bvm=bv.73231344,d.d2k

³ Queste ed altre definizioni di progetto si possono leggere ed analizzare consultando il seguente link: http://www.progettomattoneinternazionale.it/upload/mattone/gestionedocumentale/4.1%20attuazione%20del%20progetto%20e%20management-alcune%20definizioni%20e%20indicazioni%20generali_784_2700.pdf

- mediante l'utilizzo di risorse predefinite ed assegnate
- a costi predeterminati.

In una logica territoriale, per progetto si intende una “visione condivisa di un futuro desiderabile e realizzabile attraverso trasformazioni materiali e non con vari mezzi (programmi, piani, progetti in senso stretto)” (Dematteis, 2001). Quindi le componenti progettuali ‘tecniche’ vanno iscritte nella dimensione evolutiva di un territorio, il che implica un’attenta valutazione dello specifico contesto su cui il progetto agisce e delle ricadute da esso generate.

In questa prospettiva, lavorare per progetti significa tenere conto degli elementi e degli strumenti operativi, indispensabili per governare percorsi e processi, e delle relazioni che si innescano tra i soggetti, integrando attori interni ed esterni al contesto, orientandoli al risultato, fronteggiando i rischi che inevitabilmente ogni attività di cambiamento e innovazione porta con sé⁴.

2. Il ruolo dei soggetti

I soggetti che agiscono all'interno di un progetto possono essere raggruppati in due macro-gruppi: attori primari, ovvero principali, e attori secondari.

Gli attori primari costituiscono il gruppo di soggetti che hanno un coinvolgimento diretto nel ciclo del progetto. Per un determinato periodo di tempo, tale gruppo definisce gli obiettivi, lavora in modo coordinato e complementare, mettendo a disposizione le proprie risorse, per raggiungere gli obiettivi definiti all'interno di una intesa globale stipulata negli accordi specifici esistenti fra le parti. All'interno di questa categoria rientrano, nello specifico, i seguenti soggetti:

- **Committente:** può essere interno o esterno, locale/territoriale (Comunale, Provinciale, Comprensoriale), sovralocale (Regionale, Nazionale, Europeo, Internazionale)
- **Animatore del Progetto (AP):** persona attiva e responsabile della animazione e condivisione strategica del progetto
- **Project Manager (PM):** persona responsabile della gestione del progetto
- **Progettisti:** gruppo incaricato dell'allestimento tecnico del progetto
- **Gruppo di Project Management (GPM):** gruppo di esperti a corredo delle competenze e delle attività dei progettisti e del PM (specialisti)
- **Project Manager Office (PMO):** ufficio tecnico-organizzativo di raccordo tra progettisti, GPM e PM

⁴ http://www.ing.unisannio.it/bellini/giep/GESPI_testoBSV_Definizioni.pdf

- Cabina di regia: gruppo di natura mista pubblico-privata (istituzioni-imprese) interessata a verificare l'evoluzione del progetto; in larga misura espressione della committenza
- Finanziatore: persona o gruppo che fornisce le risorse finanziarie necessarie al progetto
- Destinatario diretto: può essere un attore primario, talora coincide con il committente.

Gli attori secondari sono costituiti, invece, dai soggetti che possono entrare a far parte di un progetto. Essi sono:

- Tavolo tecnico: gruppo di esperti portatori di competenze e di indicazioni aggiuntive rispetto a quelle dei progettisti, del gruppo di PM espressione delle istituzioni locali coinvolte nel progetto
- Focus group/Tavoli tematici: tavoli di discussione tecnica cui partecipano organizzazioni pubbliche, private, esperti del territorio e più in generale i beneficiari del progetto
- Sponsor: persona o gruppo che fornisce le risorse finanziarie, sia in natura che economiche, necessarie al progetto
- Destinatari indiretti: beneficiari finali.

Oltre agli attori primari e secondari, possono gravitare intorno ad un progetto altri stakeholder, ovvero quegli individui ed organizzazioni attivamente coinvolti nel progetto o i cui interessi potrebbero essere influenzati dalla sua realizzazione; essi possono a loro volta influenzare il progetto ed i suoi risultati. Un team di progetto può quindi essere interpretato come luogo d'integrazione degli apporti di tutti i partecipanti al progetto.

Risulta piuttosto chiaro comprendere quanto possa essere complessa e multiforme l'interazione tra i numerosi soggetti interessati/bili ad un progetto, ai quali sono richiesti 'sforzi' ed interventi sotto vari profili: tecnico-operativo, economico-finanziario, organizzativo-funzionale, ecc.. Ciò significa che il successo di un'iniziativa dipenda anzitutto dalla capacità (e volontà) di fare rete tra attori e stakeholder e che, di conseguenza, ciascun progetto - oltre ad essere finalizzato, strutturato, contestualizzato - debba costituire l'espressione concreta di un efficace sistema di governance⁵, dove le dimensioni della partnership (pubblico-pubblico e pubblico-privata; locale-locale e locale-sovralocale, ecc.) attivate dai progetti si sostanzino in

⁵ Sul rapporto tra governance e sviluppo territoriale si veda:

azioni di coordinamento e collaborazione all'interno di dinamiche evolutive condivise e di strumenti idonei per poterle conseguire.

3. La metodologia di Project Management: obiettivi e approcci

Il Project Management, inteso come l'insieme di principi e metodi per la gestione dei progetti, era considerato fino a poco tempo fa un campo di interesse limitato ad alcune aziende e soggetti operanti in settori specifici, spesso qualificati come *'organizzazioni che lavorano per progetti'* (Bassi, Tagliafico, 2010). Confinato una volta nell'ambito ristretto delle imprese di ingegneria ed impiantistica, oggi il Project Management è invece diventato una pratica manageriale vincente in tutte quelle organizzazioni che vogliono affrontare seriamente la gestione dei cambiamenti. Si tratta infatti di una disciplina relativamente moderna, che ha registrato notevoli cambiamenti.

Gli ambiti di applicazione del Project Management sono dunque molto vasti. Tra questi vi rientrano sicuramente anche i progetti di sviluppo territoriale e tutti quei progetti che richiedono una notevole attenzione per: rispettare i tempi di realizzazione dell'iniziativa; rispettare i costi del progetto; gestire relazioni complesse; gestire gruppi di lavoro interdisciplinari; avvalersi di strumenti di pianificazione e controllo efficienti; identificare ed anticipare i rischi di insuccesso del progetto.

Gli obiettivi del Project Management sono:

- dare una visione realistica del progetto durante tutto il suo ciclo di vita
- responsabilizzare tutti gli attori coinvolti su obiettivi specifici
- evidenziare situazioni critiche e proporre valide alternative in modo tempestivo
- tracciare un quadro previsionale dell'evoluzione futura del progetto
- proporre e imporre una normativa comune a tutti gli attori coinvolti
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi parziali assegnati e quelli generali di progetto

I fondamenti del Project Management risiedono dunque:

- nell'esplicitazione delle responsabilità per l'integrazione dei singoli apporti al progetto,
- nei sistemi di pianificazione e di controllo,
- nella predizione ed integrazione dei singoli apporti al progetto.

Sotto il profilo definitorio, con l'espressione Project Management si intende genericamente l'insieme delle attività che vengono svolte per realizzare gli scopi e gli obiettivi di un progetto. Vi sono diverse definizioni desumibili dalla letteratura del Project Management, tra cui le più conosciute sono:

- la definizione data dall'ente nazionale tedesco responsabile per le attività di standardizzazione, il *Deutsches Institut fur Normung*, che identifica il Project

Management come “l’insieme completo di attività, tecniche, strumenti applicati durante l’esecuzione di un progetto”;

- la definizione fornita dal *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK): “il Project Management è l’applicazione delle conoscenze, abilità, strumenti e tecniche alle attività di progetto al fine di raggiungerne gli obiettivi”.

Si può notare come entrambe le definizioni ne enfatizzano la valenza applicativa, facendo riferimento a generiche attività, strumenti e metodi che permettono di raggiungere gli obiettivi di un progetto. Progetto che, come precisato nel primo paragrafo, si connota per alcune determinanti fondamentali: qualità, tempo, costo.

Questi tre vincoli si trovano rappresentati in quello che nella letteratura del Project Management viene chiamato Triangolo dei vincoli di progetto.

Questa rappresentazione consente di dimostrare come i pilastri fondamentali del Project Management siano anche i suoi maggiori vincoli. Il vincolo tempo indica la quantità di tempo disponibile per completare il progetto. Il vincolo costo/risorse rappresenta il budget disponibile per il progetto e al tempo stesso l’insieme delle risorse a disposizione del progetto. Infine, il vincolo scopo/qualità rappresenta quanto deve essere fatto per conseguire i risultati attesi dal progetto sia in termini di requisiti che di criteri di qualità/performance.



Mentre per i tempi e i costi il significato è intuitivo, altrettanto non si può dire del vincolo della qualità.

Nei progetti l’elemento qualitativo non è solo relativo alla soluzione, ma lo si ritrova anche nel processo di realizzazione e nei metodi di gestione del progetto stesso. Si rivela dunque fondamentale definire procedure e standard di lavoro, adottare la documentazione necessaria, condividere le regole operative tra tutti i partecipanti e così via. Queste azioni, ovviamente, richiedono tempo e comportano costi non del tutto trascurabili, ma i benefici che si ottengono durante il ciclo di vita del progetto giustificano indubbiamente la fatica spesa in fase di partenza. Inoltre, un’attenta pianificazione iniziale permette di evitare errori nel bel mezzo del progetto, che richiederebbero dei costi aggiuntivi notevoli (di gran lunga superiori ai costi di pianificazione iniziale) e un inevitabile slittamento dei tempi.

Questi tre vincoli sono strettamente correlati tra loro. Ad esempio, incrementare la qualità tipicamente significa aumentare i tempi e i costi/risorse del progetto. Mentre

ridurre i tempi spesso richiede costi più alti (risorse più grandi) e/o uno scopo più ristretto; infine, un budget ridotto (meno risorse) può implicare tempi più lunghi e/o una riduzione dello scopo/qualità.

Il soggetto che si deve occupare del coordinamento di questi vincoli al fine di portare a termine con successo un progetto è riconducibile alla figura del Project Manager. Egli è infatti la figura principale nello sviluppo di un progetto e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con i costi, i tempi e la qualità definiti inizialmente.

Gli obiettivi principali che il Project Manager deve raggiungere sono:

- realizzare il risultato finale del progetto;
- conseguire gli obiettivi economici del progetto;
- avvertire i committenti delle difficoltà non superabili riscontrate in corso di progetto;
- adottare/far prendere le decisioni più opportune al fine di conseguire gli obiettivi del progetto;
- chiudere il progetto se gli obiettivi non possono essere realizzati.

Il Project Manager è dunque il vero animatore del progetto, nonché il responsabile formale del progetto stesso nel suo complesso. L'importanza che egli riveste in questo ruolo rende dunque necessaria la richiesta di requisiti specifici al Project Manager, che spaziano da competenze di tipo strettamente tecnico a requisiti di carattere relazionale e personale. È utile raggrupparne le competenze in due macro-categorie:

1. Competenze tecniche/gestionali

- formazione di tipo tecnico ed economico;
- conoscenza delle metodologie di pianificazione e controllo;
- impegno costante ad operare in un'ottica di qualità globale e di soddisfazione del cliente.

2. Competenze relazionali/ personali

- doti di buon negoziatore e mediatore
- capacità di leadership
- capacità di sviluppare il potenziale individuale e di gruppo (motivare e coinvolgere)
- capacità di comunicare, coordinare, organizzare e delegare
- propensione alla risoluzione dei problemi
- apertura verso le nuove idee e flessibilità ai cambiamenti

Da questa tassonomia si evince come prevalgano gli aspetti relazionali su quelli puramente tecnici. Il ruolo del Project Manager, infatti, un tempo considerato prettamente tecnico, è oggi diventato prevalentemente di comunicazione. La sua principale dote deve essere quella di saper ascoltare, poiché per avere sempre la

situazione sotto controllo è necessario essere in grado di dare voce a tutti gli attori, secondo quella logica “sistemica” che l’Europa stessa domanda.

Alcune considerazioni conclusive

I progetti europei presentano alcune caratteristiche che rendono ancor più importante ed articolato il ruolo del Project Management e del Project Manager. Si tratta infatti di iniziative che prevedono la partecipazione di partner di paesi diversi per lingua, cultura, esperienze, che vengono pre-finanziati (o co-finanziati, in misura diversa a seconda dei programmi) dai partner stessi e che devono sottostare a regole assai rigide di gestione sia operativa che finanziaria.

I gestori di un progetto devono pertanto assicurare trasparenza e obiettivi comuni e condivisi tra i partner, coordinare le attività attraverso efficienti strutture e suddivisione delle responsabilità, mantenere il coinvolgimento dei partner e soddisfare le regole dei programmi.

Per tali ragioni, occorre che anche nei progetti di livello europeo che coinvolgono le aree montane si utilizzino le più aggiornate metodologie di Project Management, intesa quale disciplina che consente la corretta pianificazione, gestione e controllo dei progetti complessi, attraverso la definizione strutturata degli obiettivi, le modalità di coinvolgimento delle risorse umane, la valutazione dei tempi, dei costi, dei fabbisogni e dei rischi che possono gravare sull’esito dell’iniziativa.

Bibliografia e sitografia

Baldini M., Miola A., Neri P.A. (2002), *Lavorare per progetti. Project Management e processi progettuali*, Franco Angeli, Milano.

Bassi A., Tagliafico M. (2010), *Project manager al lavoro: strumenti e tecniche*, Franco Angeli, Milano.

Dematteis G. (2001), *Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali*. In: SLoT. Quaderno 1 / Bonora P. Baskerville, BOLOGNA, pp. 11-30.

Formez (2002), *Project Cycle Management. Manuale per la formazione*, Strumenti Formez, Roma. Disponibile online:

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/f35ffa43c585cb6f802564b9004b5ad6/7FB7040407F1D0DFC125709D003D8C65/\\$file/pcm%20completo.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/f35ffa43c585cb6f802564b9004b5ad6/7FB7040407F1D0DFC125709D003D8C65/$file/pcm%20completo.pdf)

Kerzner H. (1995), *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*, Van Nostrand Reinhold, New York.

[http://www.provincia.bz.it/cultura/download/Manuale Project Management%281%29.pdf](http://www.provincia.bz.it/cultura/download/Manuale_Project_Management%281%29.pdf)

http://www.gpm-suedtirol.org/media/downloads/pm-leitfaden_it.pdf

IL PROJECT MANAGEMENT.

CICLO DI PROGETTO E QUADRO LOGICO.

Veronica Fanchini¹

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni si è sempre più diffusa la cultura della progettazione e la pratica di “lavorare per progetti”; fondamentale è avere ben chiaro che cosa è un progetto: «Un progetto è un’impresa complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi - tempo - qualità»².

I progetti possono essere grandi o piccoli, coinvolgere una sola organizzazione o un insieme di soggetti in partenariato, ma sempre si caratterizzano per essere delimitati in un determinato arco temporale, con l’impiego di determinate risorse (umane e finanziarie), per il perseguimento di specifici obiettivi.

Su queste 3 dimensioni sarà anche valutato il successo di un progetto: sarà considerato positivo se sarà stato realizzato entro i termini previsti, con le risorse disponibili e se avrà raggiunto gli obiettivi prestabiliti.

In seguito all’esito negativo della valutazione effettuata dai membri del DAC (Direzione della Cooperazione allo Sviluppo della Commissione Europea) su una serie di progetti di cooperazione realizzati nel corso degli anni ’80, è stato elaborato uno strumento di gestione progettuale che definisce le attività relative al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse fasi di vita di un progetto; il cosiddetto *Project Cycle Management (PCM)*.

Questo strumento mira a migliorare la **qualità** e l’**efficacia** della progettazione e della fase di gestione del progetto, **integrando** le fasi del progetto in modo che gli argomenti siano esaminati in modo **sistematico**. Inoltre il PCM obbliga a focalizzarsi sui **reali bisogni dei soggetti beneficiari** e permette di evitare le principali cause di fallimento di un progetto, che sono:

- Fasi di pianificazione e preparazione del progetto insufficienti
- Assenza di connessione tra progetti e relativi beneficiari
- Inadeguato calcolo dei rischi

¹ Università della Montagna - *Ge.S.Di.Mont – Università di Milano*.

² Università della Montagna - *Ge.S.Di.Mont – Università di Milano*

- Fattori di sostenibilità a lungo termine dei benefici derivanti dal progetto non tenuti nella dovuta considerazione
- Mancato inserimento nella programmazione di insegnamenti tratti da esperienze passate
- Risultati non verificabili

1. **Il ciclo di Progetto o Project Cycle Management (PCM)**

In generale, il Ciclo del Progetto ha sei fasi: la Programmazione, l'Identificazione o Ideazione, la Formulazione, il Finanziamento, l'Implementazione e la Valutazione. I dettagli di ogni fase possono variare da istituzione ad istituzione e riflettono differenze di procedura. Tre elementi caratterizzano in ogni caso il Ciclo del Progetto:

1. Il ciclo definisce in ogni fase le decisioni chiave, le esigenze informative e le responsabilità specifiche.
2. Le fasi del ciclo sono progressive: ogni fase deve essere completata prima che la successiva possa essere svolta con successo.
3. Il Ciclo del Progetto trae dalla fase di Valutazione gli elementi per costruire, in base all'esperienza passata, l'ideazione di programmi e progetti futuri



La Programmazione: è la fase propedeutica per eccellenza del PCM e prevede la raccolta di dati e informazioni su uno specifico problema o politica. L'Attore pubblico assume un ruolo di orientamento e coordinamento strategico delle iniziative, definendo il quadro e le priorità territoriali e settoriali all'interno delle quali si potranno identificare (e poi formulare) progetti specifici. Il tutto coinvolgendo la

società civile (approccio partecipativo) e tenendo conto per ciascuna priorità individuata degli insegnamenti derivanti dalle esperienze pregresse (-> Valutazione).

L'identificazione: sono individuate e sottoposte ad ulteriore analisi e studio (consultazione beneficiari con analisi dei problemi e individuazione delle possibili soluzioni) le azioni specifiche da intraprendere. Si decide quindi rispetto alla pertinenza di ciascuna idea-progetto, sia rispetto alla capacità di rispondere ai problemi di ciascun gruppo-beneficiari che rispetto al quadro generale di programmazione stabilito. Infine si selezionano le idee-progetto da approfondire nella fase successiva (-> Formulazione).

La Formulazione: Le idee-progetto pertinenti divengono piani di progetto operativi. I beneficiari e gli altri attori (stakeholder) coinvolti partecipano allo sviluppo dettagliato dell'idea-progetto. A questo punto, se l'idea-progetto è giudicata fattibile (mezzi idonei e probabilità di successo) e sostenibile (benefici di lunga durata per il gruppo-beneficiario) si decide di formulare una proposta formale al (co)finanziatore (o di avviare la ricerca del finanziamento).

Il Finanziamento: La proposta di progetto presentata viene valutata dall'autorità competente o dal soggetto finanziatore, che al termine dell'iter procedurale (possibili negoziazioni/modifiche del testo e/o budget presentati) decide se (co)finanziare o meno l'intervento. In caso positivo, l'ente finanziatore e il proponente formalizzano in un documento legale (contratto o convenzione) le modalità di realizzazione e di finanziamento nonché gli altri obblighi amministrativo/giuridici, derivanti per le parti dal progetto.

L'Implementazione: è la fase in cui in progetto viene concretamente realizzato: tutti i mezzi materiali ed immateriali vengono progressivamente attivati nel rispetto del piano di lavoro e di finanziamento. In questa fase – di concerto con i gruppi-beneficiari (e/o partner locale) e gli altri attori coinvolti - si procede ad una costante verifica (monitoraggio) del raggiungimento degli obiettivi pianificati. Il progetto - se necessario - può essere ri-orientato e/o corretto, per fronteggiare errori, mancate considerazioni o significativi cambiamenti intercorsi dal momento della sua formulazione.

La Valutazione: il soggetto finanziatore e l'ente esecutore valutano il progetto per verificare quali obiettivi siano stati raggiunti e quali lezioni si possano apprendere in funzione del miglioramento per la progettazione di futuri programmi. La valutazione finale di un progetto può costituire il punto di partenza (diventare la valutazione ex-ante) della futura programmazione.

Benché nel PCM la valutazione segua l'implementazione, è prassi consolidata effettuare anche una valutazione intermedia durante lo svolgimento dell'iniziativa, allo

scopo di dare immediata applicazione agli insegnamenti acquisiti e ai correttivi necessari, per la parte restante del progetto.

2. Il quadro Logico (*Logical Framework Approach*)

Uno degli elementi caratteristici del PCM è l'utilizzo del Quadro Logico (*Logical Framework Approach*) nelle fasi operative. Il *Logical Framework* è un metodo di progettazione elaborato per la prima volta alla fine degli anni '60 da un gruppo di consulenti per USAID. Si tratta di un processo analitico e di un modo di presentare i risultati di questo processo che rende possibile:

- Identificare ed esprimere logicamente gli obiettivi del progetto e la relazione causale che li lega;
- Identificare obiettivi specifici per la verifica degli obiettivi iniziali;
- Stabilire quali condizioni esterne allo scopo del progetto possano influenzarne la buona riuscita.

Nella fase di identificazione vengono elaborate, nell'ambito del quadro programmatico, alcune idee progetto che scaturiscono dall'analisi del contesto territoriale e dalla consultazione con i portatori di interesse (*stakeholder*) per analizzare i problemi e identificare soluzioni possibili. In questa fase il Quadro Logico (QL) facilita l'analisi della situazione esistente, l'identificazione dei potenziali obiettivi e delle opzioni strategiche e l'esame della pertinenza delle idee progettuali.

Nella fase di formulazione, sulla base dei risultati della fase precedente si procede all'elaborazione di un progetto nel rispetto dei requisiti formali previsti dalla linea di azione o dal programma individuato e dallo studio di pre-fattibilità. In questa fase il QL aiuta a confermare la rilevanza e la fattibilità dell'idea-progetto e a preparare un piano di progetto appropriato caratterizzato da: obiettivi chiari ed espressi in termini di benefici per il gruppo target; risultati misurabili ed attività da svolgere; strategie di gestione del rischio; responsabilità gestionale; piano finanziario e sistema di monitoraggio e valutazione.

Come detto nella fase di implementazione, sulla base del progetto finanziato, si procede alla realizzazione delle attività, gestendo le risorse disponibili e monitorando costantemente l'andamento del progetto. Durante questa fase il QL facilita:

- la programmazione/riprogrammazione delle attività (impegni, scadenze, interdipendenze) in relazione ai risultati
- La programmazione delle risorse e del budget in relazione ai risultati
- La definizione del piano di monitoraggio
- La preparazione dei rapporti sullo stato d'avanzamento

- L'eventuale ridefinizione del progetto

Nella fase di valutazione il QL fornisce una chiara analisi del problema-situazione per aiutare la valutazione della rilevanza, la struttura degli obiettivi e degli indicatori per valutare l'efficacia e l'impatto, oltre alla programmazione delle attività e delle risorse per aiutare la valutazione dell'efficienza.

L'utilizzo della metodologia del quadro logico garantisce uno sviluppo coerente del progetto; l'approccio del quadro logico si sviluppa in due fasi:

1. **Analisi:** La situazione esistente viene analizzata per sviluppare una immagine della "situazione desiderata futura" e selezionare le strategie che saranno applicate per conseguirla
2. **Pianificazione:** L'idea di progetto viene declinata in dettagli operativi

La fase di Analisi

La prima fase si suddivide in:

Analisi dei problemi, che consente di identificare:

- i portatori di interesse ed i loro problemi chiave
- i vincoli e le opportunità determinare le relazioni causa-effetto.

Analisi degli obiettivi che consente di:

- sviluppare gli obiettivi dai problemi identificati
- identificare i mezzi per chiudere le relazioni causa-effetto.

Analisi strategica che identifica:

- le differenti strategie per raggiungere gli obiettivi
- gli obiettivi complessivi e lo scopo del progetto.

L'analisi dei problemi consiste nell'identificare gli aspetti negativi di una situazione esistente e le relazioni "causa-effetto" tra le differenti problematiche. Il lavoro si svolge in tre fasi³:

1. Identificazione degli attori coinvolti dal progetto proposto.
2. Identificazione dei principali problemi di fronte ai quali si trovano i gruppi beneficiari.
3. realizzazione di un '*Albero dei Problemi*' che stabilisca i rapporti di causa ed effetto tra i problemi identificati

³ *Project Cycle Management – Manuale per la Formazione, FORMEZ*

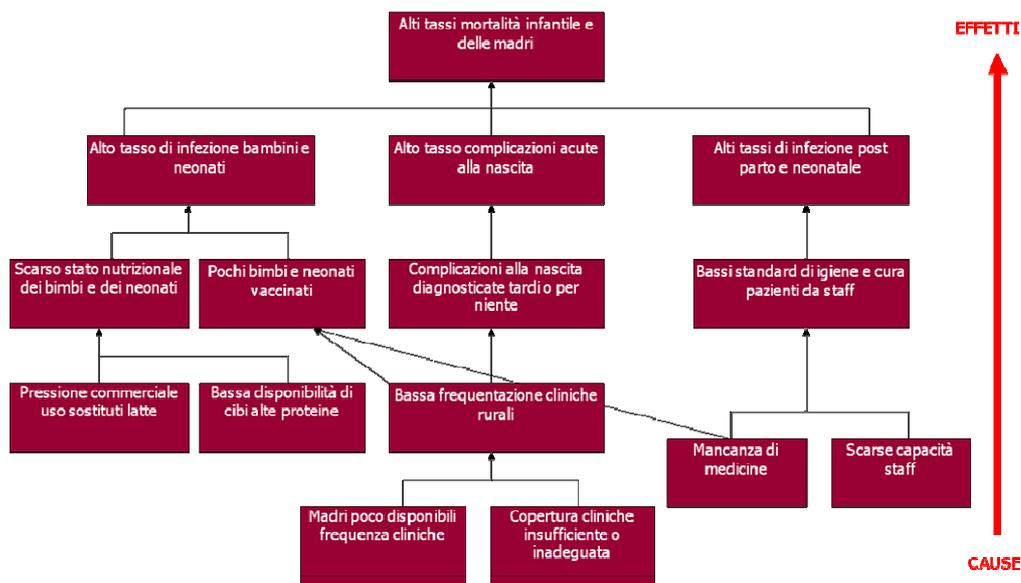
L'albero dei problemi è un diagramma che rappresenta i problemi individuati, in ordine gerarchico. Per elaborare il diagramma occorre anzitutto identificare i diversi problemi e sceglierne uno da cui partire (con gli attori coinvolti si utilizza di solito la tecnica del *brainstorming*); si individua poi un secondo problema in relazione al primo e si determina se esso sia:

- CAUSA del primo, nel qual caso si pone ad un livello inferiore
- EFFETTO del primo, nel qual caso si pone ad un livello superiore
- NÉ CAUSA, NÉ EFFETTO, nel qual caso si pone su un piano parallelo

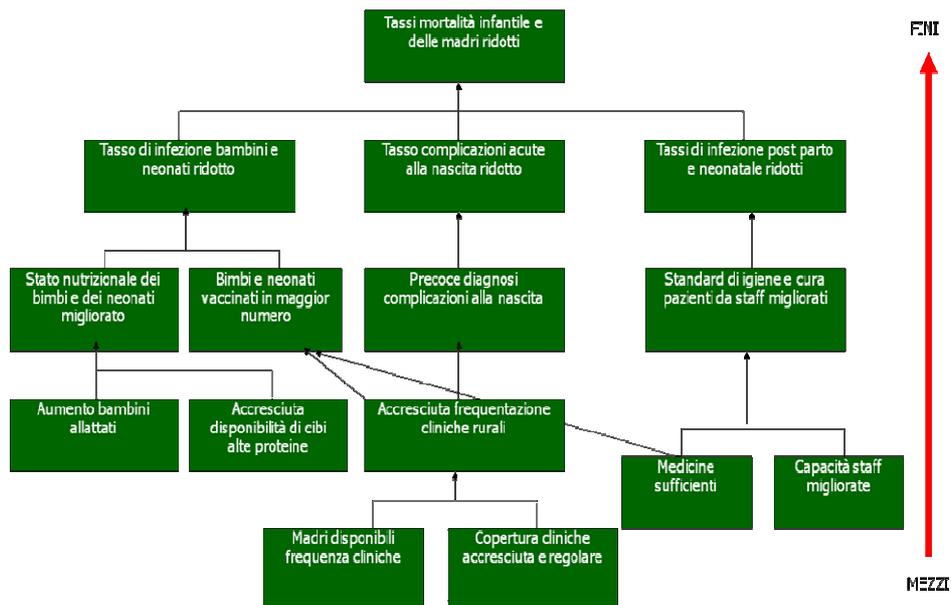
Man mano che l'albero sviluppa i restanti problemi vengono collocati lungo il "tronco" o i "rami" ideali seguendo il medesimo metodo.

I problemi debbono essere reali e oggettivi (non basati su opinioni e dimostrabili); espressi in termini negativi e chiari a tutti; specifici e non di carattere generale.

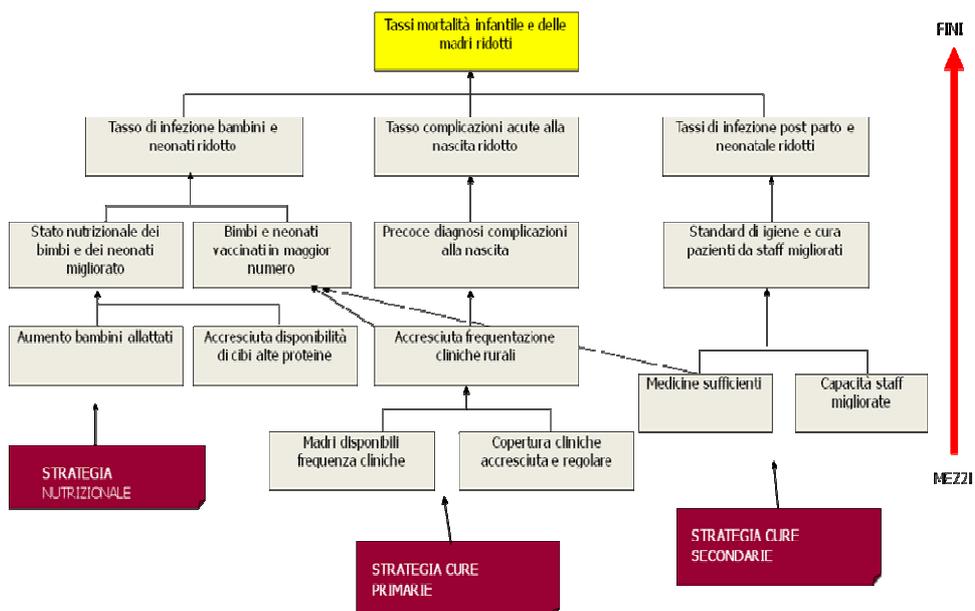
Di seguito un esempio classico di albero dei problemi:



L'analisi degli obiettivi: se l'analisi dei problemi descriveva gli aspetti negativi di una situazione, quella degli obiettivi presenta gli aspetti positivi della situazione desiderata per il futuro. Quest'analisi implica la riformulazione delle problematiche in obiettivi raggiungibili ed è speculare all'analisi precedente consentendo di verificare la gerarchia degli obiettivi e di evidenziare le relazioni mezzi-fini.



Analisi delle Strategie: Nell'albero degli Obiettivi, i diversi gruppi di Obiettivi simili vengono chiamati Strategie. La strategia più appropriata e realizzabile viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto). L'Analisi delle Strategie serve a decidere quali obiettivi saranno inclusi "nel" progetto e quali ne resteranno "fuori", quale sarà l'Obiettivo Specifico del progetto e quali ne saranno gli Obiettivi Generali. L'Analisi Strategica, oltre ad analizzare la Logica d'Intervento, vaglierà la fattibilità degli interventi possibili. Secondo l'ampiezza degli scopi di un programma e della mole di lavoro da intraprendere, l'Analisi delle Strategie permetterà di definire il tipo di progetto.



La fase di Pianificazione

La seconda fase del QL, la **pianificazione**, prevede la definizione di:

- Un Logframe: una matrice che determina la struttura di progetto, ne testa la logica e formula gli obiettivi in termini misurabili.
- Un piano delle attività che determini la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività, stimi la durata e individui i milestones e assegni le responsabilità
- Un piano delle risorse, in termini di input e budget.

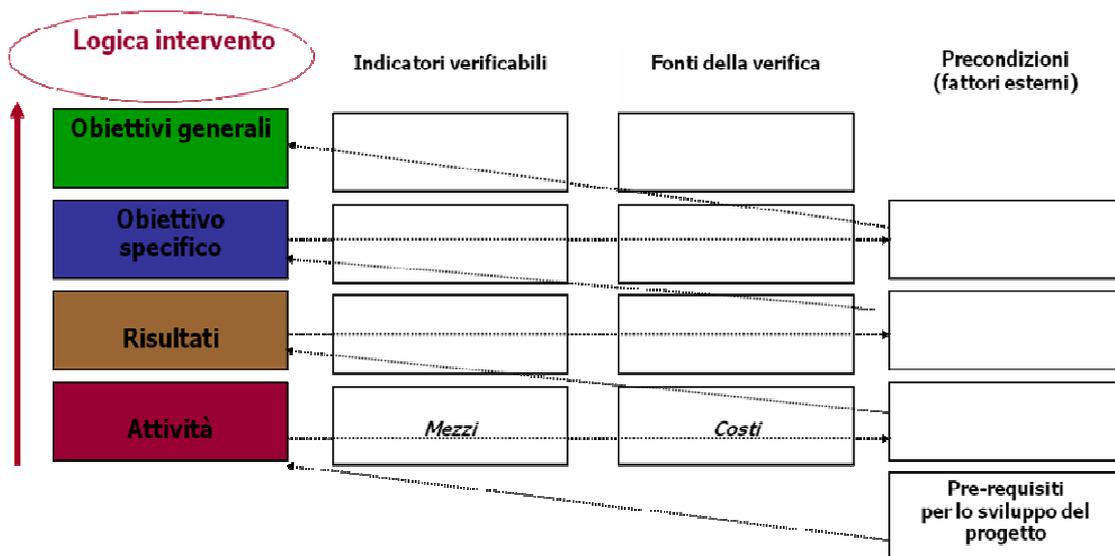
Il *Logframe* è una matrice che permette di descrivere in forma strutturata ed interdipendente gli elementi-chiave dell'azione progettuale. Nella matrice i contenuti sono collegati secondo una logica orizzontale e una verticale.

La sequenza verticale della matrice può essere letta nella prima colonna e si articola in :

- obiettivo/i generale/i
- obiettivo specifico
- risultati attesi
- attività

La sequenza orizzontale può essere letta nella prima riga e definisce:

- la logica di intervento
- gli indicatori verificabili
- le fonti di verifica
- le ipotesi o pre-condizioni



Nelle quattro righe della prima colonna (Logica dell'Intervento) sono indicati:

- Obiettivi generali (obiettivi di sviluppo come definiti a livello di politica o di programma): sono i Macro-benefici a lungo termine per la società
- Obiettivo specifico dell'intervento che si desidera conseguire: Misura la trasformazione della realtà per i destinatari finali al termine dell'azione progettuale; il progetto ha un solo obiettivo specifico
- Risultati attesi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo specifico: sono le realizzazioni materiali e immateriali del progetto; possono essere altresì definiti come i prodotti e/ i servizi generati dal progetto a favore del gruppo di beneficiari
- Attività: sono le azioni operative eseguite durante la realizzazione dell'intervento. Esse devono fare esplicito riferimento ad uno solo dei risultati indicati nella casella superiore; per questo sono concepite "per pacchetti" (un pacchetto coerente di azioni per ogni singolo risultato)

Nella seconda colonna (Indicatori) si riportano:

- nelle prime tre righe, una definizione qualitativa e una specificazione quantitativa tramite opportuni indicatori
- nella quarta riga, una stima delle Risorse fisiche e non fisiche necessarie per eseguire ciascuna attività

Gli indicatori devono essere oggettivamente verificabili (IOV) , cioè descrivere gli obiettivi del progetto in termini oggettivamente misurabili per far sì che individui diversi che usano uno stesso indicatore ottengano la stessa misurazione. La specificazione degli IOV esprime la fattibilità degli obiettivi e forma la base del sistema di monitoraggio del progetto.

Gli IOV permettono di verificare la coerenza e la correttezza della logica di intervento e si applicano all'obiettivo specifico e ai risultati (non alle attività, per le quali si indicano nel QL i mezzi necessari. Sono inoltre fondamentali per monitorare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi.

È necessario assicurare la specificità degli indicatori: -Qualità (che cosa descrive?): es. riduzione dei tassi di mortalità; Gruppo Destinatario (chi?): es. riduzione dei tassi di mortalità infantile; Luogo (dove?): es.nella provincia del nord-est...; Quantità (quanto?): es. da X a Y; Tempo (in quanto tempo?): es. per l'anno 2015

Nella terza colonna (chiamata Fonti di Verifica) si indicano:

- nelle prime tre righe, dove e in quale forma saranno reperite le informazioni per assegnare dei valori agli indicatori della colonna precedente

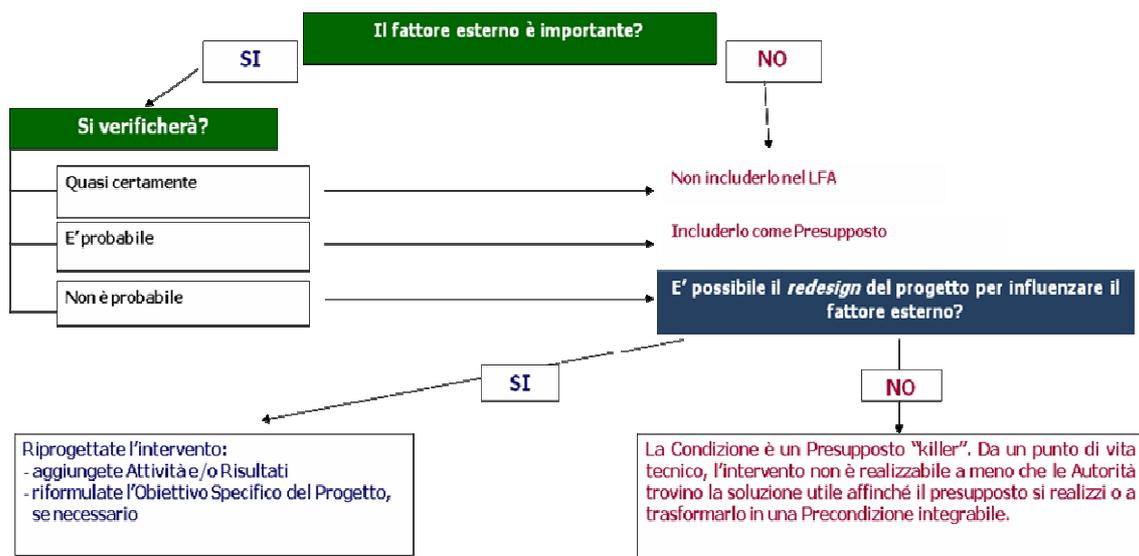
- nella quarta riga, i costi stimati e la fonte di finanziamento per la mobilitazione delle risorse stimate come necessarie

Le fonti di verifica possono essere interne al progetto (es. report, contabilità di progetto, dati di progetto) o esterne (dati ufficiali, statistiche, bollettini, ecc.). in quest'ultimo caso le fonti dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi.

Nella quarta colonna sono indicate le condizioni. Questo sono variabili esterne, non controllate dal progetto, che risultano però indispensabili per assicurare l'impatto prefissato; si caratterizzano per essere soggette sempre ad un certo livello di rischio: esse infatti sono probabili ma mai certe. Vengono formulate come condizioni favorevoli di minima (soglie) che si devono verificare per consentire uno sviluppo regolare del progetto e l'ottenimento degli impatti previsti

Le condizioni esterne sono "sfasate" di un livello rispetto alle altre colonne (la prima casella a livello di obiettivo generale quindi è sempre vuota) e sono essenziali per il raggiungimento di: Obiettivo specifico, Risultati attesi, Attività; al contrario vi è una casella isolata situata a destra in basso sotto la riga delle attività. Questa casella è denominata "precondizioni".

Le precondizioni sono condizioni esterne di natura operativa che devono essere conseguite per permettere l'avvio delle attività (esempio erogazione dei finanziamenti, concessione delle licenze ed eventuali autorizzazioni per la costruzione di infrastrutture, ecc.). La valutazione dei fattori esterni viene realizzata attraverso il seguente algoritmo:

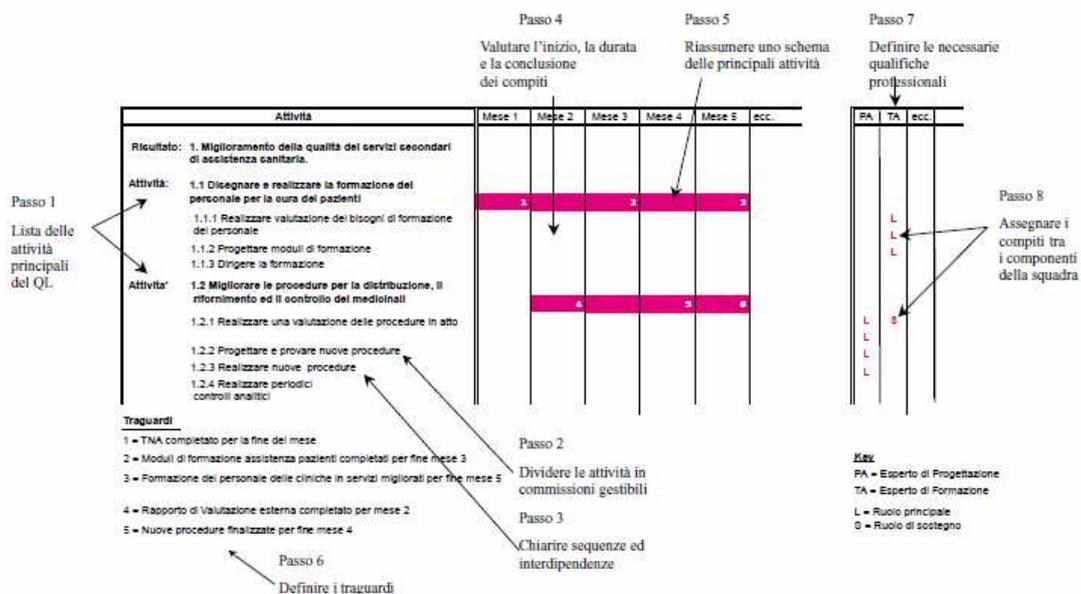


Dopo la compilazione della matrice del Quadro Logico un ulteriore momento di pianificazione aggiunge dettagli operativi al disegno del progetto: la stesura del piano delle attività e del piano delle risorse.

Il piano delle attività consiste nella definizione di una tabella che presenta le attività di un progetto, ne identifica la sequenza logica e le interdipendenze. Essa fornisce una base di lavoro sulla quale assegnare le responsabilità di gestione per la messa in atto di ciascuna attività.

Per preparare un piano delle attività si procede nel seguente modo:

- Creazione di una lista delle attività principali a partire dalle attività del *logframe* (prima colonna)
- Scomposizione delle attività in compiti controllabili (sotto attività e compiti): lo scopo è quello di renderle sufficientemente semplici e facilmente gestibili. Il metodo è quello di scindere un'attività nelle sue sotto-attività, prendere ciascuna sotto-attività e dividerla in compiti. Ogni compito quindi può essere assegnato ad un individuo come obiettivo a breve termine
- Evidenziazione delle sequenze e delle dipendenze (in che ordine le attività collegate devono svolgersi? L'attività dipende dall'inizio o dalla fine di altre attività?)
- Stima dell'inizio, della durata e della data termine delle attività
- Sintesi del piano delle attività principali
- Definizione dei Milestones: traguardi offrono una base per monitorare e gestire la realizzazione del progetto
- Definizione delle competenze richieste: una volta individuati i compiti è possibile specificare la tipologia delle competenze necessarie per realizzarle.
- Allocazione dei compiti tra il gruppo di progetto: Questo passo implica molto più che dire semplicemente a ciascuno cosa deve fare. Con la ripartizione dei compiti si definiscono le responsabilità per il raggiungimento dei traguardi. In altre parole, è un modo per stabilire le responsabilità individuali di ogni membro della squadra rispetto sia al project manager sia agli altri membri.
- Presentazione di un piano di progetto (es. diagramma di Gantt)



Una volta completato il piano delle attività inizia il lavoro di definizione dei contributi materiali e finanziari e dei costi del progetto (**Piano delle Risorse**).

Ogni progetto deve possedere una sostenibilità economica che permette la realizzazione delle attività e il raggiungimento degli obiettivi. Questa sostenibilità economica è data dal Budget. Innanzitutto, il Budget è uno strumento con il quale si definiscono le entrate e le uscite relative al progetto, ovvero, è l'espressione, in termini monetari, delle sue attività. Per tale ragione esso deve essere:

- Coerente con le attività previste. Utilizzate la logica del "minimo mezzo e massimo risultato", tenendo a mente che sarete valutati anche per la vostra capacità di massimizzare il risultato di un costo e non dalla logica del risparmio. Attenzione risparmiare su un costo finanziato è penalizzante perché dimostra poca capacità previsionale e una pessima gestione.

- Dettagliato, normalmente gli allegati ai bandi hanno dei format per produrre un budget minuzioso, quindi è opportuno compilarlo nel modo più dettagliato possibile.

- Zero...è il risultato che deve dare alla fine il totale delle entrate con il totale delle uscite, compreso il co-finanziamento. Questo si combina con i principi contabili ma soprattutto con la regola categorica che, il Progetto finanziato (specie se da soggetti pubblici), non deve produrre profitti.

Le stime dei costi del progetto devono basarsi su un budget accurato ed esaustivo. Tali stime avranno particolare influenza sulla valutazione delle decisioni riguardo gli investimenti ed influenzeranno la realizzazione del progetto. Anche in questo caso, la lista delle Attività del QL deve essere copiata in una nuova tabella, quella delle 'entrate' e delle 'uscite' e si possono seguire una serie di step:

- Creazione di una lista di controllo a partire dalla lista di controllo delle attività
- Specifica delle risorse richieste per ciascuna attività
- Identificazione del tipo di risorsa (di chi/cosa ho bisogno)
- Identificazione della quantità di risorse necessarie (quante?)
- Identificazione della durata d'impiego (per quanto tempo?)
- Stima dei costi unitari/totali (costo per unità tempo)
- Codifica delle risorse secondo il format fornito dal programma di finanziamento
- Verificare regole o quadrature (per alcuni programmi di finanziamento possono esserci dei massimali di spesa da rispettare)
- Determinazione del costo totale

Se il progetto è costituito da più soggetti partner/attuatori è bene coinvolgerli fin dall'inizio chiarendo le regole del programma di finanziamento, verificando eventuali vincoli e/o criticità.

3. Il Quadro Logico: binomi chiave

Volendo riassumere il processo di elaborazione e applicazione dell'approccio del quadro logico possiamo individuare i seguenti binomi⁴:

- *Causa-effetto*: si parte dall'analisi del contesto, la situazione negativa che si intende fronteggiare e contribuire a migliorare e cambiare. Il primo stadio è costituito dall'identificazione dei problemi per passare allo stadio successivo costituito dalla selezione degli stessi. Il processo è facilitato dall'utilizzazione di una rappresentazione grafica sotto forma di diagramma o "albero" dei problemi, dove a una causa sottostante (logicamente e gerarchicamente nel diagramma) corrisponde un problema (effetto).

- *Situazione negativa-situazione positiva*. L'identificazione degli obiettivi costituisce la trasposizione in positivo della situazione negativa identificata all'inizio del processo precedentemente descritto di causa-effetto legato ai problemi. La risoluzione del problema principale costituirà lo scopo del progetto e i risultati si riferiranno agli altri problemi (minori) selezionati.

- *Mezzi-fini* (logica verticale): si tratta del percorso che inizia dall'identificazione dei mezzi in direzione della realizzazione degli obiettivi. Le componenti della concatenazione sono: i mezzi da allocare, le attività da realizzare, i risultati attesi, gli obiettivi da perseguire.

⁴ Guida alla Progettazione EU nel settore socio-sanitario, Progetto Mattone Internazionale

- *Logica verticale-logica orizzontale*: è l'intreccio tra una concatenazione rappresentata da indicatori, fonti di verifica, ipotesi, precondizioni (logica orizzontale) e i vari elementi della logica verticale (attività, risultati, obiettivi).

- *Attività-responsabilità e attività-tempi*: dalla selezione delle attività all'attribuzione di responsabilità e al calendario di esecuzione. Le attività identificate attraverso la costruzione del QL possono essere elencate di nuovo in varie tabelle, dove costituiscono il riferimento per l'attribuzione delle responsabilità ai vari soggetti chiamati a svolgere i diversi ruoli e, inoltre, per la stima dei tempi necessari per la loro realizzazione.

- *Elementi del QL-criteri di monitoraggio e valutazione*. Una volta formulato il progetto, gli elementi del QL possono essere messi in relazione tra loro per agevolare gli esercizi di monitoraggio e valutazione e, in particolare, i seguenti criteri vengono presi in considerazione: rilevanza, efficienza, efficacia, impatto, sostenibilità.

IL BANDO E LO STUDIO DI FATTIBILITÀ: COME REDIGERE UN PROGETTO

Alida Marina Bruni¹

Introduzione

Ai fini di procedere operativamente con la stesura di un progetto, e con la conseguente candidatura ad un programma di finanziamento, è indispensabile conoscere nel dettaglio come leggere e rispondere ad un bando, valutando nel dettaglio la fattibilità dell'idea progettuale che si intenda sviluppare.

1. Il Bando: tipologie e contenuti

La realizzazione dei programmi europei viene principalmente attuata attraverso gli inviti a presentare proposte (***Calls For Proposals***) più comunemente conosciuti come "bandi". Vengono pubblicati periodicamente sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (GUUE), che è la fonte ufficiale di documentazione disponibile in tutte le lingue dell'Unione; vengono altresì resi noti attraverso i portali Web delle singole Direzioni Generali della Commissione Ue o delle Agenzie nazionali.

Il testo del bando contiene la descrizione del programma di riferimento e della relativa dotazione finanziaria, la procedura e i termini di presentazione delle proposte, l'importo del contributo finanziario dell'Unione europea, i requisiti minimi per poter partecipare, i criteri di selezione e gli indirizzi presso i quali si può ottenere la documentazione informativa (come il programma di lavoro, i moduli per la presentazione delle proposte). Nell'invito sono sempre indicati dei riferimenti internet presso cui reperire ulteriori e più dettagliate informazioni, tra cui le "linee guida del Programma" (*Programme Guide*) o la "guida per i proponenti" (*Guide For Applicants*).

Un'altra procedura di aggiudicazione è rappresentata dal bando di gara (***Call For Tender***). I bandi di gara costituiscono richieste di servizi specifici, forniture e lavori, ben determinati messe a gara attraverso "inviti a manifestare interesse" e finalizzati a consentire il funzionamento delle istituzioni e l'attuazione dei programmi settoriali. Il finanziamento erogato copre il 100% del valore del servizio, della fornitura o del lavoro prestato, comprensivo dell'utile d'impresa. La loro pubblicazione viene effettuata sulla GUCE serie S o sul sito web della Commissione.

Più in generale, è utile ricordare come le fonti di finanziamento di un progetto possano essere molteplici e come, quindi, sia indispensabile identificare con quali fonti

¹ Università della Montagna *Ge.S.Di.Mont – Università di Milano*.
Capitolo trascritto da Stefania Cerutti a partire dai contenuti della lezione della dott.ssa Bruni.

e quali soggetti interfacciarsi per sviluppare un'idea progettuale. A livello nazionale, in Italia i bandi possono distinguersi in due macrotipologie: Bandi pubblici (Comune, Provincia, Regione) Bandi privati (es. Cariplo, Telecom, etc.). A livello UE: Bandi pubblici (call), mentre su scala Extra UE vi sono Bandi transnazionali (che coinvolgono la Svizzera o altri paesi). Ai fini dell'identificazione del bando è utile consultare alcuni siti ufficiali² e regionali³, ma anche motori di ricerca⁴ o servizi⁵.

Per comprendere il lessico utilizzato dal bando, e muoversi di conseguenza in modo pertinente ed efficace, è utile rifarsi ad alcune definizioni-base.

In relazione alle questioni finanziarie:

FINANZIAMENTO	contributo concesso in conto "capitale" o "interessi"
COFINANZIAMENTO	partecipazione monetaria con risorse proprie "cash" o "in natura"
SPONSORIZZAZIONE	contributo di terzi proveniente da altri fondi

In relazione ai soggetti coinvolti:

BENEFICIARIO	soggetto che richiede il finanziamento
CAPOFILA	soggetto leader di una "cordata" di beneficiari
PARTNER	soggetto gregario di una "cordata" di beneficiari
SPONSOR	soggetto finanziatore (non è il beneficiario)

È dunque necessario avere ben chiaro i ruoli dei soggetti partecipanti ad un progetto, al fine di comprendere quali funzioni ed attività vadano da essi svolte nel rispetto di tempi, norme, indicazioni previste dal bando stesso.

2. *Le fasi di progetto*

Un progetto si articola in sei fasi principali: Progettazione - Presentazione della proposta - Fase di istruttoria - Aggiudicazione - Fase di erogazione/attuazione - Chiusura del progetto.

Gli elementi che connotano la fase di **Progettazione** sono:

- Fattibilità
- Sviluppo dei contenuti (in riferimento alle priorità di valutazione)
- Documentazione amministrativa
- Piano finanziario (*budget, business plan*)

La fase di **Presentazione della proposta** include:

- Verifica amministrativa

² http://europa.eu/index_it.html

³ <http://www.regione.piemonte.it/bruxelles/bandiUE.html>

⁴ <http://www.europafacile.net/> - <http://www.apre.it/>

⁵ <http://www.unimont.unimi.it>

- Verifica formale
- Trasmissione
- Protocollo

Nella **Fase di Istruttoria** l'ente finanziatore verifica la completezza documentale (controllo formale). L'ente finanziatore attribuisce un punteggio al progetto (valutazione di merito). Se necessario, è possibile in questa fase procedere a modifiche al budget (ri-negoziazione).

In fase di **Aggiudicazione** l'ente finanziatore emette la graduatoria. Il progetto può essere: ammesso e finanziato, ammesso e non finanziato, non ammesso al finanziamento.

La **Fase di erogazione/attuazione** si connota per:

- Avvio del progetto
- Tempistiche (crono-programma)
- Attività
- Monitoraggi
- Verifiche ispettive
- Rendicontazioni intermedie
- Output di progetto.

Nella **Fase di erogazione** si possono apportare modifiche al progetto in termini di ri-parametrizzazione del budget, ri-parametrizzazione delle azioni. Possono essere concesse proroghe, definitive azioni punitive, può essere dichiarato il fallimento del progetto.

- Modifiche non sostanziali
- Saldi parziali

Con la **Chiusura del progetto** si **svolgono le azioni** formali opportune, si procede con la rendicontazione finale e si verificano le tempistiche di saldo.

3. Lo Studio di Fattibilità:

Ai fini della presente trattazione, si è ritenuto utile fornire alcune informazioni pratiche relativamente allo Studio di Fattibilità ricorrendo ad un caso di studio: il programma Interreg Italia-Svizzera 2006/2013. Individuata la misura in cui incasellare l'idea progettuale, un'analisi preliminare del bando - nei termini di invito a presentare progetti ordinari - consente di acquisire: un vademecum, le linee guida per i beneficiari, le istruzioni per la compilazione della scheda unitamente ad altri documenti utili.

Un progetto è fattibile quando:

- Il beneficiario è ammissibile;
- Il beneficiario ha la "forza" per partecipare e cofinanziare;

- La partnership è coerente con le misure proposte;
- Il finanziamento richiesto risponde ai massimali;
- Esiste una buona probabilità di ottenere il punteggio minimo di ammissibilità.

Relativamente all'**ammissibilità del beneficiario**, assumendo come assodata la misura (argomento del progetto) si selezionano i beneficiari ammissibili come indicato nel vademecum. Eccone lo stralcio dal vademecum 2009 dell'Interreg IT CH.

Beneficiari

Regioni, Cantoni, Provincia autonoma, Enti locali e altri enti pubblici, organizzazioni di produttori, cooperative e consorzi di cooperative, scuole e istituti agrari, enti di ricerca, consorzi di tutela e organizzazioni di categoria, imprenditori agricoli singoli e associati, Università, ed ogni altra persona giuridica la cui natura sia compatibile con le finalità della misura.

Si procede quindi alla verifica degli importi di co-finanziamento obbligatori per il beneficiario ammissibile, al fine di valutare la cosiddetta "**forza del beneficiario**". In questo caso l'esempio riguarda l'Italia:

Tasso di intervento e tasso di partecipazione

Italia

E' prevista la concessione di un contributo pubblico (comunitario e nazionale) fino ad un massimo del:

- 100% della spesa ammissibile (costo totale) per ciascun partner di natura pubblica di parte italiana;
- 80% della spesa ammissibile (costo totale) per ciascun partner di natura privata di parte italiana.

Si procede poi alla verifica degli importi di **co-finanziamento** obbligatori per il beneficiario ammissibile, che nell'esempio è rappresentato dalla Svizzera:

Svizzera

Il contributo federale è concesso qualora i progetti rispettino la Legge federale del 6 ottobre 2006 sulla Politica Regionale e siano conformi a una delle priorità strategiche individuate dal/dai Cantone/i toccato/i dal progetto presentato (si vedano i Programmi cantonali d'attuazione della politica regionale nella sezione "Spazio info/Documenti di riferimento" del sito web www.interreg-italiasvizzera.it). Il contributo federale sarà al massimo il 30% del costo totale di parte svizzera e in ogni caso non potrà superare i 120.000 franchi svizzeri. Al cofinanziamento dei progetti possono contribuire enti pubblici (Amministrazioni cantonali, Comuni, ecc.) e privati. Il capofila svizzero dovrà garantire una partecipazione monetaria minima (autofinanziamento), che non può essere fornita da un Soggetto partner del progetto, pari al 10% del costo totale del progetto di parte svizzera; può inoltre partecipare con prestazioni proprie in natura fino ad un massimo del 30%.

Si possono trarre informazioni utili dalle Linee Guida:

Ai sensi dell'art.51 del reg. 1828/2006 nonché dell'art. 2 del DPR 196/2008, i contributi in natura di un beneficiario pubblico o privato (es. lavoro volontario non retribuito, messa a disposizione gratuita di attrezzature, edifici e terreni, ecc.) costituiscono spesa ammissibile qualora :

- il loro ammontare non superi la quota di autofinanziamento prevista dal progetto approvato
- consistano nella fornitura di terreni o immobili, attrezzature o materiali, attività di ricerca o professionali o prestazioni volontarie non retribuite.
- il loro valore possa essere oggetto di revisione contabile e di valutazione o perizie indipendenti
- in caso di fornitura di terreni o immobili, il rispettivo valore viene certificato da un professionista qualificato e indipendente o da un organismo debitamente autorizzato.
- in caso di prestazioni volontarie non retribuite, il relativo valore venga determinato tenendo conto del tempo effettivamente prestato e delle normali tariffe orarie e giornaliere in vigore per l'attività eseguita.
- si applichino, all'occorrenza, le disposizioni previste in materia di acquisto di materiale usato, acquisto di terreni, acquisto di beni immobili.

Un passo importante, consiste nella valutazione della cosiddetta “**coerenza del beneficiario**”, in quanto non sempre la dimensione della partnership è premiante. Ciascun partner proposto deve essere coerente (per quanto di sua competenza) con gli obiettivi del progetto. Un possibile suggerimento riguarda il fatto che un consulente “meno coerente”, non co-finanzi e non venga dichiarato a progetto, con le limitazioni sotto descritte:

L'affidamento esterno di servizi o lavori è pertanto una pratica frequente, anche se andrebbe limitata ai casi di reale necessità affinché i progetti cofinanziati possano diventare occasione di rafforzamento delle capacità e delle competenze interne alle amministrazioni.

Per quanto riguarda il **budget di progetto**, in fase di studio di fattibilità occorre riferirsi ai **massimali** (risorse disponibili e massimale di progetto):

Le risorse finanziarie residue ammontano a euro 19.492.617,57, ripartite fra gli Assi del Programma nel seguente modo:

- Asse I Ambiente e Territorio: € 4.587.769,38
- Asse II Competitività: € 9.769.065,96
- Asse III Qualità della vita: € 5.135.782, 23

Il contributo pubblico massimo per ciascun progetto ordinario è pari a € 1.000.000¹³ per la parte italiana, mentre per quella elvetica il contributo federale ammonta al massimo a 120.000 franchi ed è condizionato alla rispondenza degli obiettivi del progetto con quelli della politica regionale dei Cantoni. Rimane la possibilità di richiedere anche dei finanziamenti cantonali complementari.

In fase di studio di fattibilità bisogna infine verificare i **criteri di selezione**:

1) Autofinanziamento

- Quota di partner che si impegnano all'autofinanziamento del progetto
- Percentuale di autofinanziamento del progetto
- Percentuale di cofinanziamento (sul costo totale) garantita dal referente unico di progetto

2) Qualità del partenariato:

- grado di copertura dell'area interessata dal Programma (numero di regioni/province/cantoni interessati)
- esperienza dei beneficiari nell'ambito delle attività e ruoli a loro attribuiti (incluse le esperienze di cooperazione eventualmente già maturate)
- rappresentatività qualitativa e quantitativa dei partner nell'ambito delle attività a loro attribuite

3) Caratterizzazione transfrontaliera:

- valore aggiunto transfrontaliero (vantaggi del coordinamento transfrontaliero nell'attuazione delle azioni previste nel progetto rispetto alla loro realizzazione separata sul piano nazionale)
- risultati attesi sull'area di cooperazione
- cooperazione in più di due ambiti di collaborazione tra i seguenti: elaborazione congiunta; attuazione congiunta; personale condiviso; finanziamento comune (ex art. 19 del Reg CE 1080 del 2006)
- capitalizzazione di risultati di precedenti progetti di cooperazione
- capacità di dar luogo a rapporti collaborativi duraturi nel tempo e ad ipotesi di prosecuzione delle attività dopo la chiusura del progetto.

Entrando più nel dettaglio, si analizzano i criteri di valutazione (quali/quantitativi). Per ciascun criterio e per ciascuna fase di selezione, è possibile scegliere tra i seguenti livelli di giudizio: BUONO (B), SUFFICIENTE (S), INSUFFICIENTE (IN). È facoltà del capofila richiedere la scheda di valutazione.

1) Valutazione tecnico-economica e finanziaria:

- chiarezza dell'esposizione progettuale
- grado di rispondenza ai contenuti della misura, con riferimento agli obiettivi specifici, alla tipologia delle azioni proposte e alle categorie di spesa
- capacità gestionale tecnica e finanziaria del capofila e degli altri partner
- valenza strategica del progetto (obiettivi che si propone il progetto rispetto alla situazione esistente)
- idoneità degli strumenti e dei metodi per la realizzazione del progetto
- identificazione dei risultati qualitativi e/o quantitativi attesi
- congruità dei costi rispetto ai risultati attesi
- adeguatezza dei tempi e delle modalità di realizzazione previste (autorizzazioni necessarie, livello di progettualità)
- coerenza tra piano finanziario e piano di attività
- sinergie e complementarità con altri progetti (comunitari, nazionali, regionali, cantonali, locali)

2) Impatto socio-economico e ambientale

- capacità di generare ricadute sociali ed economiche positive, sul piano delle pari opportunità per tutti e della parità tra donne e uomini
- capacità di generare ricadute sociali ed economiche positive sul piano dell'occupazione
- capacità di generare ricadute positive sull'ambiente anche in coerenza con gli obiettivi ambientali generali e specifici del Programma e delle singole misure¹⁹
- capacità di generare effetti positivi su aree marginali

3) Innovatività e sostenibilità

A. Utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (con particolare attenzione allo sviluppo di prodotti open source e di servizi ad elevati standard di accessibilità)

B. Innovatività ed esemplarità delle operazioni con riferimento a:

- area di attuazione
- contenuto tecnico

C. Sostenibilità delle operazioni con riferimento a:

- capacità finanziaria dei proponenti tale da garantire continuità alle attività realizzate, oltre il periodo di finanziamento pubblico
- dotazione di risorse tecniche e umane in grado di garantire continuità e gestione anche oltre il termine del progetto
- trasferibilità delle conoscenze acquisite ovvero delle strategie elaborate/sviluppate

4) Priorità specifiche per singole misure

- Rispondenza del progetto ad una o più priorità indicate nella scheda della misura di riferimento

Per quanto concerne l'**ammissibilità formale del progetto**, ecco un esempio dei documenti ed adempimenti richiesti:

Per il progetto:

- descrizione tecnica di dettaglio del progetto;
- piano finanziario del progetto;
- lista con il dettaglio dei costi (comprese le spese generali, le spese tecniche, di personale ecc.);
- eventuale descrizione dettagliata del collegamento con altri progetti;
- documentazione di supporto (eventuali studi di fattibilità, preventivi, relazioni tecnico economiche, cartografia, valutazione di impatto ambientale quando prevista, ecc.);
- convenzione tra il partner capofila di ciascuna parte nazionale e gli altri partner del proprio Paese associati al progetto;
- atti di impegno da parte di eventuali sponsor.

in vista dell'imminente scadenza per la presentazione del progetto Interreg, con la presente si richiedono i documenti necessari per la compilazione della domanda di finanziamento. In particolare:

1. **Scheda partner italiano in allegato**, da compilare in tutte le sue parti per procedere con la profilazione. Per coloro che fossero già profilati, si chiede di compilare ugualmente la scheda al fine di verificare la congruità dei dati già inseriti nel sistema informativo ufficiale e di inserire il format corretto nel file di progetto.
2. **Documento di identità del legale rappresentante** valido, possibilmente in copia informatica (scansione o fotografia).
3. File "**dichiarazione de minimis**" (esclusivamente per i partner italiani privati) debitamente compilato in tutte le sue parti, timbrato e firmato ed in copia elettronica. La dichiarazione de minimis è necessaria in copia originale.
4. **Cv aziendale**
5. **Estratto dell'iscrizione al registro o all'albo competente.**

E' inoltre necessario che pervengano alla scrivente (mail@mail.it) le proposte progettuali di ogni singolo partner, complete di preventivo di massima delle spese ed entità del cofinanziamento (su modello libero), al fine di assemblare il progetto e restituirlo per la presa visione in tempo utile per la redazione del piano finanziario.

Per ogni partner:

- eventuale dichiarazione del partner di parte italiana relativa al non recupero dell'I.V.A. (diversamente i costi saranno conteggiati al netto dell'IVA);
- coordinate bancarie (Banca, numero conto corrente, codice IBAN) o postali;
- documenti comprovanti eventuali esperienze di cooperazione (con i partner del progetto o con altri).

Se i beneficiari sono enti pubblici, bisogna fornire inoltre:

- l'atto di approvazione della scheda progettuale che includa il piano finanziario;
- l'impegno all'eventuale autofinanziamento.

Se i beneficiari sono associazioni, bisogna fornire inoltre:

- l'atto costitutivo, statuto ed elenco dei soci;
- l'estratto dell'iscrizione al registro o all'albo competente;
- fotocopia leggibile di un documento di identità valido del legale rappresentante.

Se i beneficiari sono persone giuridiche di diritto privato, bisogna fornire inoltre:

- l'estratto dell'iscrizione al registro o all'albo competente;
- l'elenco degli aiuti pubblici ricevuti negli ultimi 3 anni (solo per i beneficiari italiani) a titolo di de minimis;
- fotocopia leggibile di un documento di identità valido del legale rappresentante.

Ciascun capofila di parte nazionale presenta alla propria Amministrazione di riferimento un numero di copie cartacee del dossier progettuale pari al numero di Amministrazioni coinvolte nel progetto moltiplicato per due. Nel caso di domanda che interessi più di un'Amministrazione, l'Amministrazione di riferimento trasmetterà alle altre le copie di competenza. La trasmissione delle copie cartacee può avvenire direttamente allo sportello oppure a mezzo posta raccomandata con ricevuta di ritorno.

La ricezione delle copie cartacee, per la quale fa fede il timbro del protocollo dell'Amministrazione di riferimento del Referente unico oppure, se inviata per posta, il timbro postale, avvia il processo di istruttoria.

Inoltre, in qualità di referente unico di progetto, il capofila di parte italiana invia:

- on line la scheda per la domanda di contributo pubblico e i seguenti allegati: descrizione tecnica di dettaglio del progetto; piano finanziario del progetto; lista con il dettaglio dei costi (comprese le spese generali, le spese tecniche, di personale ecc.);
- al Segretariato Tecnico Congiunto a Milano una copia cartacea del dossier progettuale (scheda per la domanda di contributo pubblico e i relativi allegati).

Altro aspetto importante, riguarda le **spese ammissibili**:

- sono strettamente riferibili al progetto approvato e funzionali al conseguimento degli obiettivi di quest'ultimo
- sono sostenute dal beneficiario per svolgere le attività previste nel piano di lavoro approvato
- sono coerenti e congrue rispetto al piano finanziario approvato
- hanno un importo ragionevole e rispettano i principi di sana gestione finanziaria ed economicità della gestione
- sono riconducibili alle voci di spesa del piano finanziario
- rispettano le disposizioni comunitarie/nazionali/di programma previste per le singole voci di spesa
- non hanno beneficiato/non beneficeranno dell'intervento di altri strumenti comunitari¹⁶ (divieto di cumulo dei contributi comunitari)
- il contributo pubblico concesso (nazionale e comunitario) non supera il 100% della spesa (divieto del doppio aiuto)
- sono state effettivamente e definitivamente sostenute cioè non più nella disponibilità del beneficiario (uscita finanziaria/esborso di cassa)
- sono iscritte definitivamente (senza possibilità di recupero) nella contabilità del beneficiario
- fanno parte di una contabilità separata di progetto oppure sono chiaramente distinguibili dalle spese per l'attività ordinaria del beneficiario grazie ad un'opportuna codifica¹⁷
- sono sostenute nel rispetto dei criteri civilistici e fiscali vigenti
- sono supportate da adeguati documenti giustificativi sugli originali dei quali figura il timbro riportante il nome del Programma, il codice ID del progetto, e l'importo rendicontato sul Programma
- sono rendicontate secondo le procedure e gli strumenti predisposti nell'ambito del Programma

e quelle non ammissibili:

- gli interessi passivi
- l'acquisto di terreni per un importo superiore al 10 % della spesa ammissibile totale per l'operazione considerata¹⁹;
- l'imposta sul valore aggiunto recuperabile.
- le ammende, le penali e le spese per controversie legali.
- le commissioni per operazioni finanziarie, le perdite di cambio e gli altri oneri meramente finanziari
- le spese relative ad un bene rispetto al quale il beneficiario abbia già fruito, per le stesse spese, di una misura di sostegno finanziario comunitario
- le spese relative ad un bene rispetto al quale il beneficiario abbia fruito di un contributo pubblico superiore al 100% della spesa (cd. doppio finanziamento).

In generale, le spese ammissibili di un progetto riguardano:

- Infrastrutture e strutture edilizie
- Altri investimenti materiali
- Dotazione di strumenti e attrezzature
- Prestazioni di servizio
- Spese di personale
- Formazione
- Spese generali
- Promozione e comunicazione
- Oneri finanziari e d'altro genere, spese di garanzia, spese legali

Sitografia

<http://www.gesdimont.unimi.it/progetti.html>

PARTE II

**PROGETTARE PER L'EUROPA:
EXPERTISES E BEST PRACTICES IN TERRITORI MONTANI**

I FINANZIAMENTI EUROPEI A GESTIONE INDIRETTA: OPPORTUNITÀ E SFIDE PER LA MONTAGNA

Stefania Cerutti¹

Introduzione

Fino ad oggi in Europa, nonostante il riconoscimento da parte di tutti gli Stati membri dell'importanza e della necessità di adottare linee comuni per lo sviluppo delle aree montane, non esiste una politica comune per queste aree (differentemente da quelle marittime) e si rileva una certa inadeguatezza, sia a livello nazionale sia europeo, delle politiche di sostegno alle attività agricole ed alle altre attività economiche in montagna. In questa cornice, si inseriscono le sfide derivanti dalle opportunità di finanziamento europee destinate ad affrontare problematiche e tematiche che connotano i contesti montani, facendo leva su settori considerati strategici, vitali e imprescindibili (quali, ad esempio, agricoltura, energia, turismo); si tratta di ambiti e di comparti che si manifestano in tali contesti in maniera più o meno marcata, interdependente e diffusa e che richiedono scelte politiche ed operative sempre più mirate e consapevoli. La logica è quella di leggere le dinamiche e le modalità di cambiamento, lontane e recenti, che hanno interessato le aree montane, inscrivendole in progettualità concrete, integrate e sostenibili che consentano di interpretare tali aree come parti di un sistema più complesso, in cui i soggetti locali devono assumere l'importante funzione di *'mediatori'* tra istanze endogene ed opportunità sovralocali.

A partire da queste considerazioni di carattere generale, il presente capitolo si propone l'obiettivo di offrire un focus sui cosiddetti fondi europei "a gestione indiretta", al fine di cogliere quali risorse/potenzialità possano essere mobilitate/attivate con l'ausilio di strumenti utili allo sviluppo della montagna. Nei paragrafi a seguire si cercherà di offrire, quindi, un quadro di riferimento sulle iniziative comunitarie a gestione indiretta nel passato periodo di programmazione 2007-2013, apportando alcuni esempi concernenti i territori montani. Si cercheranno inoltre di individuare le opportunità di partecipazione legate alla nuova programmazione 2014-2020, cercando di cogliere come i contesti montani possano efficacemente muoversi all'interno dei programmi a gestione indiretta.

¹ Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro".

1. I Fondi Indiretti: ruoli e finalità nella programmazione 2007-2013

Al fine di comprendere quali fondi siano attivati/attivabili dall'Unione Europea, nell'ambito della propria programmazione settennale, è utile precisare che essi si possono distinguere in due macro-tipologie: Fondi Diretti e Fondi Indiretti. I **Fondi Diretti** sono costituiti da finanziamenti erogati direttamente dalla Commissione Europea attraverso le proprie Direzioni Generali e/o Agenzie Esecutive, sulla base di programmi di finanziamento tematici a beneficiari appartenenti a diverse categorie (università, imprese, associazioni). I **Fondi Indiretti** rappresentano, invece, quei finanziamenti la cui gestione è affidata agli Stati membri attraverso le autorità nazionali e regionali, in conformità a una programmazione che deve essere approvata dalla Commissione Europea. Vengono dunque definiti 'indiretti' poiché il rapporto tra la Commissione Europea che eroga i fondi ed il beneficiario finale è mediato dalle autorità nazionali, regionali e/o locali², cui spetta il compito di programmare gli interventi sui territori amministrati, emanare i bandi, selezionare e gestire i progetti pervenuti, erogare le rispettive risorse³.

Nel loro complesso, i finanziamenti a gestione indiretta sono chiamati ad attuare il principio di coesione economica e sociale all'interno della Comunità Europea. A livello operativo, le risorse finanziarie del bilancio UE vengono trasferite agli Stati, in particolare alle Regioni. Tali risorse sono rappresentate dai **Fondi Strutturali** e dal **Fondo di Coesione**. Hanno come obiettivo generale il coordinamento degli sforzi messi in atto dagli Stati Membri nell'incentivazione dello sviluppo delle loro regioni più depresse e di garantire loro un sostegno finanziario allo scopo di promuovere un più elevato grado di competitività e occupazione.

I fondi strutturali⁴ sono stati creati dall'Unione Europea per cofinanziare e programmare, in modo pluriennale, gli interventi sul territorio. Hanno sigle differenti però, perché si occupano di differenti aree funzionali, seppur intrecciate. I principali **Fondi Strutturali** sono: **Fondo Europeo per lo Sviluppo Rurale (FESR)** e **Fondo Sociale Europeo (FSE)**. I FESR sono regolati dall'art. 160 del Regolamento CE, rispondono ad una Politica di Coesione, e hanno l'obiettivo di correggere i principali squilibri regionali

² Di questo tipo di finanziamenti europei viene data ampia informazione sui siti istituzionali delle Regioni.

³ Con riferimento a tali fondi, la Commissione Europea definisce le linee guida generali e le macro priorità mentre gli Stati Membri elaborano un documento - il Quadro Strategico Nazionale (QSN) - che deve rispecchiare le indicazioni della Commissione e dal quale, a livello operativo, prendono vita i Programmi Operativi Nazionali e Regionali (PON e POR), documenti pubblici che contengono le priorità di finanziamento per ciascun obiettivo e ciascun fondo di finanziamento.

⁴ Per quanto riguarda i fondi strutturali è doveroso segnalare come l'Italia riesca ad utilizzare meno del 90% delle risorse assegnatele, ovvero decine di miliardi di euro rimangono inutilizzati con grave danno al complesso infrastrutturale ed al sistema economico, soprattutto in un momento di crisi economica.

esistenti nella Comunità, partecipando allo sviluppo e all'adeguamento strutturale e industriale delle regioni. Quindi i FESR finanziano principalmente azioni per investimenti nelle imprese (in particolare PMI) volte a creare nuovi posti di lavoro; infrastrutture correlate ai settori della ricerca e dell'innovazione, delle telecomunicazioni, dell'ambiente, dell'energia e dei trasporti; per lo sviluppo regionale e locale ed incentivare la cooperazione fra città e regioni. I FSE (art. 146) rispondono alla Politica Sociale ed intendono promuovere le possibilità di occupazione, mobilità geografica e professionale dei lavoratori, favorire l'inclusione sociale, facilitare l'adeguamento alle trasformazioni industriali e ai cambiamenti dei sistemi di produzione, in particolare attraverso la formazione e la riconversione professionale. Dunque FSE sostengono azioni per l'apprendimento permanente, elaborazione e diffusione di modelli più innovativi di organizzazione del lavoro; accesso al mercato del lavoro per coloro che sono alla ricerca di un impiego, per le persone inoccupate, le donne e migranti; inclusione sociale dei gruppi svantaggiati e lotta contro la discriminazione sul mercato del lavoro; valorizzazione del capitale umano mediante la riforma dei sistemi di istruzione e il collegamento in rete degli istituti di istruzione.

Il Fondo di coesione, è usufruibile solo dagli Stati Membri che hanno un reddito nazionale lordo (RNL) inferiore al 90% della media comunitaria. Supporta principalmente azioni nei settori delle reti di trasporti trans-europee, in particolare i progetti prioritari di interesse europeo, e di tutela ambientale che possono comprendere progetti di efficienza energetica, utilizzo delle energie rinnovabili, sviluppo del trasporto ferroviario, sostegno all'intermodalità, potenziamento dei trasporti pubblici ecc.

Nel periodo di programmazione 2007-2013 gli sforzi si sono concentrati su tre priorità: Convergenza e Competitività, Competitività regionale e occupazionale, Cooperazione territoriale europea.

- 1. Obiettivo Convergenza** – si intende accelerare la convergenza degli Stati Membri e delle regioni in ritardo di sviluppo, migliorando le condizioni di crescita e di occupazione. *Aree interessate:* gli Stati membri il cui RLN è inferiore al 90% della media europea e le Regioni con PIL inferiore al 75% rispetto al PIL europeo. E' finanziato dai Fondi FESR, FSE, Fondo di Coesione.
- 2. Obiettivo Competitività regionale e occupazione** – si intende rafforzare la competitività, l'occupazione e l'attrattiva delle regioni europee. Risponde alle sfide globali che l'Europa si trova ad affrontare, quali la globalizzazione del commercio, l'economia basate sulla conoscenza, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'immigrazione, i problemi d'inserimento sociale. *Aree interessate:* tutte le regioni europee (non incluse nella Priorità 1). È finanziato dai Fondi FESR e FSE.
- 3. Obiettivo Cooperazione territoriale europea** - si intende rafforzare la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale attraverso il sostegno ad iniziative

congiunte locali e regionali al fine di raggiungere un alto livello di integrazione armoniosa ed equilibrata sul territorio dell'Unione. E' finanziato dal Fondo FESR.

Con riguardo ai territori montani, i progetti e le iniziative che hanno dato attuazione alle priorità previste dalla programmazione dei fondi indiretti sono stati numerosi ed alquanto diversificati. Come precisato, tali fondi costituiscono, infatti, dei 'macro-contenitori' aventi finalità piuttosto generali e trasversali, all'interno dei quali è stato possibile reperire importanti risorse finanziarie per la montagna, declinandone e contestualizzandone temi e obiettivi.

A titolo esemplificativo, possono essere citati alcuni ambiti di intervento implementati mediante il ricorso al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale. Le priorità del FESR sono state, in molte regioni alpine italiane, quelle di agevolare e produrre benefici ambientali ed economici, diretti o indiretti, a tutti i portatori di interesse che gravitano intorno all'ambito montano. Tali benefici sono stati ottenuti, ad esempio, mediante il consolidamento o le nuove realizzazioni di Alberghi Diffusi (AD). È questo il caso del Friuli Venezia Giulia, ma anche del Piemonte, della Valle d'Aosta e della Lombardia, dove lo sviluppo degli AD ha permesso a numerosi cittadini di valorizzare e ristrutturare i propri alloggi e di ottenerne un ritorno economico, mettendoli poi a disposizione dell'offerta turistica locale. Benefici che coinvolgono il turista in una nuova formula di ospitalità proponendo uno stile di vita ed un'esperienza di residenzialità unica ed esclusiva, valorizzando contemporaneamente le risorse culturali ed enogastronomiche del territorio⁵. Oltre agli investimenti riguardanti la capacità ricettiva, i FESR sono stati impiegati in montagna per risolvere problemi e questioni di sicurezza (es. regimazione idraulica, comunicazioni-radio), di accessibilità (es. sentieri per disabili, piste ciclabili), di sostenibilità ambientale ed energia (es. innovazioni eco-sostenibili nei rifugi, geotermia) e per offrire nuove possibilità di infrastrutturazione del territorio (es. banda larga, reti wireless, rilancio comprensori sciistici), di cultura e sviluppo locale (es. festival, musei ed eco-musei), di informazione e comunicazione (es. divulgazione della legislazione ambientale, sensibilizzazione per la prevenzione degli incendi). I fondi FESR, inoltre, hanno sostenuto - mediante l'attivazione dei Piani di Sviluppo Rurale (PSR) – gli investimenti correlati alla Politica Agricola Comune (PAC) di cui beneficiano anche le aziende, le comunità e le realtà agricole montane.

Le risorse del FSE sono state destinate in Italia, ad esempio lungo le Alpi ma anche in aree montuose di altre regioni (quali Emilia Romagna, Abruzzo, Molise), al sostegno dei presidio socio-economici di alta montagna per contrastare i fenomeni di calo demografico e di disaffezione della popolazione locale al proprio territorio; sono stati

⁵ http://www.regione.fvg.it/rafv/export/sites/default/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/por-fesr/FOGLIA40/allegati/newsletter_n.17_def_bassa.pdf

finanziati interventi capaci di incidere sia sul sistema produttivo che su quello sociale orientati allo sviluppo del sistema di comunicazione ed informazione, alla formazione, al sostegno alle imprese (commercio, turismo, artigianato) per garantire un livello idoneo di servizi alla popolazione.

2. I programmi a gestione indiretta e le novità della programmazione 2014-2020

Per quanto riguarda i finanziamenti indiretti il nuovo quadro strategico rimane come il precedente con i FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), l'FSE (Fondo Sociale Europeo), il Fondo di coesione, il FEASR (Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale). Il sostegno finanziario viene però limitato a 11 obiettivi tematici tutti legati al conseguimento della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva:

1. rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione;
2. migliorare l'accesso, l'impegno e la qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
3. promuovere la competitività delle PMI, il settore agricolo e il settore della pesca e dell'acqua-coltura;
4. sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di CO₂;
5. promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi;
6. tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse;
7. promuovere sistemi di trasporto sostenibili ed eliminare le strozzature nelle principali infrastrutture di rete;
8. promuovere l'occupazione e sostenere la mobilità dei lavoratori;
9. promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà;
10. investire nelle competenze, nell'istruzione e nell'apprendimento permanente;
11. rafforzare la capacità istituzionale e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente.

I Fondi Comunitari, che fino ad oggi hanno lavorato senza un troppo significativo stimolo alla integrazione reciproca, dovranno contribuire nel seguente modo alla realizzazione degli obiettivi di cui sopra⁶:

- il FESR contribuirà a tutti gli obiettivi tematici e si concentrerà sui settori d'investimento collegati al contesto nel quale operano le imprese (infrastrutture,

⁶ Le informazioni riferite ai Fondi Comunitarie e al loro utilizzo in ambito montano sono tratte dal documento "La coesione territoriale e lo sviluppo integrato nella prossima programmazione europea 2014-2020" redatto da Uncem e AssoGAL Toscana, scaricabile dal sito internet al seguente link: http://www.sviluppo.toscana.it/fesrtest/getfile.php?filename=11_Contributi%2F01_UNCEM+AssoGAL.pdf

servizi alle imprese, sostegno alle imprese, innovazione, ICT e ricerca) e alla fornitura di servizi ai cittadini in alcuni settori (energia, servizi on-line, istruzione, infrastrutture sanitarie, sociali e di ricerca, accessibilità, qualità dell'ambiente);

- il FSE sarà indirizzato verso quattro obiettivi tematici: l'occupazione e la mobilità professionale; l'istruzione, le competenze e l'apprendimento permanente; l'integrazione sociale e la lotta contro la povertà; il rafforzamento delle capacità amministrative (quest'ultimo con limitate possibilità per le regioni più sviluppate). Le azioni sostenute dal FSE contribuiranno inoltre agli altri obiettivi tematici, puntando a creare le competenze necessarie per la loro implementazione;
- il FEASR si baserà su sei specifiche priorità, che costituiscono una declinazione degli obiettivi ai quali è collegato, operando sostanzialmente con una complementarità con FESR e FSE sia di tipo settoriale (agricoltura e foreste) che territoriale (il FEASR si occuperà di alcune azioni nelle aree rurali marginali). Al FEASR, inoltre, la Commissione attribuisce un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi ambientali del *greening*.

Anche nel quadro strategico 2014 – 2020 viene mantenuta la categorizzazione territoriale in:

- **Obiettivo Convergenza** che mira allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle regioni "arretrate" e meno sviluppate (PIL pro-capite inferiore al 75% della media UE, in Italia: Sicilia/Calabria/Puglia/Campania).
- **Obiettivo "Phasing Out"** che mira a rafforzare le regioni in transizione (PIL pro-capite compreso tra 75 e 90% della media UE, in Italia: Sardegna/Molise/Basilicata/Abruzzo).
- **Obiettivo Competitività** che mira a rafforzare la competitività e l'attrattività delle regioni più sviluppate attraverso appositi programmi di sviluppo (innovazione, internazionalizzazione e crescita delle PMI, sviluppo sostenibile etc.) e l'inclusione sociale (potenziamento del mercato del lavoro, formazione continua, sostegno alla mobilità Regioni (PIL pro-capite superiore al 90%).

Tuttavia, mentre le regioni in ritardo di sviluppo potranno allocare le risorse su un numero ampio di priorità, in base alle loro specifiche necessità di sviluppo, le regioni in transizione e quelle più sviluppate dovranno allocare le risorse sui seguenti obiettivi:

- Efficienza energetica
- Energie rinnovabili
- Competitività ed innovazione delle PMI

Emerge, dunque, come anche nel periodo di programmazione attuale i fondi per la montagna vadano ricercati ed attivati in maniera trasversale rispetto alle tematiche di interesse e ai contesti coinvolti.

3. *Opportunità e sfide per i territori montani*

I fondi strutturali 2014-2020 (FESR, FSE, FEASR) offrono importanti e diversificate opportunità per la montagna, che dovrebbero essere interpretate come sfide da raccogliere da parte di tutti i soggetti che gravitano sui contesti montani, dagli enti locali alle comunità residenti stesse. I programmi in cui tali fondi si declinano e strutturano, permettono di realizzare interventi modulati in base alle peculiarità delle diverse aree delle regioni; ciascuna Regione provvede, in sede di propria programmazione, ad identificare ambiti specifici di intervento quali aree urbane, aree interne, aree sismiche, ecc. È in questa dimensione territoriale della programmazione che entra in gioco anche la montagna - inclusa tra le *'aree interne'* - con il suo patrimonio di ambienti naturali e di strutture antropiche, ma anche con il suo bagaglio di saperi, culture e tradizioni che si fondono in settori socio-economici su cui è possibile agire mediante progettualità locali attente, integrate e sostenibili.

FESR e FSE agiranno, come precisato nel precedente paragrafo, per traguardare obiettivi e sviluppare temi in maniera integrata. In questa disanima, vale la pena sottolineare come nel caso specifico del FEASR, sia esplicitamente prevista una definizione di Sub-programmi tematici all'interno dei quali, oltre al piano giovani e alla filiera corta, è previsto anche un piano *ad hoc* per le aree montane. All'interno di questa specificità, la Commissione ha voluto riconoscere come la montagna e le sue politiche garantiscano sviluppo, innovazione e sostenibilità: puntare sulla montagna significa puntare sull'Europa in termini di capitale umano, naturale e finanziario. Questo perché sfide fondamentali per la popolazione e le imprese che decidono di vivere e investire nelle zone montane quali quelle determinate da cambiamenti climatici, variazione demografica, competitività, *digital divide* rappresentano un grande stimolo alla creatività, a livello non solo locale ma altresì europeo. E non è un caso che sia proprio il Fondo per lo Sviluppo Rurale a riconoscere, all'articolo 8, una particolare attenzione per le aree montane in perfetta linea con il Trattato Unico, un chiaro riconoscimento di come spesso le aree montane coincidano con quelle rurali: in una definizione, potremmo parlare propriamente di Aree Interne⁷, come sta facendo il nostro Paese nella fase di concertazione sulla nuova programmazione, tenendo tuttavia presente una metodologia che non sia settaria bensì inclusiva quanto più possibile, anche rispetto alle aree urbane e periurbane.

Anche in ambito montano, una specifica attenzione va poi rivolta al settore agricolo e quindi alla Politica Agricola Comune (PAC), prima politica comunitaria ad aver preso in

⁷ Per un approfondimento sulla "Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance", Documento tecnico collegato alla bozza di Accordo di Partenariato trasmessa alla Commissione Europea il 9 dicembre 2013, si consulti il documento scaricandolo al seguente link: http://www.dps.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/arint/Strategia_nazionale_24_03_2014_edit.pdf

considerazione le problematiche delle aree montane. La PAC viene declinata negli stati membri tramite una strategia nazionale ed appositi Piani di Sviluppo Rurale (PSR), definiti a livello regionale⁸. Si basa su due pilastri: il primo riguarda gli aiuti diretti al reddito degli agricoltori (es. indennità compensative per zone svantaggiate), mentre il secondo è costituito dal piano di sviluppo rurale declinato in varie misure che spaziano dalla ristrutturazione delle aziende agricole alla diversificazione verso attività non agricole (es. sostegno alla creazione di agriturismo).

La disponibilità di risorse per i territori montani derivano, pertanto, da una pluralità di fonti e fondi di finanziamento, data la logica intersettoriale con cui tali territori vengono considerati⁹. A titolo di esempio, nella programmazione 2014-2020 la Regione Friuli Venezia Giulia ha previsto che le risorse per la montagna deriveranno da una trasversalità di interventi integrati con altri canali di programmazione europea: attraverso la mappatura dei bisogni e delle urgenze del territorio, l'approccio sarà di tipo monotematico ma plurisettoriale, dando così la possibilità di ottenere risorse sia dal nuovo POR FESR, ma anche dal nuovo Piano di Sviluppo rurale (PSR) e dalla Cooperazione transfrontaliera, in un'ottica che vede nello sviluppo della montagna un vantaggio per l'economia e l'ambiente di tutto il Friuli Venezia Giulia¹⁰.

Pur in maniera parziale, il quadro presentato sulle principali politiche comunitarie di rilevanza per le zone montane - in ambito rurale, ambientale, di coesione - correlate all'utilizzo di fondi indiretti, consente di affermare come vi siano tuttora notevoli opportunità di finanziamento per alimentare e sostenere lo sviluppo di queste zone. Lo sfruttamento adeguato ed intelligente delle risorse finanziarie disponibili impone ai territori montani di candidare in Europa buone ed innovative proposte progettuali, che siano in linea con le strategie che la Commissione Europea vuole promuovere e con le modalità attuative che essa richiede. Devono quindi riuscire a mobilitare diversi soggetti, sia pubblici che privati, mettere a disposizione a livello locale/regionale le risorse necessarie in termini finanziari (in quanto i fondi comunitari co-finanziano i progetti e richiedono quindi l'attivazione di risorse locali) ma soprattutto conoscitive, relazionali e politiche, conoscere gli strumenti ed i fondi europei a disposizione. Il tutto in una logica di governance e di cooperazione (f)attiva tra soggetti ed interessi che metta al centro la qualità territoriale e lo sviluppo sostenibile delle aree montane.

⁸ Sui PSR si veda: http://www.europarlamento24.eu/cos-e-il-psr/0,1254,106_ART_716,00.html
⁹ http://www.uncem.it/copertina2_539_uncem.html

¹⁰ Per informazioni maggiormente dettagliate ed approfondimenti in merito si consulti: http://www.regione.fvg.it/rafv/export/sites/default/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/por-fesr/FOGLIA40/allegati/newsletter_n.17_def_bassa.pdf

Sitografia

http://europa.eu/about-eu/funding-grants/index_it.htm

http://ec.europa.eu/italy/index_it.htm

http://ec.europa.eu/italy/services/contact-points/index_it.htm

http://www.regione.piemonte.it/europa/prog14_20/materiali.htm

TERRITORI MONTANI, ENTI LOCALI E FONDI EUROPEI A GESTIONE DIRETTA

Christian Violi¹

Introduzione

Tradizionalmente la partecipazione degli enti locali, e di quelli legati ai territori montani in particolare, ai programmi dell'Unione Europea si è indirizzata in grande maggioranza verso quelli a gestione indiretta, vale a dire gestiti attraverso la mediazione degli stati membri e dei diversi organi di governo del territorio (soprattutto a scala regionale). I Fondi Strutturali hanno infatti come finalità principale l'attuazione del principio di coesione economica e sociale dell'Unione Europea e, di conseguenza, l'avvicinamento dei percorsi di sviluppo delle diverse aree dell'Unione stessa e lo scambio di buone prassi. In questa prospettiva, ovviamente, l'attività di governo del territorio è pienamente in grado di rispondere a tali risultati ed è evidente come gli attori locali pubblici vedano come naturale ambito di partecipazione alle iniziative comunitarie programmi quali gli Interreg, che prevedono appunto l'implementazione di strumenti di governance comuni tra aree diverse, attività di scambio, progetti legati saldamente al territorio. Ancor più nel dettaglio, le aree di montagna italiane hanno avuto a disposizione, nell'arco del settennato 2007-2013, un'iniziativa specificamente pensata per i loro territori, il Programma "Spazio Alpino"². Grande attenzione è stata inoltre riposta nei programmi di cooperazione transfrontaliera: Italia-Svizzera³, Italia-Francia⁴, Italia-Austria⁵ e Italia-Slovenia⁶.

Partendo da queste premesse si ritiene dunque interessante valutare quali possibilità vi siano per gli enti locali legati alle aree di montagna di partecipare, in varie forme, a quei programmi comunitari che vengono invece gestiti direttamente dalla Commissione Europea (o attraverso agenzie collegate, ma comunque senza l'intervento degli stati membri) e che vengono definiti programmi a gestione diretta. Il contributo non vuole essere un'analisi del ruolo delle aree di montagna all'interno delle politiche comunitarie⁷, bensì un supporto operativo per gli enti locali montani che intendano approcciare i fondi comunitari a gestione diretta.

¹ Novareckon s.r.l. – Spinoff accademico dell'Università del Piemonte Orientale

² <http://www.alpine-space.eu/home/>

³ <http://www.interreg-italiasvizzera.it/>

⁴ <http://www.interreg-alcotra.org/>

⁵ <http://www.interreg.net/>

⁶ <http://www.ita-slo.eu/ita/>

⁷ Per un'analisi di questi aspetti si rimanda a: Dematteis, 2013

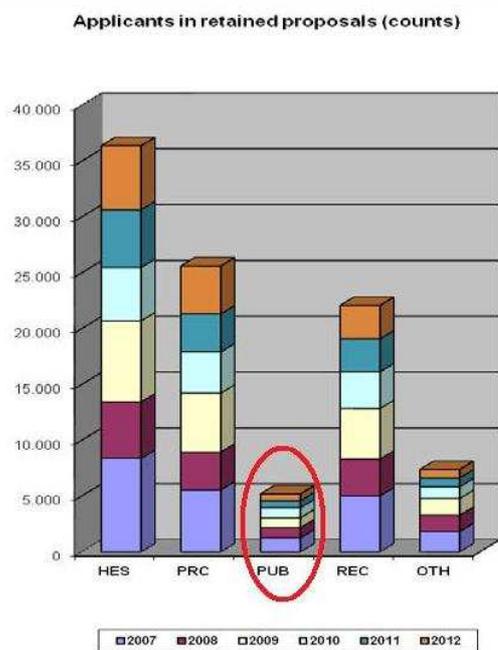
Nei successivi paragrafi si cercherà dunque di valutare più nel dettaglio la partecipazione alle iniziative comunitarie a gestione diretta da parte degli enti locali, e di quelli montani in particolare, nel passato periodo di programmazione 2007-2013. Si cercherà inoltre di individuare le opportunità di partecipazione nella nuova programmazione 2014-2020 e di valutare in che modo e con quali prospettive tali enti possano inserirsi all'interno dei programmi a gestione diretta.

1. *Territori montani, enti locali e programmazione 2007-2013*

Valutare con chiarezza la partecipazione degli enti locali ai programmi diretti della Commissione Europea, e ancor più nel dettaglio quella degli enti locali montani, è esercizio piuttosto complesso. La maggior parte dei motori di ricerca presenti all'interno dei portali web dedicati ai vari programmi a gestione diretta⁸ non riportano infatti criteri di selezione orientati a identificare la tipologia di partner presente in un progetto (impresa privata, ente di ricerca, ente pubblico, etc.).

Vi sono tuttavia diversi studi, condotti a livello europeo o nazionale, che dimostrano come gli sforzi degli enti locali (e di quelli di livello provinciale o comunale soprattutto) si siano indirizzati soprattutto verso i fondi strutturali. Un primo fondamentale studio è senza dubbio rappresentato dal periodico report di monitoraggio che la Commissione Europea dedica ai Programmi Quadro per la ricerca e l'innovazione⁹. L'ultimo report disponibile (Commissione Europea, 2013) illustra la situazione relativa al 7°PQ fino al

2012 incluso: come appare evidente dalla figura (Fig. 1), la partecipazione degli enti pubblici (diversi da università, scuole e centri di ricerca) è scarsamente significativa.



Un altro interessante studio che si può citare è riferito alla situazione gallese (National Assembly for Wales, 2011), per la quale l'aumento della partecipazione da parte delle autorità locali viene indicata come linea da perseguire per aumentare la partecipazione complessiva di soggetti gallesi ai programmi comunitari a gestione diretta (in particolare quelli dedicati a ricerca e innovazione). Le cause identificate

⁸ Si veda ad esempio il motore di ricerca progetti CORDIS:

http://cordis.europa.eu/fn7/projects_en.html

Fig. 1 – Partecipazione degli enti pubblici (diversi da università, scuole e centri di ricerca) al 7°PQ

valuations/index_en.cfm?pg=home

nello studio possono tranquillamente essere applicate anche al caso italiano e delle aree di montagna in particolare. Viene infatti segnalata quale principale motivo di un basso tasso di partecipazione la lontananza dei temi trattati rispetto ai bisogni e alle necessità degli enti locali.

Per quanto concerne invece la partecipazione delle aree di montagna nei programmi a gestione diretta è molto più complesso ottenere dei dati precisi, ma alcune valutazioni possono essere fatte in relazione alla distribuzione regionale o sub-regionale (dove possibile) dei fondi all'interno di alcuni stati. Considerando ad esempio il caso austriaco, dove ovviamente la presenza di aree montane è rilevante, le regioni di Vienna, Graz e Linz (al di fuori quindi dell'area alpina) sommano nel periodo 2007-2012 quasi il 75% delle risorse ottenute dal 7°PQ nel paese¹⁰.

Più in generale la partecipazione ai programmi a gestione diretta ha visto una forte prevalenza dei grandi centri urbani rispetto ai piccoli centri periferici: ciò non può che confermare come gli enti locali montani abbiano spesso trovato difficoltà ad essere coinvolti in programmi diversi rispetto a quelli già citati e specificamente pensati per loro.

2. I programmi a gestione diretta e le novità della programmazione 2014-2020

All'interno della programmazione 2014-2020 si possono elencare moltissimi programmi a gestione diretta, tra i quali: Horizon 2020, Creative Europe, Life+, Erasmus+, Europe for Citizens, nonché programmi specifici delle diverse Direzioni Generali della Commissione (Health & Consumers; Home Affairs; Humanitarian Aid & Civil Protection; etc.). Alcuni presentano un "grado di penetrazione" da parte degli enti locali decisamente superiore (ad esempio il Programma Life) e si è scelto di conseguenza, anche per limitare il raggio d'azione del contributo, di concentrare l'attenzione sul Programma Horizon 2020, dedicato alla ricerca e innovazione.

Nonostante i precedenti Programmi Quadro presentassero infatti una notevole difficoltà di accesso da parte degli enti locali, vi sono alcune interessanti novità all'interno di Horizon 2020 che possono fornire un appiglio concreto a tali enti per aumentare il loro coinvolgimento. In particolare si segnalano le seguenti novità:

- alcune tematiche molto specifiche del 7° Programma Quadro sono divenuti temi più ampi, che investono sfide sociali complesse, all'interno di Horizon 2020
- le regole di finanziamento di Horizon 2020 sono state notevolmente semplificate rispetto al precedente Programma Quadro e la partecipazione

¹⁰ https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/AT_FP7_1.pdf

degli enti non profit (inclusi ovviamente gli enti locali) è sempre finanziata al 100%

- previsione di particolari forme di supporto per strumenti relativi agli appalti pubblici
- tutte le forme di innovazione sono prese in considerazione: tecnologica, sociale, nei modelli, etc.

Si richiama in primo luogo l'attenzione su quelle che vengono identificate in Horizon 2020 come "*Societal challenges*". Pur essendo il fuoco di queste linee di finanziamento comunque rivolto all'innovazione, viene esplicitamente richiesto che le soluzioni innovative vengano non solo concepite, ma testate in ambienti reali. Ciò significa che gli attori principali della ricerca&sviluppo (grandi imprese, PMI innovative, università e centri di ricerca) avranno sempre più necessità di coinvolgere, sotto diverse forme, gli enti locali come terreno di sperimentazione delle soluzioni proposte. Inoltre, vista la crescente attenzione al coinvolgimento dei cittadini anche nella fase di sviluppo di soluzioni innovative (si pensi ad esempio ai concetti di *living lab*¹¹ o di *user-centric innovation*¹²), il coinvolgimento degli enti locali appare essenziale. In questo scenario la cooperazione con gli attori pubblici territoriali diviene il necessario anello di congiunzione tra ricerca, innovazione e mercato, poiché viene garantito il coinvolgimento di tutti gli attori (dai ricercatori agli imprenditori, dagli amministratori ai cittadini) e si facilita l'adozione delle nuove tecnologie nella società. A tal proposito è possibile citare un recente studio condotto nei paesi del Nord Europa, nel quale si afferma come le autorità locali dovrebbero essere il principale attore "nuovo" in Horizon 2020 (ma un discorso analogo può essere fatto per altri programmi a gestione diretta)¹³.

Un discorso a parte meritano gli strumenti pensati per gli appalti pubblici di soluzioni innovative, poiché in questo caso gli enti locali sono i beneficiari espliciti degli strumenti messi a disposizione dalla Commissione Europea. Tra questi si possono distinguere i "*Pre-Commercial Public Procurement*" (PCP) ed i "*Public Procurement of Innovative Solutions*" (PPI). Mentre i primi riguardano servizi di ricerca e sviluppo e prevedono una compartecipazione economica dell'aggiudicatario alla realizzazione del progetto, oltre alla condivisione dei risultati dell'attività di ricerca, i secondi si caratterizzano per la richiesta di soluzioni innovative che non prevedano attività di

¹¹ Per "*living lab*" si intende un "*ambiente di innovazione aperta, in situazioni di vita reale, nel quale il coinvolgimento attivo degli utenti finali permette di realizzare percorsi di co-creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture sociali*" (definizione fornita dalla rete europea dei living labs: <http://www.openlivinglabs.eu/>)

¹² Si veda: Bilgram et al., 2008

¹³ *One 'new' actor will most certainly be local authorities/actors and public sector organisations as they are the main users and/or in demand of the solutions of societal challenges* (Vinnova, 2013)

R&S. All'interno di Horizon 2020 vi sono alcune linee finalizzate a sostenere l'implementazione di questi strumenti, mettendo a disposizione di gruppi di stazioni appaltanti un co-finanziamento dei costi di appalto (e delle attività preparatorie). Per i PCP si arriva sino al 70% dei costi di preparazione ed esecuzione dell'appalto, mentre per i PPI si arriva al 20%.

3. Opportunità concrete per gli enti locali montani

Di seguito è proposta, a titolo esemplificativo, una breve analisi di una linea di finanziamento presente in Horizon 2020 che potrebbe essere approcciata da enti locali montani che si vogliano proporre come terreno di sperimentazione ma anche come portatori di buone prassi e di innovativi processi di governance territoriale.

La linea di intervento scelta per l'esempio è relativa alle *"societal challenges"* di Horizon 2020 e precisamente alla sfida denominata *"Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and maritime and inland water research and the bioeconomy"*. All'interno di questa sfida¹⁴ sono compresi diversi temi, tra i quali è stato scelto *"Innovative, sustainable and Inclusive Bioeconomy"*. Ancora più nello specifico, un sotto-tema di grande interesse per le aree di montagna che prevede un coinvolgimento diretto degli enti locali è il seguente: *ISIB-3-2015¹⁵: Unlocking the growth potential of rural areas through enhanced governance and social innovation* (Sbloccare il potenziale di crescita delle aree rurali grazie a una governance avanzata e all'innovazione sociale).

Analizzando quanto riportato nel Programma di lavoro su questo sotto-tema si possono rintracciare i seguenti elementi:

- Sfida specifica: il problema da affrontare è che la crescita complessiva dell'Unione Europea non può essere raggiunta senza un contributo fondamentale delle aree rurali e che, di conseguenza, i processi di innovazione sociale e di valorizzazione delle caratteristiche peculiari di queste aree debbano essere analizzati attentamente e diffusi tra gli attori locali
- Ambito: analisi dei processi di innovazione sociale nelle aree rurali, modelli innovativi di governance per queste aree, analisi del ruolo dei diversi attori e degli strumenti di policy. Il progetto deve coprire diverse tipologie di ambienti rurali, tra i quali ovviamente si possono comprendere le aree di montagna

¹⁴ Il Programma di lavoro relativo a questa sfida è reperibile online: http://ec.europa.eu/research/participants/portal/doc/call/h2020/common/1597691-part_09_food_v1.1_en.pdf

¹⁵ Il codice identificativo informa che si tratta del terzo sotto-tema all'interno del tema il cui acronimo è ISIB (Innovative, sustainable and Inclusive Bioeconomy) e che si tratta di un'opportunità che si aprirà nel corso del 2015

- Impatto atteso: la Commissione si aspetta che questi progetti contribuiscano a chiarire le dimensioni dell'innovazione sociale nelle aree rurali, identificare traiettorie di sviluppo sostenibili per i territori rurali, incoraggiare pratiche agricole e silvicole sostenibili, analizzare schemi innovativi e migliorare la governance territoriale, permettere agli amministratori locali di sviluppare politiche più efficaci
- Tipo di azione: si tratta di un'azione definita di "Ricerca & Innovazione" e, di conseguenza, finanziata al 100% per tutti i partecipanti¹⁶

Appare quindi evidente, dalla breve descrizione fornita sopra, come un simile tema debba necessariamente prevedere il coinvolgimento degli enti locali montani, possibilmente in cooperazione tra loro (quindi non un singolo ente, ma un'aggregazione più o meno ampia di essi) e come la partecipazione a un simile progetto possa portare agli enti stessi un grande vantaggio in termini non solo (e non tanto) di risorse ma soprattutto di conoscenze, reti, buone prassi, nuove politiche e strumenti di sviluppo.

Per completare la sezione relativa alle opportunità per gli enti locali montani all'interno di Horizon 2020, di seguito (Tab. 1) si fornisce un breve elenco di altre possibili linee di finanziamento in apertura nel 2015:

SFIDA	TEMA
Food security, sustainable agriculture and forestry	<ul style="list-style-type: none"> • SFS-1-2014/2015: Sustainable terrestrial livestock production • SFS-2-2014/2015: Sustainable crop production • SFS-5-2015: Strategies for crop productivity, stability and quality • SFS-13-2015: Biological contamination of crops and the food chain • SFS-14-2014/2015: Authentication of food products • SFS-18015: Small farms but global markets: the role of small and family farms in food and nutrition security
Secure, clean and efficient energy	<ul style="list-style-type: none"> • EE7-2014/2015: Enhancing the capacity of public authorities to plan and implement sustainable energy policies and measures • EE9-2014/2015: Empowering stakeholder to assist public authorities in the definition and implementation of sustainable energy policies and measures • EE10-2014/2015: Consumer engagement for sustainable energy • SCC1-2014/2015: Smart Cities and Communities solutions integrating energy, transport, ICT sectors through lighthouse projects

¹⁶ Per verificare le diverse tipologie di azione è possibile consultare la Sezione D del seguente documento: http://ec.europa.eu/research/participants/portal/doc/call/h2020/common/1597678-part_18_general_annexes_incl_corr_en.pdf

Smart, green and integrated transport	<ul style="list-style-type: none"> • MG.5.4-2015: Strengthening the knowledge and capacities of local authorities • MG.9.1-2015: Transport societal drivers
Climate action, environment, resource efficiency and raw materials	<ul style="list-style-type: none"> • WASTE-7-2015: Ensuring sustainable use of agricultural waste, co-products and by-products • SC5-11-2014/2015: New solutions for sustainable production of raw materials
Secure societies – Protecting freedom and security of Europe and its citizens	<ul style="list-style-type: none"> • DRS-1-2015: Potential of current and new measures and technologies to respond to extreme weather and climate events • DRS-11-2015: Mitigating the impacts of climate change and natural hazards on cultural heritage sites, structures and artefacts

Tab. 1 – Possibili temi di interesse per gli enti locali montani in Horizon 2020

4. Strategie per incrementare la partecipazione degli enti locali e dei territori montani ai programmi a gestione diretta

In conclusione si ritiene utile accennare brevemente a quali possano essere le strategie da attuare nel corso della nuova programmazione 2014-2020 per incrementare la partecipazione ai programmi a gestione diretta da parte degli enti locali e di quelli montani in particolare. La tabella sotto riportata (Tab. 2) riassume i problemi che hanno limitato tale partecipazione e le possibili strategie per risolverli.

PROBLEMA	STRATEGIA
Focus dei programmi distante dalle esigenze dei territori di montagna	<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttare la “trasversalità” di alcuni temi-chiave delle aree di montagna (sostenibilità, turismo, qualità della vita, energia, etc.) • Lavorare su linee strategiche e per macro-progetti, da declinare in sotto-progetti su programmi diversi (non necessariamente a gestione diretta)
Mancanza di risorse umane formate per accedere ai fondi diretti (per le parti amministrative, scientifiche e/o linguistiche)	<ul style="list-style-type: none"> • Accedere a corsi di formazione specifici • Attivare reti con strutture di supporto
Mancanza di risorse per attivare competenze esterne	<ul style="list-style-type: none"> • Creare alleanze strategiche con strutture di ricerca o altri enti pubblici e privati (sviluppo del partenariato pubblico-pubblico o pubblico-privato), lavorando a risultato

Tab. 2 – Partecipazione degli enti locali ai programmi a gestione diretta: problemi e strategie

Bibliografia

- Bilgram V., Brem A., Voigt K.I. (2008), User-Centric Innovations in New Product Development; Systematic Identification of Lead User Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 419-458
- Commissione Europea (2013), Sixth FP7 monitoring report. Disponibile online: http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp7_monitoring_reports/6th_fp7_monitoring_report.pdf#view=fit&pagemode=none
- Dematteis G. (2013), La Montagna nella strategia per le aree interne 2014-2020, *Agriregionieuropa*, anno 9, n°34, Set 2013. Disponibile online: <http://www.agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/34/la-montagna-nella-strategia-le-aree-interne-2014-2020>
- Ministero per la Coesione Territoriale (2012), Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020, documento di apertura del confronto pubblico presentato d'intesa con Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, Roma – 27 Dicembre 2012. Disponibile online: http://www.dps.tesoro.it/Aree_interne/doc/Metodi_ed_obiettivi_27_dic_2012.pdf
- National Assembly for Wales (2011), *Welsh participation in EU research, innovation and lifelong learning programmes*, Febbraio 2011. Disponibile online: <http://www.assemblywales.org/cr-ld8419-e.pdf>
- Technopolis (2010), The impact of the EU RTD Framework Programme on the UK, Maggio 2010. Disponibile online: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32488/10-1158-impact-eu-rtd-framework.pdf
- Vinnova – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems (2013), *FP7 and Horizon 2020 - a comparative study of the support services in the Nordic countries*, Novembre 2013. Disponibile online: http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/va_13_16.pdf

BUONE PRASSI DI PARTERNARIATO.

IL RUOLO DEI TERRITORI NEI PROGRAMMI INTERREG:

Roberta Costi¹

Introduzione

La cooperazione territoriale europea è un elemento portante delle politiche comunitarie: il Programma Interreg nasce con lo specifico intento di sviluppare la cooperazione transfrontaliera, transnazionale, e interregionale.

In ambito trans-frontaliero, il Programma Operativo (PO) di cooperazione transfrontaliera Italia-Svizzera (di seguito Interreg Italia Svizzera) tocca una delle frontiere esterne dell'Unione Europea, lunga 700 km, in una posizione assolutamente centrale e strategica in Europa. Sono direttamente coinvolte le Province di Como, Lecco, Sondrio e Varese, Vercelli, Verbano-Cusio-Ossola, Biella e Novara, la Provincia Autonoma di Bolzano, la Regione Autonoma Valle d'Aosta e i tre Cantoni svizzeri del Ticino, del Vallese e dei Grigioni. Inoltre sono ammesse a partecipare come "zone adiacenti" le Province di Milano, Monza e Brianza, Bergamo, Brescia, Pavia, Torino e Alessandria

Nel periodo di programmazione 2000- 2013 sono stati ammessi a finanziamento sul PO Italia Svizzera 381 progetti. La prossima tornata di Interreg Italia Svizzera – prevista per l'inizio del 2015 – vede uno stanziamento di circa 120.000.000 euro per la parte italiana.

Questi dati evidenziano il rilievo del PO Italia Svizzera per l'integrazione europea e l'attivazione di interventi che favoriscano lo sviluppo sostenibile delle aree coinvolte.

Interreg ha il suo cuore nella collaborazione fra soggetti di differenti nazionalità/are geografiche. Costruzione, sviluppo e gestione del partenariato sono fondamentali per la realizzazione di progetti ed iniziative che vedono la partecipazione di soggetti eterogenei e spesso numerosi.

Il presente capitolo si propone l'obiettivo di offrire a chi intenda costruire un partenariato alcuni elementi di riflessione e qualche spunto operativo sulla base di alcune esperienze realizzate. Chi coinvolgere? Come si può gestire il partenariato? E, soprattutto: ne vale la pena?

¹ Funzionario Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola.

1. Il partenariato, il territorio, lo sviluppo locale: alcuni elementi

La collaborazione è un obiettivo di Interreg ed è contemporaneamente una condizione ed una modalità per realizzare qualsiasi progetto di sviluppo locale. *“La qualità del partenariato e l’adeguatezza ai fini progettuali saranno oggetto di valutazione durante l’istruttoria del progetto”* dichiara il Comitato di gestione del programma Interreg Italia Svizzera².

Possiamo definire partenariato il rapporto di collaborazione fra una pluralità di soggetti (più di 2), di solito eterogenei (pubblici e privati, profit /non profit etc.), che:

1. hanno fini diversi ma obiettivi comuni. Ad esempio, l’impresa XY ha il fine di realizzare profitto producendo un certo bene; il Comune XY ha come fine di curare gli interessi e promuovere lo sviluppo sociale, economico e culturale della comunità locale (fini diversi). Convergono sullo stesso obiettivo: realizzare una infrastruttura, ad esempio un ponte, che renderà meno costosa la logistica per l’impresa XY, ma anche per tutte le altre imprese che vorranno insediarsi in quell’area, con ricadute economiche e sociali positive per la comunità locale
2. decidono volontariamente di cooperare. Questo significa che i soggetti coinvolti devono avere una forte motivazione (obiettivo comune) per avviare un partenariato e soprattutto che questa motivazione deve essere mantenuta e mantenuta per tutta la durata dall’iniziativa, accordo, progetto. E’ un elemento questo di estrema importanza e delicatezza
3. sono co-responsabili della realizzazione dell’obiettivo. Come? Ad esempio tutti i soggetti finanziano l’iniziativa quota-parte, decidono secondo modalità definite come realizzare l’iniziativa nel dettaglio etc. Se una pluralità di soggetti sono periodicamente informati su una iniziativa ed esprimono un suggerimento che può essere o non essere accolto non abbiamo un partenariato, ma un tavolo di confronto.

I soggetti coinvolti possono decidere di costituire insieme un nuovo soggetto (una società, ad esempio) o limitarsi a firmare un accordo, un contratto che definisce i rispettivi obblighi e diritti: queste due tipologie sono agli estremi, quanto ad esempio alle sanzioni o ai vincoli posti all’uscita dal partenariato, anche se hanno alcuni elementi di fondo comuni. Le prassi a cui fa riferimento questo capitolo si riferiscono al secondo tipo di partenariato: un contratto – variamente denominato ma comunque tale dal punto di vista giuridico – che le parti si impegnano a rispettare.

² Faq Interreg Italia – Svizzera <http://www.interreg-italiasvizzera.it/> Cfr. anche § 2.2-2.3 Linee guida per i beneficiari del programma.

Ma al di là delle diverse forme di partenariato, una delle quali viene brevemente esaminata in queste pagine, preme sottolineare perché il partenariato è una leva per lo sviluppo locale. Innanzitutto per la complessità istituzionale, economica, sociale nella quale operiamo: si sono molto attenuate le gerarchie fra soggetti istituzionali e di pari passo moltiplicate le occasioni in cui la decisione di un soggetto riverbera su un altro (esempio: gli effetti che le decisioni di un Comune in tema di trasporti locali hanno anche sui comuni limitrofi); vi è una frammentazione degli interessi – e conseguente moltiplicazione dei soggetti che ne sono portatori- e delle conoscenze. Un aspetto, in parte già toccato, è quello delle risorse: sempre più scarse, soprattutto sul fronte pubblico. Unire le risorse diventa, pur nella volontarietà nel partenariato, quasi un obbligo. Un terzo aspetto riguarda i modelli di sviluppo: per chi ritiene che lo sviluppo locale sia esogeno ed endogeno, gli attori locali debbono sapere fare leva sulle risorse peculiari dell'area, ri-generandole e ricreandole, e sapere attrarre risorse (investimenti, finanziamenti etc.) dall'esterno. Questo è possibile solo se vi è un "sistema", vale a dire la capacità di agire insieme e responsabilmente su obiettivi comuni. Da questo punto di vista il partenariato è insieme una risposta ed uno strumento per fare crescere le capacità degli attori locali di fare sistema.

2. *Come nasce e si gestisce un partenariato: alcune note operative*

Ipotizzando che si parta da zero, come far nascere un partenariato?

Ponendosi dal punto di vista è chiamato a sviluppare un partenariato, tre domande-chiave possono essere un'utile guida:

- CHI? Quali sono i partner potenziali? Vale a dire: quali sono i soggetti, pubblici e privati, chi su quel tema ha interesse, contenuti da proporre, rappresentatività, potere (di decisione, influenza), risorse (finanziarie, umane, di esperienza, know-how)? Ad esempio, per un progetto di valorizzazione dei prodotti agro-alimentari potenziali partner potrebbero essere: Unioni di Comuni, altre amministrazioni locali, GAL, Associazioni di rappresentanza delle imprese del settore, Camera di commercio, eventuali soggetti privati o pubblico/privati che aggregano pluralità di operatori economici (es. Consorzi), singole imprese, istituzioni che nel/per l'area si occupano di certificazioni di qualità, analisi etc., ATL... – l'elenco è meramente esemplificativo
- PERCHÉ? Vale a dire, quali sono gli interessi di questi soggetti? Per rispondere a questa domanda occorre conoscere gli attori locali, i loro interessi, le dinamiche socio economiche dell'area. È necessaria, oltre che opportuna, una fase di ascolto dei vari soggetti.
- COME coinvolgerli, qual è il quid che può favorire o impedire la collaborazione? La FIDUCIA. Possiamo definire la fiducia come "una speranza, un'aspettativa in

condizioni di incertezza”. Se vogliamo costruire e fare funzionare un partenariato dobbiamo dare noi gli elementi che costruiscono un rapporto di fiducia, fra noi ed i partner e fra tutti i soggetti coinvolti. Non è semplice: ma se abbiamo questa responsabilità significa anche che abbiamo delle leve che possiamo utilizzare. Chi ha un background di progetti ed iniziative già realizzate e portate a buon fine ha una credibilità da spendere. Ma anche se si tratta della prima esperienza, fin dalle primissime fasi si pongono le basi: con una comunicazione trasparente, la precisione e l’attenzione nel fornire informazioni, dati, elementi di valutazione; il rigoroso rispetto dei tempi; l’aver coinvolto tutti i soggetti che hanno interessi e competenze etc.

Questi tre elementi sono anche la chiave per mantenere e sviluppare il partenariato nel tempo. È vero sempre ed è ancora più vero quando il partenariato si fonda su un semplice patto. Nel caso in cui la collaborazione si formalizzi con la creazione di una società, ad esempio, i vincoli all’uscita sono stringenti, determinati dalla legge ed anche relativamente costosi. È evidente che i partner scegliendo questa forma hanno ben ponderato orizzonti temporali ed investimenti. Nel percorso può capitare di scoprire che non si lavora tanto bene insieme, ma fatte certe scelte si cercherà in primis e comunque di trovare un accordo. Quando la forma di collaborazione è più *“leggera”* chiunque può decidere in qualsiasi momento di non partecipare più, facendo mancare il proprio appoggio e contributo al progetto. Le sanzioni, se previste, intervengono comunque ex post e non sono efficaci, almeno dal punto di vista della effettiva realizzazione del progetto.

Bisogna allora lavorare continuamente su tre aspetti: fiducia, motivazione, coordinamento. Nella gestione del partenariato consolidare e mantenere la fiducia vuol dire anche: tenere conto di osservazioni e critiche, una comunicazione all’esterno sempre rispettosa dei partner e dei loro contributi/interessi; procedure trasparenti; fare circolare i documenti, rispondere ai quesiti, telefonare, farsi sentire, rispettare i patti. La motivazione, in un arco temporale di due o tre anni, ha una fisiologica fase di calo. Ci sono sempre campanelli d’allarme: diminuisce la partecipazione agli incontri, le risposte alle sollecitazioni rallentano un po’ e si manifesta qualche segno di conflittualità. Il coordinamento è tanto più necessario tanto più c’è autonomia dei soggetti, vincoli poco stringenti. Due meccanismi di coordinamento sono particolarmente efficaci. Innanzitutto la comunicazione, formale ed informale (incontri, riunioni, mail, cartelle di lavoro condivise o piattaforme on line di collaborazione...). In secondo luogo il piano, il progetto: crea una visione di lungo periodo, guida, evita sbandamenti, aiuta a dire no e a mantenere il consenso.

3. Una possibile modalità di gestione del partenariato

In linea generale diverse sono le modalità di gestione di un partenariato. In ogni caso, compiti e responsabilità di ciascuno vanno definiti già in fase di ideazione e redazione del progetto. Il programma Interreg impone la sottoscrizione di un accordo fra i partner – “convenzione” – che definisca gli impegni di ciascuno. L’accordo va allegato alla richiesta di contributo. La ratio è evidente: i compiti dei partner, il contributo che ciascuno darà, le modalità con le quali si prendono le decisioni, le modalità di comunicazione fra i partner, le “sanzioni” per chi non ottempera agli obblighi, sono fondamentali per l’efficacia della collaborazione e la realizzazione dell’iniziativa. Interreg prevede che un soggetto sia “capofila” e svolga le funzioni di referente per l’Autorità di Gestione del programma, i responsabili regionali, i controllori etc. Il capofila è soprattutto il coordinatore del progetto e dei partner: si relaziona con ciascuno, facilita lo scambio di informazioni, ha un po’ il compito di creare un team, una squadra che realizzi il progetto.

La governance e la modalità di gestione deve essere funzionale alle caratteristiche dei partner (competenze, esperienze, natura...) e al progetto. Ad esempio, la Camera di commercio del VCO ha gestito dal 2002 alcuni progetti Interreg come capofila di parte italiana, caratterizzati da questo tipo di governance:

- istituzione di un tavolo di coordinamento, composto da 1 rappresentante di ogni partner. Il tavolo ha concordato e definito i dettagli operativi del progetto, riunendosi periodicamente
- il capofila ha posto tutte le spese sul proprio bilancio, acquistando i beni e servizi previsti e concordati, rendicontando le spese etc.

La scelta di questo tipo di governance è dipesa da caratteristiche del partenariato e del progetto: le azioni previste erano per lo più immateriali e la maggior parte dei partner non avevo esperienze/competenze specifiche in materia; i partner erano numerosi (fino a 20) e molto eterogenei, molto difficile quindi coordinarne le azioni se ciascuno si fosse fatto carico di una parte delle attività; non tutti i soggetti avevano liquidità per realizzare direttamente alcune azioni. Questa forma di gestione ha portato alcuni vantaggi: innanzitutto dal punto di vista dell’efficienza; il capofila ha potuto sviluppare competenze che ha poi utilizzato nei vari progetti (ed esempio, relative alla fase di rendicontazione), anziché impegnare svariati soggetti su attività simili e magari per un breve lasso temporale. Questo è d’altra parte anche uno svantaggio, limitando la diffusione di competenze. Lo sforzo e l’impegno richiesto nel coordinare e mantenere motivazione ed interesse in partner che potevano sentirsi non direttamente coinvolti è stato davvero significativo.

4. Come (non) finisce il partenariato

E quando il progetto Interreg finisce? Uno dei fini del programma Interreg è che il partenariato continui. Nell'esperienza di chi scrive, spesso la collaborazione continua, magari in altre forme, sviluppando ulteriormente le iniziative avviate e/o nuovi interventi e progetti. Ad esempio, il partenariato può generare:

- Reti di imprese.
- Nuovi progetti
- Integrazioni fra progetti/reti prodotti

Ecco alcuni esempi concreti:

- reti di imprese. Il progetto Interreg Italia Svizzera "Fiori del Lago Maggiore" ha visto nascere nel 2000 il "Consorzio fiori Tipici del Lago Maggiore" – oggi "Fiori tipici del Lago Maggiore società consortile a r.l. che ha saputo affermarsi nel tempo come interlocutore autorevole e rappresentativo. Più recentemente il progetto "Lago Maggiore, le sue valli, i suoi sapori"³, ha visto tra l'altro la nascita di due associazioni fra produttori: l'Associazione Crava e l'Associazione Bresaula dell'Ossola e lo sviluppo del Consorzio Mieli del Lago Maggiore. Tutti e tre hanno un logo che richiama la stessa immagine del Lago Maggiore. L'identità del territorio e le sue peculiarità ed eccellenze assumono quindi duplice veste: sono da un lato un veicolo per la promozione dei prodotti agro-alimentari e dall'altro sono a loro volta promossi e comunicati in varie occasioni (fiere, eventi etc.) tramite i prodotti che ne veicolano l'immagine
- nuovi prodotti. Nel progetto Interreg Green Meetings⁴ è nato "Lago Maggiore Green Meeting", una filiera di operatori del settore congressuale (alberghi, location, trasporti, organizzatori eventi, tipografie...) che garantisce la sostenibilità dell'evento-convegno. Gli eventi sostenibili sono una nicchia di mercato interessante e sino a qualche tempo fa non "coperta" dall'area del Lago Maggiore

³ Realizzato fra il 2008 ed il 2011 da 16 partners – valore totale 280.000 euro

⁴ Avviato nel 2012, si concluderà a fine 2014; 9 partners, 4 territori (VCO, Novara, Varese, locarnese) – valore totale 410.000 euro

- integrazioni fra progetti/reti/prodotti. Il progetto Interreg “*Lago Maggiore, le sue valli, i suoi fiori*⁵” ha visto fra l’altro nascere il portale www.illagomaggiore.com (516.000 visitatori diversi annui), al termine del progetto ulteriormente sviluppato con risorse proprie dei partner.
- Oggi il portale è veicolo di comunicazione e promozione, fra l’altro, dei prodotti e delle reti di imprese sopra riportate. In questo stesso progetto è nata anche l’associazione “Lago Maggiore Conference”, il primo tassello di altri interventi per il segmento congressuale come i Green Meeting.

Più in generale, tutti i progetti qui riportati come esemplificativi sono continuati dopo la conclusione del finanziamento Interreg e continuano anche oggi, hanno generato nuovi progetti – grazie anche alla fiducia ed al capitale sociale che si è creato – sono diventati veicolo e contenitore di altri progetti ed iniziative.

Conclusioni

La collaborazione fra aree confinanti e fra partner eterogenei è l’obiettivo del programma Interreg ed è più in generale una condizione essenziale per lo sviluppo locale. Il partenariato è uno strumento complesso per fare fronte alla complessità. Ha alcuni svantaggi: è costoso da costruire e mantenere, richiede molte energie, motivazione, tempo. Comporta sempre il rischio del consociativismo, del trovare una soluzione che vada bene a tutti a tutti i costi, riducendo spazi e possibilità di innovazione. I vantaggi sono numerosi e, nell’esperienza di chi ha steso queste pagine, compensano rischi e svantaggi: si attraggono risorse dall’esterno (es. fondi Interreg), si riduce il rischio di sovrapposizioni, si possono realizzare interventi ed iniziative di maggiore portata con economie di scala e maggiore efficienza, si crea capitale sociale che può essere speso per altri interventi ed iniziative, si possono davvero raggiungere risultati importanti e innovativi (nuovi prodotti, reti di imprese, crescita o sviluppo di nuovi settori/iniziative imprenditoriali...).

Sitografia

<http://www.vb.camcom.it>

<http://www.illagomaggiore.com>

⁵ Realizzato fra il 2002 ed il 2005 da 20 partners di 4 territori (VCO, Novara, Varese, locarnese) – valore totale 1.092.100 euro

IL PROGRAMMA DI COOPERAZIONE TERRITORIALE SPAZIO ALPINO 2014-2020: OBIETTIVI, CONTENUTI E MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

Fabio Giroto, Monica Peggion¹

Introduzione

A partire da un inquadramento generale riguardante la politica regionale e la politica coesione europea, il presente capitolo si propone di offrire un focus tematico su un programma transnazionale che ha interessato alcune regioni italiane, consentendo la realizzazione di numerosi ed importanti progetti di sviluppo per i territori montani: *Spazio Alpino*.

Tale programma rientra nell'obiettivo "Cooperazione territoriale europea", co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR). Intende accrescere la competitività e l'attrattiva delle regioni interessate sviluppando azioni comuni in ambiti in cui la cooperazione transnazionale è maggiormente efficace ed è anche necessaria per trovare soluzioni sostenibili. Dopo il settennato 2007-2013, anche nella nuova stagione di programmazione 2014-2020 *Spazio Alpino* continuerà ad operare e ad erogare finanziamenti.

1. Politica regionale e politica di coesione europea

La politica regionale dell'Unione europea favorisce la riduzione delle differenze strutturali esistenti tra le regioni dell'Unione, lo sviluppo equilibrato del territorio comunitario, nonché la promozione di un'effettiva parità di possibilità tra le persone. Basata sui concetti della solidarietà e della coesione economica e sociale, tale politica si manifesta attraverso diversi interventi finanziari. È dunque una politica di investimenti². Sostiene la creazione di posti di lavoro, la competitività, la crescita economica, tenori di vita più elevati e lo sviluppo sostenibile. Gli investimenti sono finalizzati agli obiettivi della strategia Europa 2020.

Gli aiuti comunitari possono essere utilizzati per:

- dare impulso alle piccole e medie imprese;
- sostenere la ricerca e l'innovazione;
- investire in un ambiente più pulito;

¹ Regione Lombardia, Direzione Generale Territorio, Urbanistica e Difesa del Suolo.

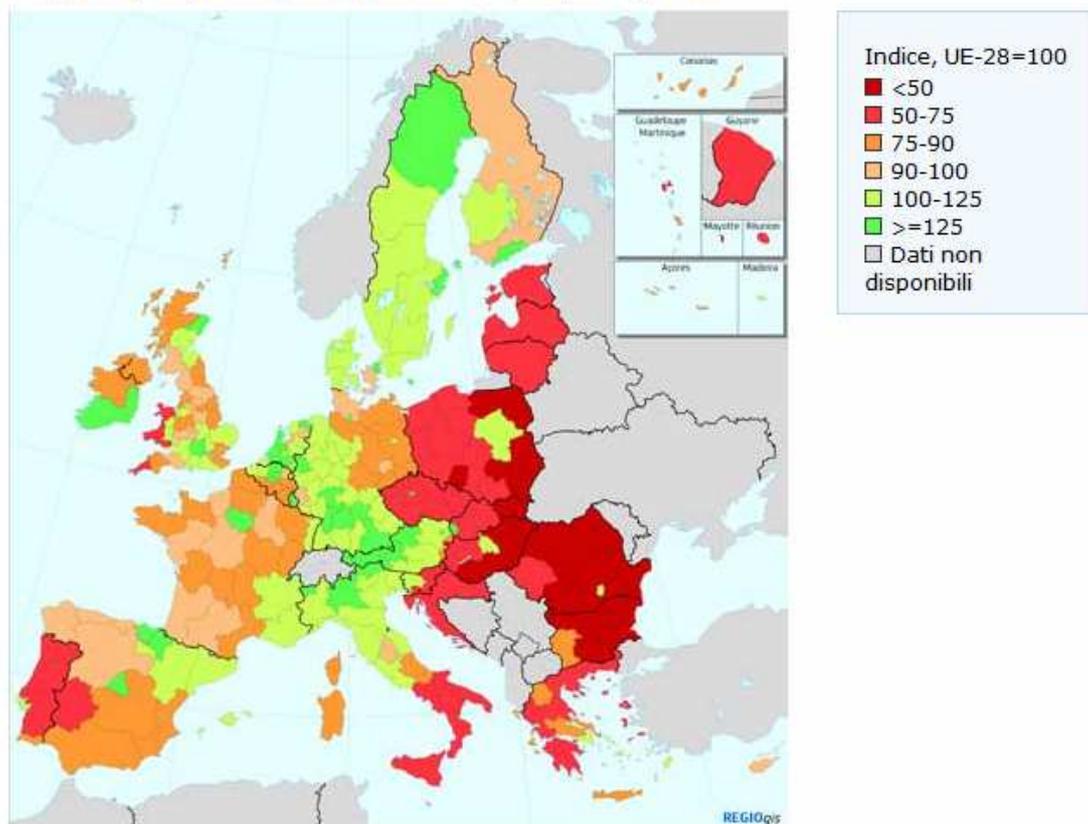
² Le informazioni sono tratte dal sito <http://europa.eu/>

- migliorare l'accesso alla tecnologia digitale;
- sviluppare nuovi prodotti e metodi di produzione;
- supportare l'efficienza energetica e fronteggiare il cambiamento climatico;
- favorire l'istruzione e l'acquisizione di competenze;
- migliorare i collegamenti verso le regioni isolate.

La politica regionale è anche l'espressione della solidarietà dell'UE nei confronti delle regioni e dei paesi meno progrediti, concentrando le risorse nei settori in cui possono veramente risultare più utili. Mira infatti a ridurre le notevoli disparità economiche, sociali e territoriali che tuttora sussistono tra le regioni europee.

Disparità regionali all'interno dell'UE28

PIL pro capite (in standard di potere d'acquisto, SPA), 2010



Fonte: Eurostat

I fondi della Politica regionale - i cosiddetti *Fondi strutturali* - sono:

- Fondo di coesione (FC)
- Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)
- Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP)
- Fondo Sociale Europeo (FSE)

- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)

Tutte le regioni dell'Unione Europea possono beneficiare dei fondi FESR e FSE, mentre solo le regioni in ritardo di sviluppo (PIL < 75%) possono ricevere il sostegno del Fondo di coesione.

Per quanto concerne la politica di coesione, l'obiettivo fondamentale è rafforzare la coesione economica e sociale. Il trattato di Lisbona e la nuova Strategia ad alto livello dell'UE (Europe 2020) introducono una terza dimensione: la coesione territoriale. L'attuazione (accordi fra Stati Membri, stanziamenti finanziari, regole e procedure, soggetti ed aree geografiche coinvolte...) avviene per periodi temporali aventi durata 7 anni. Nel periodo 2014-2020 l'Unione europea effettuerà investimenti nelle regioni europee per complessivi 351,8 miliardi di EURO.

La politica europea di coesione viene spesso chiamata politica regionale. Vale però la pena fare una precisazione: la coesione è l'obiettivo di una politica, di cui la politica regionale costituisce il principale strumento di attuazione. Fino all'Atto Unico Europeo ed al Trattato di Lisbona, si preferiva mettere l'accento sullo strumento – la politica regionale – prevalentemente inteso come meccanismo di compensazione finanziaria tra gli stati membri. Con il riferimento alla “coesione europea” si vuole invece mettere l'accento sul fatto che vi deve essere una politica che si pone dal punto di vista dell'interesse europeo in quanto tale volto a superare gli squilibri economici, sociali e territoriali che ancora persistono.

La nuova politica di coesione 2014-2020 si pone quali priorità fondamentali:

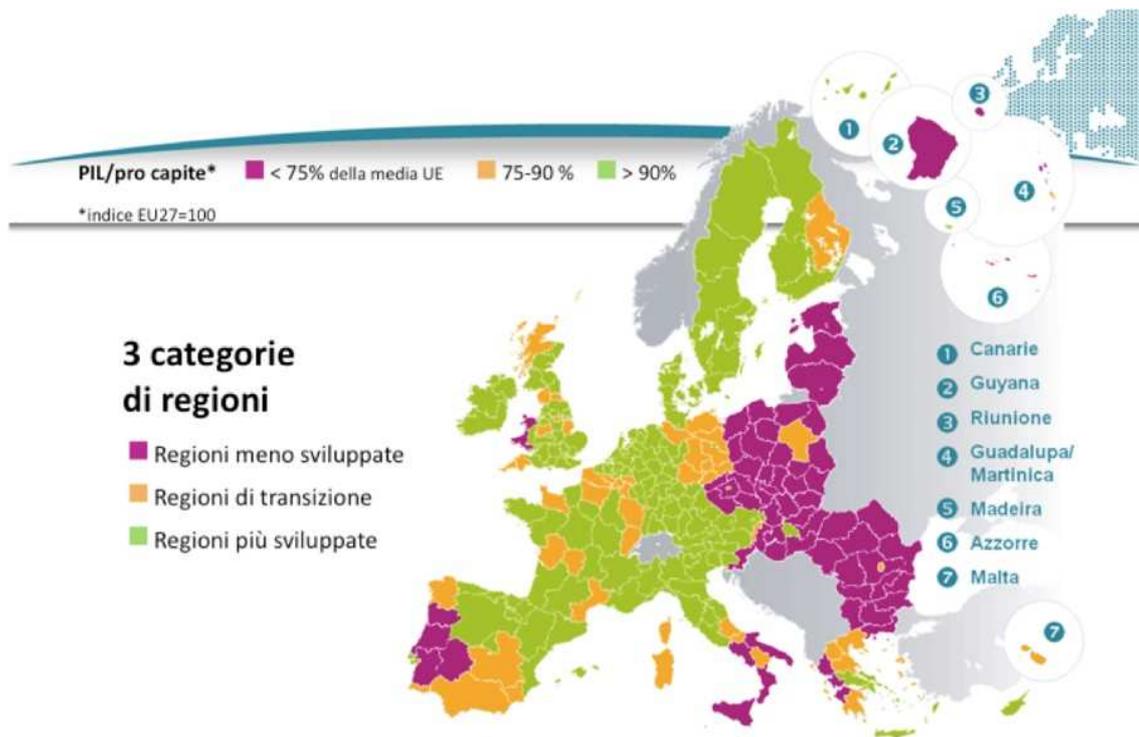
1. Aumentare il valore aggiunto dell'UE e rafforzare la governance
2. Introdurre la nuova dimensione della “coesione territoriale” che darà particolare risalto al ruolo delle città, alle aree geografiche funzionali ed a quelle che affrontano specifici problemi geografici o demografici e infine alle strategie macroregionali
3. Razionalizzare l'attuazione attraverso la semplificazione delle procedure amministrative

Le novità del periodo 2014-2020 riguardano:

- Maggiore concentrazione sui risultati: obiettivi chiari e misurabili per migliorare la responsabilità.
- Semplificazione: un insieme di norme unico per cinque fondi.
- Condizioni: introduzione di prerequisiti specifici da soddisfare prima della canalizzazione dei fondi.

- Potenziamento della dimensione urbana e della lotta per l'inclusione sociale: destinazione di una quota minima del FESR a favore di progetti integrati nelle città e del FSE a sostegno delle comunità emarginate.
- Collegamento alla riforma economica: la Commissione può sospendere i finanziamenti allo Stato membro che disattenda le norme di carattere economico dell'Unione Europea.

Per quanto riguarda l'architettura della politica di coesione, essa continuerà per tutte le Regioni d'Europa distinte tra Regioni meno sviluppate, Regioni di transizione, Regioni più sviluppate.

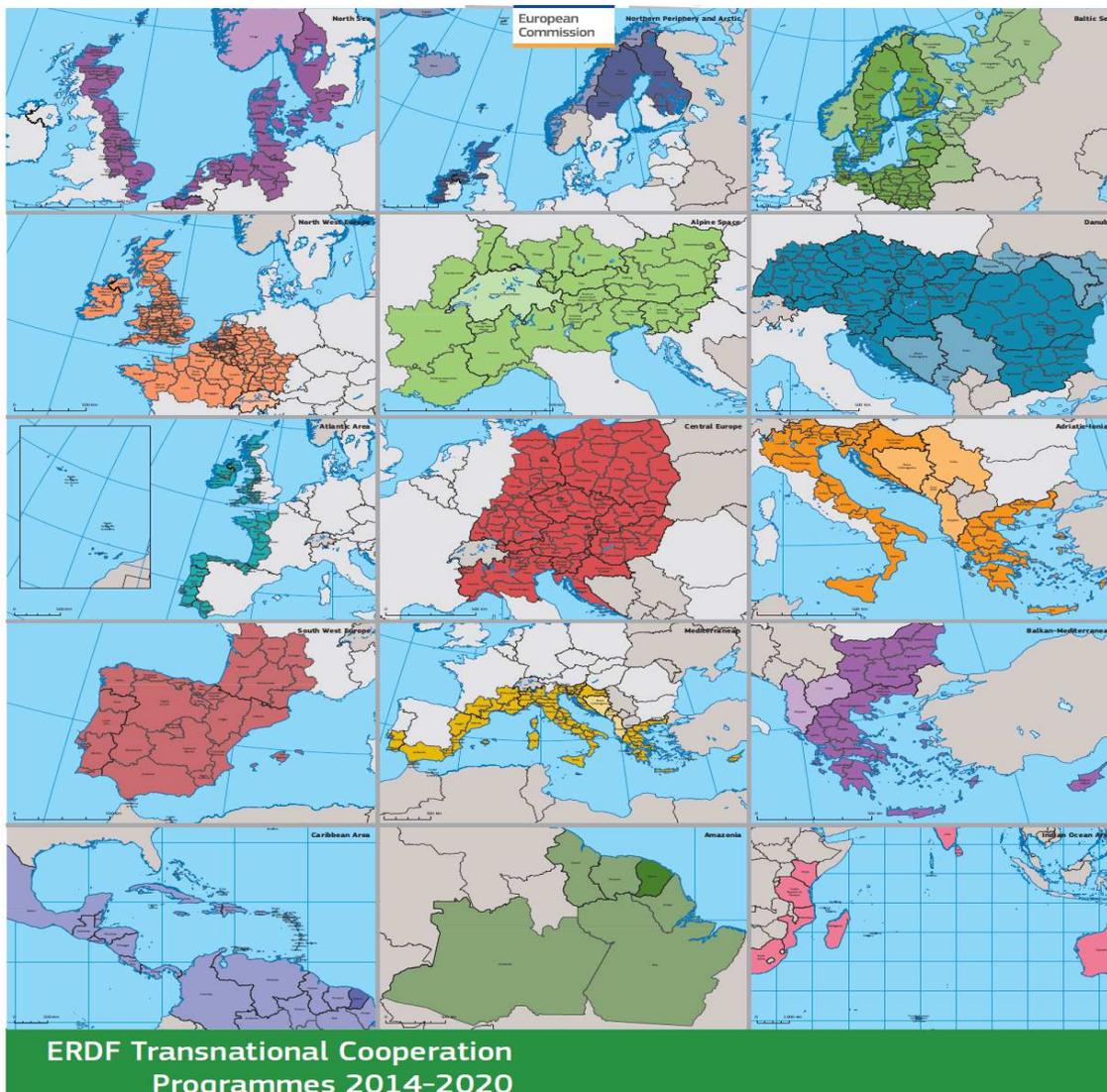


2. *La cooperazione territoriale europea ed il programma Spazio Alpino*

In seno alla politica regionale e di coesione, la Cooperazione territoriale europea (CTE) mira alla promozione di uno sviluppo armonioso ed equilibrato dei territori dell'Unione, attraverso il supporto tra i suoi differenti componenti, sulle tematiche di rilevanza comunitaria a livello:

- **TRANSFRONTALIERO** – sostegno delle regioni (NUTS3, ovvero, province) che condividono confini terrestri e/o marittimi
- **TRANSNAZIONALE** – sviluppo di azioni aventi rilevanza sovra-nazionale fra regioni appartenenti ad aree geografiche identificate dalla UE
- **INTERREGIONALE** – promozione dello scambio di esperienze fra le regioni sugli obiettivi tematici e di sviluppo urbano

Le aggregazioni geografiche della cooperazione transnazionale sono molteplici (come mostrato nella carte seguenti)



Un'importante programma di cooperazione che coinvolge anche le regioni del Nord Italia è *Spazio Alpino*³. L'area geografica interessata include:

Italia – Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trento e Bolzano

Francia – Rhone Alpes, Provence Alpes Cote d'Azur, Franche - Compté

Germania – Freiburg, Tubingen, Oberbayern

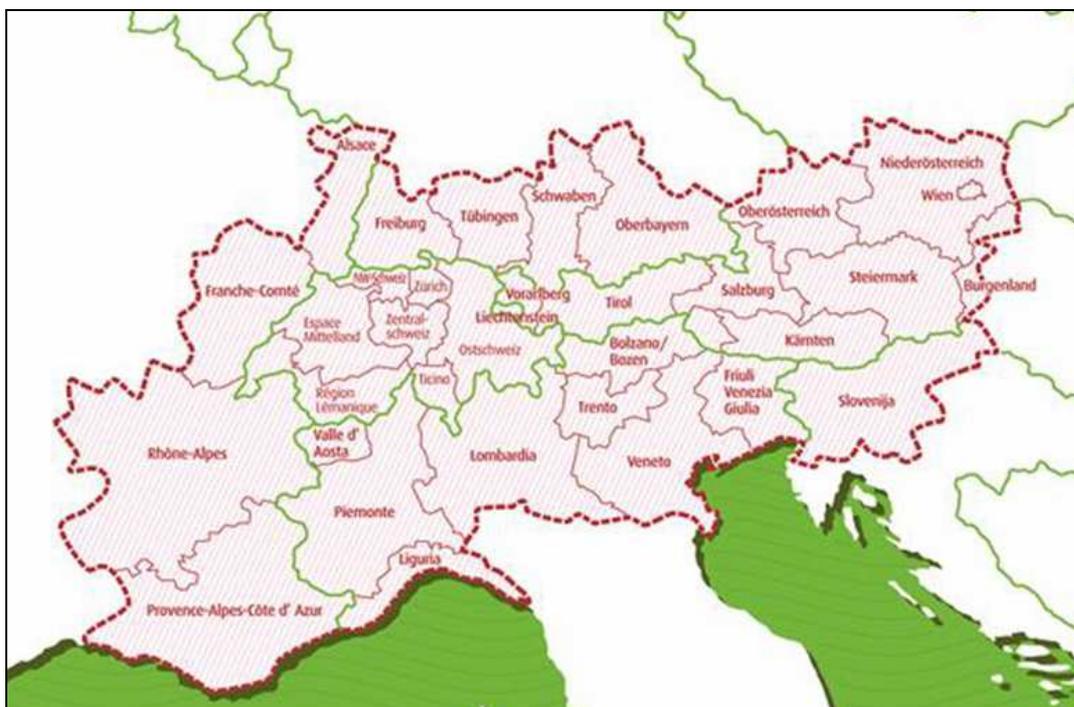
Austria – intero paese

Svizzera – intero paese

³ <http://www.alpine-space.eu/home/>

Slovenia – intero paese

Liechtenstein – intero paese



Lo *Spazio Alpino* è la patria di quasi 66 milioni di persone che vivono in una delle aree di crescita economica più dinamiche d'Europa generando un PIL fra i più elevati della UE. Obiettivo generale del Programma è quello di aumentare la competitività e l'attrattività dell'area di cooperazione attraverso lo sviluppo di azioni comuni frutto della cooperazione transnazionale. Sono ammessi al finanziamento enti pubblici e privati all'interno dell'area di cooperazione definita dal Programma *Spazio Alpino* e, entro certi limiti, soggetti pubblici e privati al di fuori di tale area di cooperazione a patto che i benefici derivanti dalla loro partecipazione siano a favore dell'area dello *Spazio Alpino*.

Terminata positivamente la stagione 2007-2013⁴, il programma è stato confermato anche per il periodo 2014-2020 con alcuni aggiornamenti e novità⁵.

⁴ È disponibile un Focus sulla partecipazione italiana, realizzato dal Comitato nazionale programma Spazio Alpino 2007-2013 (Presidenza Regione Lombardia) scaricabile dal seguente link: http://www.ue.regione.lombardia.it/shared/ccurl/450/475/ebook_Pubblicazione%20italiana%20Spazio%20Alpino%202007_2013.pdf

⁵ Informazioni reperibili sul sito: <http://www.ue.regione.lombardia.it>



Per quanto concerne la selezione degli obiettivi tematici, la Commissione europea (reg. 1303/2013) ha predefinito undici obiettivi tematici, ciascuno con un numero di priorità di investimento, quale cornice per l'ambito tematico di ciascun programma CTE. Il Programma *Spazio Alpino* ha selezionato quattro obiettivi tematici che hanno generato **4 Assi prioritari**:

1. SPAZIO ALPINO INNOVATIVO

Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione (OT1)

2. SPAZIO ALPINO A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO

Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori (OT4)

3. SPAZIO ALPINO VIVIBILE

Proteggere l'ambiente e promuovere l'efficienza delle risorse (OT6)

4. SPAZIO ALPINO BEN GOVERNATO

Rafforzare la capacità istituzionale e di una pubblica amministrazione efficiente (OT11)

In aggiunta a questo orientamento tematico verticale, il Programma si propone di affrontare alcuni aspetti tematici orizzontali, che devono essere considerati nei progetti eventualmente da finanziare e attuate nel quadro del programma.

- rafforzare le capacità e migliorare le interazioni di governance;
- sostenere strumenti ICT per la fornitura di servizi;
- integrare formazione, qualificazione e competenze;
- metter a fattor comune il potenziale di capitalizzazione per la crescita sostenibile;
- integrare le politiche di adattamento al cambiamento climatico e di gestione del rischio.

La gestione del Programma prevede due livelli di governance. Gli organi di gestione possono classificarsi in base a due livelli, il livello transnazionale e quello nazionale. A

livello transnazionale il Programma è gestito da una “Managing Authority”, il Land Salzburg con sede a Salisburgo (A), coadiuvata da un segretariato “JS - Joint Secretariat” con sede a Monaco (D).

L’organo decisionale di Programma è il “Programme Committee” all’interno del quale siedono uno o più rappresentanti per ciascuno Stato membro. Ciascuno Stato ha diritto ad un voto e le decisioni vengono prese all’unanimità.

Il “Programme Committee” ha facoltà di designare per particolari attività, come ad esempio la prima fase di selezione delle proposte progettuali (EoI – Expression of Interest) un gruppo ristretto di rappresentanti (uno per Stato), denominato “Task Force”. Al tavolo del “Programme Committee” siedono il DPS - Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica e un’amministrazione regionale in rappresentanza delle Regioni italiane.

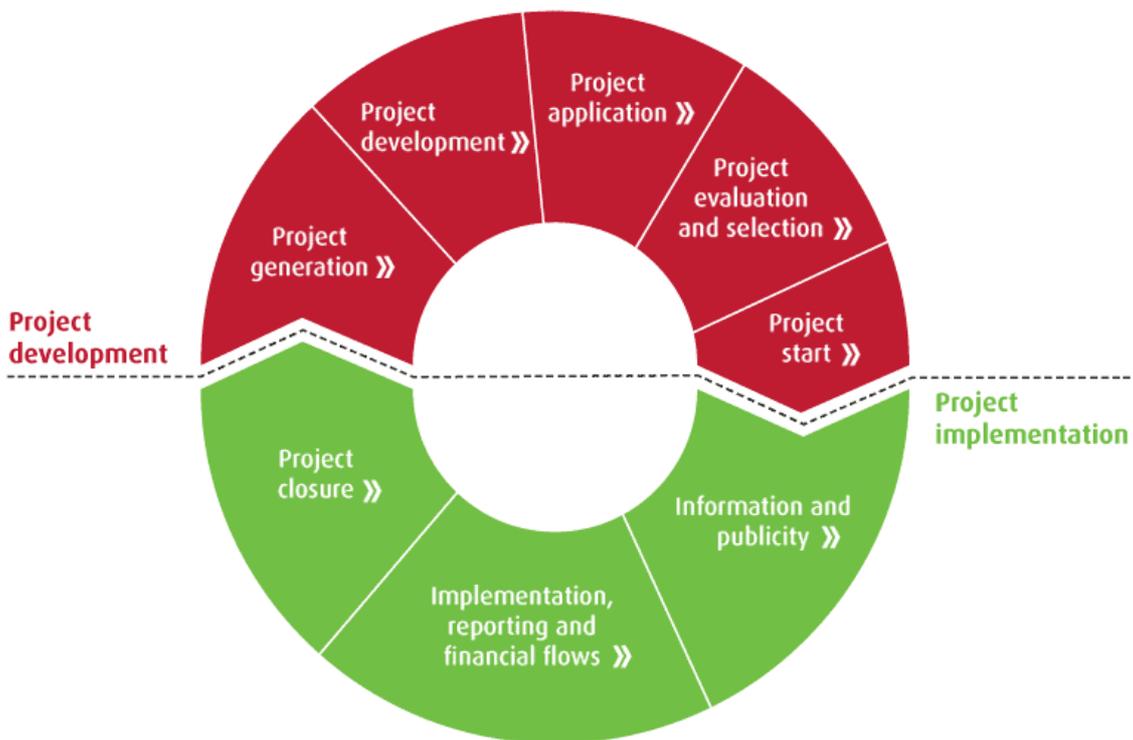
A livello nazionale il Programma è governato da un Comitato Nazionale di Programma, organo deputato a definire l’indirizzo, il coordinamento, la valutazione strategica per l’attuazione nazionale del Programma Operativo. Siedono al tavolo del Comitato Nazionale i rappresentanti designati dalle amministrazioni centrali, regionali e del partenariato istituzionale ed economico-sociale.

Il Programma *Spazio Alpino* 2014-2020 ha una dotazione finanziaria di circa **139,8 milioni di Euro** dei quali circa 116,6 milioni provenienti dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR). Il Programma finanzia progetti garantendo una copertura pari al 85% del costo totale. Esempi di beneficiari ammissibili: Autorità Pubbliche locali, regionali, nazionali; Agenzie e fornitori di servizi pubblici; Università, Centri di ricerca, Centri di istruzione e formazione; Organizzazioni di supporto alle imprese; Imprese, incluse le PMI; Gruppi di interesse, incluse le associazioni del terzo settore. I primi bandi di progetto usciranno presumibilmente a gennaio 2015.

Il Programma *Spazio Alpino* prevede che i progetti candidati/presentati/finanziati rispettino una sequenza articolata in fasi, secondo la logica del ciclo di vita di un progetto⁶ propria della metodologia del *Project Management*.

Per ciascuna fase, vengono infatti indicate modalità specifiche e strumenti tecnici cui ricorrere per la stesura, la valutazione, la realizzazione, la rendicontazione, la comunicazione, la chiusura del progetto.

⁶ Per maggiori informazioni si consulti la specifica pagina <http://www.alpine-space.eu/project-life-cycle/>



3. Progetti finanziati dal programma Spazio Alpino: alcuni esempi⁷

Il progetto **CAPACITIES** (*Competitiveness Actions and Policies for Alpine Cities*) si pone quale finalità principale quello di realizzare strategie operative e strumenti per promuovere azioni innovative volte a rafforzare il ruolo dei piccoli centri urbani nell'arco alpino. Basato su un piano triennale (gennaio 2008-marzo 2011) mira a infatti valorizzare il potenziale delle piccole città alpine attraverso un approccio transnazionale, integrando ambiente, cultura e turismo nelle strategie di sviluppo territoriale.

I suoi obiettivi sono:

- Promuovere azioni e strumenti innovativi nei piani urbani e territoriali,
- Valorizzare e promuovere in modo duraturo le piccole città in un contesto globale,
- Rafforzare le relazioni tra le cittadine dell'arco alpino al fine di migliorare l'attrattività,
- Adottare piani strategici integrati e azioni locali volti a migliorare la qualità della vita dei cittadini e la competitività dei centri alpini,



⁷ Per un maggior approfondimento delle tematiche progettuali 2007-2013 si rimanda alla pubblicazione finale di cui in nota 4.

- Realizzare progetti di sfruttamento delle risorse alpine relative alle attività culturali, all'ambiente, al paesaggio, al turismo e alle attività economiche locali.

I dieci partner del progetto sono autorità locali, fondazioni, centri di ricerca pubblici e privati provenienti da quattro Stati membri (Austria, Francia, Italia, Slovenia) e dalla Svizzera. I partner italiani sono: la Regione Lombardia, la Regione Autonoma Valle d'Aosta, la Regione Piemonte e l'Agenzia di sviluppo LAMORO.

SHARE (Sustainable Hydropower in Alpine Rivers Ecosystems) è un progetto INTERREG Spazio Alpino, iniziato il 01 agosto 2009 e concluso il 31 luglio 2012, che ha l'obiettivo di definire gli strumenti tecnico scientifici a



supporto dell'utilizzo sostenibile della risorsa idroelettrica nei corsi d'acqua alpini. Dodici i partner, oltre ARPA Valle d'Aosta che è leader del progetto. La produzione idroelettrica è la più importante risorsa di energia da fonti rinnovabili in area alpina: presenta vantaggi ambientali per la mancata emissione di anidride carbonica e altri inquinanti ma può comportare impatti rilevanti sui corsi d'acqua interessati dalle derivazioni. Il progetto *SHARE* intende a sviluppare, testare e promuovere un sistema di supporto alle decisioni in grado di combinare su base oggettiva le esigenze di produzione di energia e la tutela dei corsi d'acqua. Il programma di lavoro sarà sviluppato utilizzando strumenti scientifici già esistenti (Analisi Multi Criterio), espressamente semplificati per l'utilizzo in sede decisionale, adattabili alla normativa vigente (europea, nazionale e regionale). Le ricadute saranno costantemente vagliate e supportate da una rete di amministratori e portatori di interesse creata espressamente nel corso del progetto.

ALPENERGY è un progetto europeo di cooperazione territoriale che riunisce produttori di energia, agenzie di sviluppo, istituti di ricerca e amministrazioni locali di cinque diversi paesi dello spazio alpino - Francia, Germania, Italia, Slovenia e Svizzera -, per affrontare la



centrale questione della fornitura di energia rinnovabile. Anche se l'energia idroelettrica, l'energia solare ed eolica, il legno e le altre bio-masse sono abbondantemente distribuite in tutta l'area alpina, vi sono delle disuguaglianze nell'accesso a queste fonti, in quanto esistono molte differenze territoriali nelle regioni interessate. La necessità di equilibrare un aumento della produzione e di fare ricorso alle energie rinnovabili, richiede inoltre una più forte ed estesa rete elettrica, che sia in grado di affrontare elevati livelli di produzione di energia a distanza. I *Virtual Power Systems (VPS)* offrono una valida soluzione al problema. Essi utilizzano la tecnologia ICT, combinando un'intelligente gestione del carico, dello stoccaggio e della domanda

energetica. ALPENERGY si concentra sugli aspetti tecnici ed economici per introdurre un efficiente modello operativo, che ha come scopo la standardizzazione delle tecnologie e delle procedure. Il progetto propone di fornire nuove conoscenze e opportunità commerciali per i cittadini e per le imprese tradizionali e innovative, sostenendo in tal modo la competitività imprenditoriale del territorio e rendendo lo spazio alpino una vetrina per le altre zone montane del mondo.

Il progetto **ALIAS (Alpine Hospitals Networking for Improved Access to Telemedicine Services)** co-finanziato dal Programma Spazio Alpino 2007-2013 è iniziato il 01/08/2009 e si è concluso il 31/07/2012 (con un'estensione sino al 30/10/2012).

ALIAS è:

- un progetto pilota che coinvolge i territori alpini di sei nazioni europee per la sperimentazione di un nuovo modello di cooperazione tra ospedali, al fine di fornire servizi sanitari di eccellenza ai cittadini residenti, e in generale a tutti coloro che richiedono assistenza sanitaria nelle aree interessate.
- una rete di ospedali che mira a facilitare la collaborazione fra medici al fine di rafforzare lo scambio di conoscenze, migliorando la capacità di diagnosi e cura in un contesto transfrontaliero grazie al supporto di soluzioni di sanità elettronica.
- una piattaforma tecnologica condivisa che permetta agli ospedali di connettersi ad un centro servizi per accedere a dati ed informazioni, condividendo esperienza e conoscenza.



LA RETE TELEMATICA DELLA VALLE D'AOSTA PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO. GENESI ED EVOLUZIONE DI UN PROGETTO EUROPEO

Enrico Zanella¹

Introduzione

Seppur a fronte di debolezze intrinseche derivanti dalle caratteristiche geomorfologiche e dalle limitate dimensioni territoriali e demografiche, la Valle d'Aosta ha saputo svolgere un ruolo di "pioniere" attivando con tempestività gli investimenti per la creazione della rete in banda larga a servizio di tutto il territorio e per la capillare diffusione del segnale televisivo digitale (*Piano pluriennale 2014-2018, Linee guida per l'Agenda digitale in Valle d'Aosta*).

L'intento di questo capitolo è quello di tratteggiare i contenuti della Strategia della Regione per i prossimi anni - in linea con gli orientamenti comunitari, sia come orizzonte temporale che di contenuto (Strategia 2020) e in relazione particolare a tecnologie ed innovazione - alla luce del percorso adottato per la definizione della propria *Smart Specialisation Strategy*. In secondo luogo, verranno presentate alcune iniziative che rientrano nell'ambito del cosiddetto *Piano VdA Broadbusiness*, il quale costituisce un elemento qualificante della strategia per lo sviluppo della infrastruttura NGA (next generation access) per la banda ultra larga nel territorio regionale. Si tratta di un progetto complesso, nato con l'obiettivo di superare il *digital divide* di lungo periodo secondo gli indirizzi dell'Agenda Digitale Europea, che ha ottenuto importanti finanziamenti europei nell'ambito del fondo FESR della programmazione 2007/2013. L'analisi di tale progetto consente di comprenderne elementi e motivazioni di fondo ma, soprattutto, di delineare le sue possibili ricadute in una prospettiva economica di sviluppo che interessi tutto il territorio regionale. Il punto di vista adottato è quello da *insider*, poiché tale analisi è stata condotta dal Direttore Generale di IN.VA. S.p.A., la società *in house* della Regione Valle d'Aosta che ha svolto in questo progetto un ruolo di consulenza tecnico-amministrativa.

1. La Strategia VdA 2020

La strategia di sviluppo della Valle d'Aosta mira a trovare il giusto equilibrio tra continuità delle misure e approcci innovativi, per affrontare il nuovo contesto venutosi a creare a seguito della crisi economica e finanziaria, utilizzando al meglio le risorse pubbliche di cui è prevista la diminuzione. Puntando sull'eccellenza, la Valle d'Aosta

¹ Direttore Generale di IN.VA. S.p.A.

può darsi obiettivi certamente ambiziosi ma alla propria portata, e comunque coerenti con la Strategia Europa 2020.

Tale strategia integrata sarà attuata mediante alcuni assi di crescita innovativa:

- A. un turismo di qualità, motore dello sviluppo della Valle;
- B. una rete di imprese innovative, su temi suscettibili di dare origine ad un vero distretto industriale (tra cui l'energia);
- C. un'agricoltura d'eccellenza, custode del territorio;
- D. una formazione dei giovani e degli adulti, ripensata in relazione al potenziale della Valle.

Per ciascuno di questi assi è stato fissato un obiettivo chiaro e quantificabile, e ogni misura e azione (qualunque sia la fonte di finanziamento) dovrà dimostrare la propria capacità di contribuire al raggiungimento di tali obiettivi. Inoltre, la dimensione innovativa sarà una componente costante delle azioni condotte, che si baserà, in particolare, sull'effetto di incentivazione derivante dalla cooperazione territoriale, laboratorio di idee ed esperienze per l'insieme degli assi². A partire da progetti ed iniziative che hanno incontrato il favore europeo nell'ambito della stagione programmatoria 2007-2013, verrà dato ampio spazio a quelle proposte destinate allo sviluppo tecnologico e all'innovazione considerati quali *asset* strategici e trasversali a settori ed ambiti di intervento delineati ed indentificati quali prioritari.

	Di carattere generale	Tecnologie /innovazione
Punti di Forza	<ul style="list-style-type: none"> - territorio/identità - risorse pro capite - tassi di occupazione - modello di welfare - energia - le star turistiche 	<ul style="list-style-type: none"> - ICT applicate alla montagna - Programma VDA Broadband - Centri di ricerca e sperimentazione esistenti
Punti di Debolezza	<ul style="list-style-type: none"> - dimensioni demografiche complessive - frammentazione del tessuto produttivo - basso grado di apertura dell'economia locale - disoccupazione giovanile - accessibilità pubblica al territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - quota di R&S pubblica e privata su PIL - abbandono scolastico - livelli scolarità - relativamente bassa diffusione ICT tra PMI e popolazione residente - università e sistema formativo
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> - Il "<i>Brand Montagna</i>" - la green economy - internazionalizzazione delle PMI via ICT 	<ul style="list-style-type: none"> - evoluzione delle ITC (oltre "internet 2.0") - crescente domanda di qualità/sicurezza in montagna - poli universitari locali - lo strumento delle reti d'impresa
Minacce	<ul style="list-style-type: none"> - riduzione risorse finanziarie regionali - invecchiamento della popolazione - crescita nuovi "competitor turistici" 	<ul style="list-style-type: none"> - deindustrializzazione - <i>digital divide</i> - fuga delle RU più qualificate

² <http://www.cm-grandparadis.vda.it>

Un esame del contesto³ conduce ad alcune conclusioni di sintesi su quelli che, allo stato attuale, possono essere considerati punti di forza e di debolezza del sistema economico locale e, più nel dettaglio, della realtà più specificatamente riferita a tecnologie ed innovazione. Analogamente, e sempre in versione sintetica, sono prese in considerazione le opportunità e le minacce che in una visione prospettica a medio-lungo termine, possono essere individuate per la Valle d’Aosta.

2. *Smart Specialisation Strategy: la Montagna “di Eccellenza”, “Intelligente” e “Sostenibile”*

La definizione della *Smart Specialisation Strategy* (S3) della Regione Valle d’Aosta⁴ costituisce un processo avviato sul territorio in coerenza con i principali documenti comunitari di riferimento (*Strategia Europa2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, la Comunicazione della Commissione Europea su *Regional Policy contributing to Smart Growth in Europe, Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation* ed i Regolamenti riguardanti i Fondi Strutturali dell’Unione Europea per la fase di programmazione 2014-2020) e con le linee indicate da MISE e MIUR attraverso *Invitalia*. Si è avviato a partire dalla seconda metà del 2013 ed è divenuto strutturato e operativo a partire dal mese di dicembre, con la costituzione del Gruppo di Lavoro Interassessorile dedicato a seguire gli sviluppi della S3 regionale.

In coerenza con tali indicazioni, la S3, identificata come condizionalità *ex ante* per l’utilizzo e la possibilità di spesa dei Fondi Strutturali, è stata elaborata individuando obiettivi e priorità con un percorso di costruzione partecipato ed inclusivo e viene implementata, sulla base degli stessi principi, mediante l’utilizzo degli stessi fondi strutturali (in particolare il FESR) e la strumentazione normativa di settore di cui la Valle d’Aosta dispone e che potrà evolversi nei prossimi anni in coerenza con le indicazioni della S3 e delle sue implicazioni attuative.

Come richiesto dalla Commissione Europea a ciascuna realtà regionale, la S3 della Valle d’Aosta delinea la strategia a medio-lungo termine per la ricerca e l’innovazione sul territorio regionale e rappresenta lo strumento di riferimento per la programmazione 2014-2020, individuando tre ambiti target riferiti al fattore “montagna” e caratterizzati da :

- rilevante massa critica sul territorio;
- eccellenze riconosciute a livello nazionale ed europeo;

³ <http://www.regione.vda.it>

⁴ Le informazioni sono tratte dal documento *Smart Specialisation Strategy in Valle d’Aosta* che contiene gli elementi di analisi e le indicazioni prospettiche. È scaricabile al link: http://www.regione.vda.it/attiprod/SmartSpecialisationStrategy/documenti_i.asp

- la presenza di vantaggi competitivi;
- potenziali prospettive di crescita significative.

Obiettivo strategico è quindi concentrare ed investire le risorse disponibili per lo sviluppo del territorio verso gli ambiti identificati, promuovendo strategie di innovazione compatibili con le caratteristiche del sistema locale (produttivo e sociale) e finalizzate a rendere l'innovazione diffusa e pervasiva all'interno dell'intera Comunità. Ciò al fine di governare il cambiamento verso un sistema territoriale a qualità diffusa per accrescere competitività, occupazione e coesione sociale.

I tre ambiti identificati ("Montagna di Eccellenza", "Montagna Intelligente" e "Montagna Sostenibile") non debbono considerarsi distinti ed impermeabili tra di loro e dovranno essere oggetto di azioni di reciproca "cross-fertilisation", principalmente attraverso l'impiego delle Tecnologie Chiave Abilitanti (KETs) individuate (ICT, nano-micro elettronica e bio-tecnologie), e con i connessi investimenti delle imprese in ricerca ed innovazione, al fine di massimizzarne le ricadute sulla porzione più estesa possibile dell'economia regionale e del territorio.

3. Linee di indirizzo per la programmazione 2014-2018: l'Agenda digitale in Valle d'Aosta e le priorità strategiche

Le azioni che saranno intraprese nell'ambito dell'Agenda digitale in Valle d'Aosta – definite sulla base delle analisi di contesto e dei risultati del precedente periodo di programmazione – sono ricondotte alle priorità strategiche condivise dalle Regioni italiane a luglio del 2013⁵ e riguardano:

- Infrastrutturazione digitale (reti a larga banda e ultra larga, *datacenter*, infrastruttura dati, nuovo paradigma *cloud*, processi di consolidamento e razionalizzazione dell'infrastruttura tecnologica pubblica)
- Cittadinanza digitale (con particolare focus sulla preconditione rappresentata dall'amministrazione digitale senza carta e dall'attuazione dei concetti "digital by default" ed "open data by default")
- Competenze ed inclusione digitale (con particolare focus sulla pre-condizione rappresentata dalle competenze digitali di cittadini/imprese, lo sviluppo in rete della didattica nella scuola/formazione, la capacità dei soggetti pubblici di ridefinire le modalità di approccio/relazione con partenariati e comunità locali in logica *open government*)

⁵ Documento *Contributo delle regioni per un'agenda digitale a servizio della crescita del Paese nella programmazione 2014-2020* approvato dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome in data 24 luglio 2013.

- Crescita digitale (economia della conoscenza e della creatività e sviluppo di un ecosistema favorevole alle *star-tup*)
- Intelligenza diffusa nelle città ed aree interne (processi *smart cities and communities*, sostegno alla *social innovation*, servizi per l'infomobilità e la qualità della vita)
- Salute digitale (con particolare focus sulla preconditione rappresentata dal Fascicolo sanitario elettronico).

4. Il progetto VdA BroadBusiness: opportunità e sfide per una Valle 'piccola ma digitale'

L'attività del Dipartimento Politiche strutturali e affari europei della regione Valle d'Aosta è riferita a due principali aree d'intervento: la Politica regionale di sviluppo, attuata mediante i programmi a co-finanziamento europeo, statale e regionale, e i rapporti con l'Europa, le politiche di concorrenza e per le aree montane. Il Programma Competitività Regionale (fondo strutturale FESR) per il periodo 2014-2020 promuove la competitività e l'innovazione del sistema produttivo valdostano, la valorizzazione economica dei beni naturali e culturali, la diffusione della banda larga e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il principale intervento avviato nel corso del 2012 consiste nell'attuazione del *Piano VDA Broadbusiness* per una spesa di quasi 24 milioni di euro, di cui circa 7 milioni a valere sul Programma POR - FESR. Si tratta di un progetto corposo e complesso⁶ che prefigge l'obiettivo di superare il divario digitale attraverso la copertura totale del territorio con la rete di banda larga di nuova generazione entro il 2017 e l'attivazione di molteplici punti di accesso gratuito a internet attraverso sistemi *wi-fi*. La realizzazione di una moderna infrastruttura di comunicazione in fibra ottica è di importanza strategica per lo sviluppo della Regione perché a beneficiarne saranno tanto i privati e le imprese quanto le pubbliche amministrazioni e i turisti.

È importante cogliere il contesto territoriale e culturale in cui questo progetto è stato generato ed implementato. La Valle d'Aosta è costituita da un territorio di 3.200 Km²

⁶ Per approfondimenti e dettagli si consultino i materiali consultabili e scaricabili dai seguenti link:

<http://www.invallee.it/inva/index.php/ita/home/>

<http://www.invallee.it/inva/index.php/ita/pagina/231>

http://www.regione.vda.it/innovazione/consultazionecoperturanga/bando_vda_broadbusiness_i.asp

http://www.regione.vda.it/innovazione/consultazionecoperturanga/retewifiregionaleattiva_i.asp

in cui risiede una popolazione di circa 126.000 unità con una densità di 39 residenti per km². Questa popolazione si distribuisce su 74 comuni, di cui solo Aosta supera i 35.000 abitanti. Tutti gli altri comuni hanno una popolazione inferiore ai 5.000 residenti e peraltro soltanto in 3 casi tale livello viene sfiorato. Il territorio è formato da una valle centrale dove risiede gran parte della popolazione e degli insediamenti produttivi e da valli laterali, meno densamente abitate e più onerose da raggiungere con delle infrastrutture avanzate di telecomunicazione. Nelle valli laterali la carenza di insediamenti produttivi e la presenza di Comuni di piccole dimensioni ha fatto sì che gli operatori di telecomunicazioni non abbiano effettuato opere di infrastrutturazione volte alla posa di reti in fibra ottica in grado di trasportare servizi telematici avanzati che richiedono grande disponibilità di banda.

Per favorire lo sviluppo di una rete telematica di nuova generazione, il Progetto prevede la realizzazione di dorsali in fibra ottica sul territorio regionale al fine di raggiungere:

- le postazioni degli operatori mobili,
- le centrali TLC.

L'infrastruttura così realizzata verrà resa disponibile in regime di libera concorrenza a tutti gli operatori che volessero rafforzare la propria rete con collegamenti in fibra ottica per poter offrire servizi a valore aggiunto.

Il Progetto, il cui importo complessivo è stato stimato in circa € 24 milioni, si avvale delle sinergie di costo con i piani di CVA (Compagnia Valdostana delle Acque SPA) per lo scavo e la posa di infrastrutture in fibra ottica. Coordinandosi con CVA, la Regione ha potuto cogliere l'opportunità di progettare sin da ora un modello di "rete intelligente" (*smart grid*) in grado di ottimizzare i costi ed i consumi di energia, ponendo le basi per la messa a sistema dei diversi elementi che costituiscono il processo di produzione, distribuzione e consumo di energia che a valle potranno quindi interfacciarsi con le reti di telecomunicazione che collegano gli edifici e i punti critici per l'utilizzo di energia.

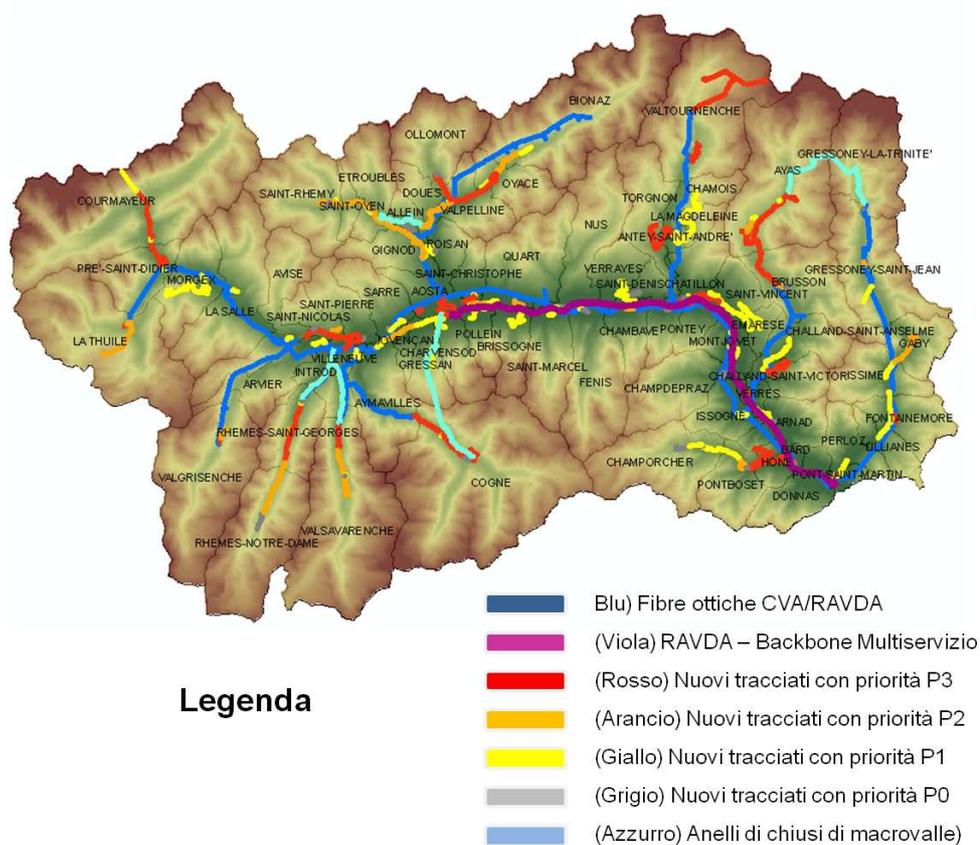
Il programma complessivo prevede diversi interventi (attualmente in corso o pianificati):

1. Coordinamento operativo del tavolo NGN (Regione Valle d'Aosta, CVA e IN.VA.) per la definizione delle strategie regionali di sviluppo delle reti di nuova generazione.
2. Project management per conto di Regione sull'intervento avviato per la posa congiunta con la società CVA di una parte della rete.

3. Progettazione di massima ed analisi degli investimenti per il completamento della rete a partire delle infrastrutture rese disponibili dal progetto precedente. (dal progetto CVA-RAVDA, richiamato nel punto precedente).

Alcuni numeri di riferimento del progetto (in continuo aggiornamento):

- 13 ottobre 2012 approvazione dello schema di convenzione tra la Regione e la società IN.VA.
- 23 milioni e 985mila € di investimento complessivo di cui 7 milioni € a valere sui fondi POR FESR della programmazione 2007/2013
- 290 Km di infrastrutture in fibra ottica posate in sinergia con la società CVA all'interno di canali d'acqua, su condotte forzate o nuovi scavi
- 360 Km di infrastrutture ulteriori da creare per collegare postazioni, centrali TLC e municipi
- Raggiungimento di 137 tralci della telefonia mobile e 67 centrali telefoniche di rete fissa
- Molteplici punti di hot spot *wifi*
- 8 anni di interventi infrastrutturali previsti



A partire dal 15 settembre 2014 sono stati avviati in via sperimentale da IN.VA. i primi quattro Access Point Wi-Fi connessi alla rete internet in banda Ultralarga superiore ai 30 Mbps. I punti di accesso attivati ad Aosta in piazza Chanoux, piazza San Francesco e sotto i portici del Municipio sono quindi i primi a beneficiare delle potenzialità della nuova infrastruttura in Fibra Ottica che, nell'ambito del progetto *VDA Broadbusiness*, estenderà tali capacità ai restanti 148 apparati già installati presso tutti gli edifici Municipali della regione e gli ulteriori 448 in fase di installazione.

Il progetto prevede anche meccanismi di recupero con la possibilità da parte del gestore individuato, ad esercitare un *call option* del cinquanta per cento della proprietà della rete sulla base di elementi di prezzo definiti sin dalla fase di gara, limitando così il rischio d'impresa del gestore, con la conseguente possibilità, da parte della Regione, di esercitare una *put option*, vale a dire un'altra vendita, alle medesime condizioni, in modo da consentire all'ente pubblico di rientrare dei costi per la realizzazione della rete: il piano prevede che l'ultimo miglio (vale a dire il collegamento diretto con le abitazioni o le aziende) sia a carico degli operatori di telecomunicazione che potranno fornire servizi a banda ultra larga *always-on* sia *wireless*, come il *wifi*, la rete 3G ma anche la 3,5G e la 4G, sia su reti cablate, il rame ed fibra ottica. A quel punto gli operatori potranno accedere alla nuova rete tramite l'acquisizione di collegamenti in fibra ottica, sia con contratti sia di *IRU - Indefeasible right of use*, il diritto irrevocabile di uso, paragonabile all'usufrutto per quindici anni o di *wholesale*, con la rivendita di servizi ad altri operatori.

PROGETTUALITÀ PER LE AREE MONTANE: PRIORITÀ, TEMATICHE E SVILUPPI NELLA COOPERAZIONE TRANSFRONTALIERA

Marco Onida¹

Introduzione

Il quadro politico-istituzionale assume un ruolo importante nell'utilizzo dei fondi europei, e prima ancora nella comprensione del disegno strategico e di indirizzo che è alla base della loro programmazione. Con particolare riferimento al nuovo periodo di programmazione 2014-2020, vanno segnalati alcuni processi in atto: integrazione fra strumenti; scelta delle priorità ed *embedding* delle priorità nei programmi e negli strumenti. È questa una fase di transizione, che anche per i contesti montani apre potenzialità ed opportunità che vanno colte e portate avanti dai territori con intelligenza e lungimiranza, mediante opportune iniziative di lettura delle traiettorie evolutive attuali e di selezione delle attività da intraprendere, e governare, per ottenere i cambiamenti necessari ed auspicati.

Muovendo da queste considerazioni, il presente capitolo si propone l'obiettivo di offrire un focus specifico su due quadri politici, considerati come principali quando si parli di Alpi e sviluppo montano: la Convenzione delle Alpi e la nascente Strategia macro-regionale per le Alpi. Si tratta di riferimenti indispensabili per i territori, gli enti, le comunità che - a vario titolo e con diverse competenze ed esigenze - si avvicinano al mondo della programmazione e progettazione europea. Essi costituiscono, infatti, delle 'cornici' che possono assolvere ad una funzione di guida e di direzione in cui iscrivere dinamiche e progetti di oggi e di domani.

1. La Convenzione delle Alpi

La Convenzione delle Alpi è un **trattato internazionale per lo sviluppo sostenibile del territorio alpino**, sottoscritto nel 1991 tra gli otto Paesi alpini (Austria, Francia, Germania, Italia, Liechtenstein, Monaco, Slovenia e Svizzera) e dall'Unione Europea. L'esigenza di creare un trattato sulle Alpi è emersa in risposta ad alcune questioni importanti: crescente pressione sul territorio; problematiche comuni; riconoscimento delle difficoltà ad affrontare le problematiche in maniera coordinata; riconoscimento del potenziale da sfruttare (aspetti socio culturali, turismo, ecc.).

La Convenzione delle Alpi rappresenta un trattato per il territorio, sia per quanto concerne l'ambito di applicazione geografica sia con riferimento alla partecipazione

¹ Commissione Europea- già Segretario Generale Convenzione delle Alpi

attiva degli enti territoriali, riconosciuti come legittimi portatori degli interessi della popolazione e del territorio alpino.

Queste le tappe fondamentali: nel 1991 viene firmata la **Convenzione quadro**, che entra in vigore nel 2005; nel 2002 entrano in vigore 8 protocolli nei primi Paesi che li hanno ratificati; nel 2002 viene Istituito il Segretariato permanente.

La Convenzione quadro stabilisce i principi fondamentali e contiene misure generali a favore dello sviluppo sostenibile nell'arco alpino. Dal preambolo²:

La Repubblica d'Austria, la Confederazione Elvetica, la Repubblica Francese, la Repubblica Federale di Germania, la Repubblica Italiana, la Repubblica Slovena, il Principato di Liechtenstein, nonché la Comunità Economica Europea, consapevoli che le Alpi costituiscono uno dei più grandi spazi naturali continui in Europa, un habitat naturale e uno spazio economico, culturale e ricreativo nel cuore dell'Europa, che si distingue per la sua specifica e multiforme natura, cultura e storia, e del quale fanno parte numerosi popoli e Paesi, riconoscendo che le Alpi costituiscono l'ambiente naturale e lo spazio economico delle popolazioni locali e rivestono inoltre grandissima importanza per le regioni extra-alpine, tra l'altro quale area di transito di importanti vie di comunicazione, riconoscendo il fatto che le Alpi costituiscono un indispensabile rifugio e habitat per molte specie animali e vegetali minacciate, consapevoli delle grandi differenze esistenti tra i singoli ordinamenti giuridici, gli assetti naturali del territorio, gli insediamenti umani, le attività agricole e forestali, i livelli e le condizioni di sviluppo economico, l'incidenza del traffico nonché le forme e l'intensità dell'utilizzazione turistica, considerando che il crescente sfruttamento da parte dell'uomo minaccia l'area alpina e le sue funzioni ecologiche in misura sempre maggiore e che la riparazione dei danni o è impossibile o è possibile soltanto con un grande dispendio di mezzi, costi notevoli e tempi generalmente lunghi, convinti che gli interessi economici debbano essere armonizzati con le esigenze ecologiche, a seguito dei risultati della prima Conferenza delle Alpi dei Ministri dell'Ambiente, tenutasi a Berchtesgaden dal 9 all'11 ottobre 1989, hanno convenuto quanto segue: (...)

I protocolli contengono misure specifiche di attuazione dei principi previsti dalla Convenzione quadro. I **protocolli** esistenti³ riguardano varie tematiche:

- **Pianificazione territoriale e sviluppo sostenibile,**
- **Protezione della natura e tutela del paesaggio,**
- **Agricoltura di montagna,**
- **Foreste montane,**

² <http://www.alpconv.org/it/convention/framework/default.html>

³ Per avere informazioni dettagliate ed aggiornate in merito alle ratifiche dei protocolli, si consulti il seguente link: <http://www.alpconv.org/it/convention/ratifications/default.html>

- Turismo,
- Energia,
- Difesa del suolo,
- Trasporti



L'Ambito di applicazione geografico. <http://www.alpconv.org/de/organization/parties/default.html>

Oltre ai protocolli, nel novembre 2006 sono state redatte due **dichiarazioni dei Ministri** relative ad argomenti specifici: **Popolazione e cultura e cambiamenti climatici**.



Fonte: <http://www.alpconv.org>

Il ruolo fondamentale dei territori, degli enti che li rappresentano, delle comunità che li abitano è riconosciuto da tutti i protocolli. “Ciascuna parte contraente stabilisce il livello più idoneo alla concertazione e cooperazione tra le istituzioni e gli enti territoriali direttamente interessati, al fine di promuovere una responsabilità solidale

e, in particolare, di valorizzare e di sviluppare le sinergie potenziali nell'attuazione" delle varie politiche nonché delle misure conseguenti.

Il linguaggio dei protocolli è in larga parte quella della cosiddetta *soft law*. Oltre a porsi come finalità quella di regolare alcuni fenomeni e settori - pur mediante la produzione di norme spesso prive di efficacia vincolante diretta - a livello transnazionale e transfrontaliero, essi assumono il carattere di strumenti di politica economica, esprimendosi con un marcato orientamento del mercato al fine di rispondere alla necessità di agire a tutti i livelli (verticali e orizzontali) e di *'fare pesare'* le esigenze della montagna.

La Convenzione ha uno specifico compito legato all'osservazione delle dinamiche ambientali, culturali ed economiche. In questo contesto, essa pubblica a scadenza periodica la Relazione sullo Stato delle Alpi, la quale offre al mondo della politica, dell'amministrazione, dei media e della scienza una base di informazioni sullo stato ed il futuro dello spazio alpino. Inoltre, quest'opera offre punti di riferimento importanti per la formulazione di strategie e ulteriori sviluppi regolamentari. All'elaborazione di tale relazione collaborano i rappresentanti degli Stati alpini, numerose reti ed Istituzioni, il Segretariato permanente della Convenzione delle Alpi ed esperti scientifici. I dati sono valutati, verificati e comparati con le informazioni fornite dalle Parti contraenti, sono inoltre analizzate le tendenze per identificare le sfide per il futuro. La prima Relazione sullo stato delle Alpi (RSA-1) si è concentrata sul tema dei trasporti e della mobilità. La seconda (RSA-2) ha trattato il tema dell'acqua, la terza (RSA-3) il tema del turismo sostenibile e innovazione, la quarta (RSA-4) il tema del turismo sostenibile nelle Alpi. La quinta Relazione (RSA-5), che tratta il tema dei cambiamenti demografici, è in fase di elaborazione e stesura da parte del SOIA⁴.

Con riferimento all'attuazione concreta, si ravvisano alcune criticità principali:

- grandi differenze sul territorio, in termini di "risposta" ai protocolli.
- mancata ratifica da parte della Svizzera dei protocolli
- incompleta territorializzazione (resistenze da parte delle regioni ed enti locali),
- diminuzione dell'interesse politico al crescere del 'livello di rappresentanza' e quindi mancanza di continuità,
- ruolo passivo degli osservatori,

⁴ Il SOIA, Sistema di Osservazione e Informazione delle Alpi, rappresenta un sostegno allo sviluppo di politiche e all'attuazione delle priorità definite dalla Convenzione delle Alpi e dai suoi protocolli. Il suo obiettivo è quello di ottimizzare la comunicazione sulle attività di ricerca e osservazione e diffondere i risultati rilevanti. Una delle attività fondamentali del SOIA è la regolare elaborazione della Relazione sullo stato delle Alpi (RSA). Per informazioni (dati, indicatori, mappe, ecc.) si consulti il seguente link: <http://www.alpconv.org/it/alpineknowledge/default.html>

- debolezza della procedura di verifica dell'attuazione dei protocolli.

Emerge dunque con forza la necessità di dare corpo e vigore ad un'efficace governance multilivello (*multilevel governance*), evitando lo 'splendido isolamento politico' e facendo dialogare e lavorare sinergicamente i molteplici attori coinvolti: Unione Europea, Stati, assetti regionali, movimenti locali. In questo si sostanzia l'essenza della Convenzione delle Alpi: riconoscimento delle specificità territoriali all'interno di politiche europee, nazionali, regionali.

La Convenzione delle Alpi, inoltre, è divenuta nel tempo un imprescindibile riferimento per i programmi, gli strumenti ed i progetti europei che riguardano il contesto alpino⁵, in chiave di dati, informazioni, ricerche disponibili ma anche di indirizzi, linee guida, norme di riferimento sovra-nazionale condivise.

Ecco alcuni esempi di progetti:



MANFRED
Management strategies to adapt alpine forests to climate change risks
www.manfredproject.eu



ECONNECT
towards an ecological continuum across the Alps
www.econnectproject.eu



ALPSTAR
Toward Carbon Neutral Alps
Make best Practice Minimum Standards
www.alpstar-project.eu



iMONITRAF!
develop common strategies for transalpine traffic and put them into action
www.imonitraf.org



ALPWATERSCARCE
Water Management Strategies against Water Scarcity in the Alps
www.alpwaterscarce.eu

Sono altresì state attivate alcune attività di cooperazione con altre reti alpine:

- Rete di Comuni "Alleanza nelle Alpi" (www.alpenallianz.org/it)
- Città Alpina dell'Anno (ww.alpenstaedte.org)
- Via Alpina (www.via-alpina.org)
- Alparc (www.alparc.org)

⁵ http://www.alpconv.org/en/AlpineKnowledge/research/Documents/projects_list.pdf

- ISCAR (www.iscar-alpineresearch.org)
- Alpine Pearls (www.alpine-pearls.org)
- Città Slow (www.cittaslow.org).

La Convenzione delle Alpi viene assunta come riferimento politico e progettuale anche da altri territori montani, Carpazi (Carpathian Convention) e Alpi Dinariche (Dinaric Arc, *Resolution on the Sustainable Development of the Dinaric Arc Region*, 2011), ed anche fuori dall'Europa (Ande, Caucaso, Asia centrale).

2. Una macroregione per le Alpi: quali opportunità?

Per promuovere uno sviluppo armonioso dell'insieme dell'Unione, essa sviluppa e prosegue la propria azione intesa a realizzare il rafforzamento della sua coesione economica, sociale e territoriale. In particolare l'Unione mira a ridurre il divario tra i livelli di sviluppo delle varie regioni ed il ritardo delle regioni meno favorite. Tra le regioni interessate, un'attenzione particolare è rivolta alle zone rurali, alle zone interessate da transizione industriale e alle regioni che presentano gravi e permanenti svantaggi naturali o demografici, quali le regioni più settentrionali con bassissima densità demografica e le regioni insulari, transfrontaliere e di montagna (Articolo 174 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, TFUE noto come Trattato di Lisbona).

La coesione territoriale all'interno dell'Unione Europea è quindi diventata un importante obiettivo per la comunità di Stati. L'idea è quella di riunire le Regioni d'Europa in aree caratterizzate da problemi e potenzialità simili, mediante la costituzione delle cosiddette 'strategie macro-regionali' (SMR). Le SMR possono offrire soluzioni a problemi che un singolo Stato non è in grado di affrontare. Ciò che connota in maniera specifica la strategia macro-regionale è l'azione tesa al risultato senza ricorrere a nuovi fondi, nuove normative e nuove istituzioni, ma migliorare il coordinamento delle risorse, attuare in modo coerente misure normative esistenti, utilizzare strutture già istituite ed esistenti.

I principi su cui una SMR si fonda sono:

1. Integrazione (*embedding* negli strumenti esistenti),
2. Coordinamento (evitare compartimentazione fra politiche),
4. Cooperazione (Paesi ma anche settori),
5. Multi-level governance,
6. Partnership SM e Stati terzi.

Strettamente correlato alla questione della SMR vi è quella dei fondi strutturali e di investimento europei (SIE), centrati su alcuni obiettivi tematici generali, sanciti dal **QUADRO STRATEGICO COMUNE** (Reg. 1303/2013), fra i quali:

- promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi;
- preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse;
- promuovere sistemi di trasporto sostenibili ed eliminare le strozzature nelle principali infrastrutture di rete;
- promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori;
- promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione;
- investire nell'istruzione, nella formazione e nella formazione professionale per le competenze e l'apprendimento permanente;
- rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente.

Attualmente esistono già tre SMR in Europa e sono: la SMR dei Paesi Baltici, quella del Danubio e quella Adriatico-Jonica. Facendo leva sulle esperienze positive delle Regioni Danubiana e Baltica, il Consiglio europeo del 19-20 dicembre 2013 ha invitato formalmente la Commissione europea, in cooperazione con gli Stati membri, ad avviare entro il giugno 2015 una strategia dell'UE per la Regione Alpina.

La nascente SMR Alpina intende recare un nuovo impulso alla cooperazione e all'investimento a vantaggio di tutte le parti interessate: i paesi, le regioni, gli stakeholder della società civile e, soprattutto, i cittadini. La strategia sarà imperniata soltanto su questioni di importanza strategica per l'area alpina, su sfide e opportunità che non possono essere adeguatamente affrontate dalle strutture esistenti. Essa si adopererà per stimolare lo sviluppo innovativo e sostenibile atto a promuovere la crescita e a creare posti di lavoro, tutelando nel contempo il patrimonio naturale e culturale di quest'area.

La strategia dell'UE per la Regione Alpina (EUSALP) interessa circa 70 milioni di persone in sette paesi – cinque di essi Stati membri dell'UE (Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia) e due paesi terzi (Liechtenstein e Svizzera), per un totale di circa 48 regioni.

La strategia si fonderà su tre importanti ambiti di intervento:

1. migliorare la competitività, la prosperità e la coesione della Regione Alpina;
2. assicurare l'accessibilità e la connettività a tutti gli abitanti della Regione Alpina;
3. rendere la Regione Alpina sostenibile e attraente sul piano ambientale.

L'invito a partecipare alla consultazione on-line (aperta sino al 15 ottobre 2014)⁶ intende raccogliere le opinioni e le idee dei principali soggetti interessati per assicurare che la strategia parta da basi realistiche, abbia obiettivi appropriati e risponda alle esigenze reali degli abitanti della regione.

Johannes Hahn, Commissario europeo responsabile per la Politica regionale, ha commentato: *“Poniamo qui la prima pietra di una strategia che sarà specificamente configurata per rispondere alle esigenze della macroregione alpina. I paesi alpini hanno una lunga e valida tradizione di collaborazione solidale per affrontare le sfide specifiche cui questa parte d'Europa e i suoi abitanti si trovano confrontati. Tutti i paesi coinvolti, compresi la Svizzera e il Lichtenstein, dispongono di amministrazioni forti ed efficienti ed hanno quindi la capacità di intensificare la loro cooperazione reciproca. Ci auguriamo che questa nuova strategia affronti gli squilibri economici, sociali e territoriali che persistono nella Regione Alpina”*.

Nel dicembre di quest'anno la Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione Europea, assieme alla Commissione Europea, organizzerà a Milano una conferenza degli stakeholder per discutere i risultati emersi dalla consultazione. I contributi così pervenuti alimenteranno entro il giugno 2015 una proposta formale della Commissione europea relativa a un piano d'azione (per la strategia) impostato sui bisogni e sulle capacità della regione. È auspicabile che il ruolo “centrale” delle esigenze dei territori della montagna alpina sia riconosciuto come “nucleo comune” dei paesi che gravitano su tale regione. Diversamente, si rischierebbe di marginalizzare ulteriormente le aree di montagna rispetto a quelle urbane e quelle di pianura.

Sitografia

<http://www.alpconv.org/it/convention/default.html>

http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=913:la-strategia-macroregionale-per-le-alpi&catid=115:politica-regionale&Itemid=178

http://ec.europa.eu/italy/news/2014/regione_transalpina_ue_it.htm

<http://www.alpconv.org/it/organization/groups/wgmacroregionalstrategy/default.html>

⁶ http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/eusalp/index_en.cfm

DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGETTAZIONE DI ESPERIENZE TURISTICHE INNOVATIVE IN AMBIENTE MONTANO

Maria Elena Rossi¹

Premessa

In un settore dove l'esperienzialità è tutto, la rivoluzione introdotta dai contenuti generati dagli utenti sul web ha aperto un'enorme gamma di opportunità per l'industria del turismo. In uno scenario in cui la crescita del numero di persone che in tutto il mondo ricercano, pianificano e acquistano i propri viaggi on-line è costante, gli innumerevoli strumenti propri del web 2.0 offrono al pubblico non solo la possibilità di organizzare un viaggio in totale autonomia, ma anche di disegnare l'itinerario perfetto, cucito sui propri gusti, aspettative e desideri.

Negli ultimi anni, gli obiettivi di promozione delle destinazioni turistiche più consapevoli delle potenzialità della propria offerta, sono passati da concretizzarsi nella mera ricerca di un aumento delle presenze ad un focus, consapevole e motivato, sulla "qualità" dei visitatori. Per raggiungere visitatori qualitativamente più affini alla destinazione, la chiave è comunicare un'offerta specifica e taylor made, disegnata sulle aspettative e desideri del pubblico.

L'obiettivo di questo cambiamento non è solo l'aumento del fatturato, ma anche e soprattutto la sostenibilità e un migliore visitor management, che si concretizzi in una evidente e percepibile soddisfazione del viaggiatore. E, se da un lato, è attuale la volontà, da parte delle destinazioni, di sviluppare il concetto di industria dell'ospitalità, in un'ottica di filiera orizzontale, dall'altro l'offerta articolata e frammentata del settore turistico che caratterizza il Piemonte, dovrebbe soprattutto fare riferimento all'artigianato di eccellenza, dove il saper fare si coniuga con le risorse uniche e locali, proprie di ogni territorio, capace di produrre esperienze uniche, in una prospettiva verticale, articolata per nicchie di domanda.

1. *Quale visione, quali obiettivi: sostenibilità, reti e internazionalizzazione*

La visione turistica per il Piemonte, è di un territorio di esperienze slow, sostenibili e autentiche, in grado di offrire, opportunamente progettati, filoni di esperienza in ambiente naturale e costruito, che consentano una fruizione attiva, in armonia con la natura e con le persone, in grado di soddisfare le esigenze specifiche delle diverse

¹ Direttore Sviluppo Piemonte Turismo.

tipologie di viaggiatori, a seconda dei momenti della loro vita. Tale visione coinvolge l'ambiente alpino e prealpino dal Monviso al Monte Rosa, alle Valli del Verbano; le colline del basso Piemonte, la pianura, i parchi; i paesaggi vitivinicoli dell'Unesco e le risaie, gli orti e le produzioni autoctone, i giardini; i mestieri, gli eventi, gli sport e le tradizioni locali; il patrimonio di borghi, di castelli e di dimore storiche; la rete di musei ed ecomusei; i sacri monti.

La visione proposta implica un ri-posizionamento e un rinnovamento dell'offerta turistica regionale, per far conoscere e apprezzare gli aspetti meno noti al grande pubblico, attrarre un turismo più di qualità, più consapevole, anche attraverso un linguaggio che si rivolge a viaggiatori sensibili ad un Piemonte autentico, sostenibile e autentico.

Rispetto ai mercati, la lunga fase di stagnazione dell'economia italiana ha fatto registrare una contrazione del turismo domestico e della spesa e risulta ancora più urgente puntare sull'incremento della quota di mercato internazionale, ai fini di garantire la sostenibilità economica delle imprese e dell'intero sistema turistico, consapevoli che non si possono trascurare le azioni indirizzate al mercato domestico e di prossimità, che per molti territori piemontesi rappresentano il principale bacino di clientela. Condizione indispensabile per l'internazionalizzazione è la capacità di sviluppare reti di filiera di prodotto/esperienza e di entrare a far parte di sistemi di relazioni con partner qualificati all'estero, secondo una strategia di orientamento verso la domanda turistica effettivamente interessata ai turismi del Piemonte. La realtà molto articolata del nostro sistema dell'offerta risponde ai trend emergenti della domanda, che richiede autenticità e unicità dell'esperienza, ma può essere un ostacolo allo sviluppo, perché non consente di creare una massa critica sufficiente per essere presenti con efficacia sui mercati esteri e adeguatamente rappresentati dagli operatori dell'intermediazione. Allo stesso modo, la capacità di essere sistema favorisce lo sviluppo, l'organizzazione, la promozione e la commercializzazione, in particolare attraverso il web. Saper puntare maggiormente sul mercato internazionale, su nuovi target di domanda e proporre un'offerta di esperienze turistiche di qualità, significa anche favorire una maggiore propensione alla spesa, un allungamento della catena del valore e una propensione al ritorno, al passaparola positivo, alla fidelizzazione, in un contesto di comunicazione che, grazie a Internet, consente visibilità globale e approccio sempre più personalizzato.

Gli obiettivi specifici individuati per lo sviluppo turistico nei prossimi anni:

- Riposizionare turisticamente il Piemonte quale destinazione autentica, accessibile e accogliente
- Incrementare i flussi turistici 'di qualità' e le ricadute economiche, estendendo le filiere, in un'ottica di destagionalizzazione

- Sviluppare un sistema competitivo di reti pubblico/privato
- Internazionalizzazione

2. Scenario di riferimento

Il turismo in Europa rappresenta oltre il 4% del PIL, con circa 2 milioni di imprese che occupano oltre il 4% dell'intera forza lavoro, approssimativamente 8 milioni di posti. Se si tiene conto anche dei settori coinvolti della filiera turistica (trasporti, costruzioni, commercio, ristorazione, artigianato, agricoltura e servizi connessi ai viaggi di lavoro e di svago) il contributo del turismo al PIL ammonta, secondo le stime, all'11% circa e il settore, in termini di occupazione, conta oltre il 12% della forza lavoro (24 milioni di posti). Il turismo continua a crescere nonostante la crisi economica internazionale². A livello mondiale, nel corso del 2013, si sono registrati 1.087 milioni di arrivi con un incremento del 5% rispetto all'anno precedente e le stime per il 2014 prevedono ancora un trend positivo con un incremento tra il 4% e 4,5%. L'Europa conta oltre il mezzo miliardo di arrivi e incrementa la sua quota con 29 milioni. In prospettiva, si stima che nel 2030 gli arrivi internazionali arriveranno a quota 1 miliardo e 800 milioni di turisti.

Per l'Italia le performance sono positive, ma inferiori alle medie mondiale ed europea sia per quanto riguarda la spesa/fatturato (+3,1%), che i flussi (+2,6%). Tenuta e crescita generalizzata della propensione media alla spesa e maggiore differenziazione di mercati e maggiore concentrazione di motivazioni, con polarizzazione sul culturale tradizionale e sulla "vacanza verde".³

Le regioni italiane evidenziano dinamiche comuni quali:

- la polarizzazione e solidità del turismo culturale tradizionale, favorito dal portafoglio clienti extraeuropeo e dall'interesse dimostrato dai mercati BRIC
- il boom della vacanza green declinata nel paesaggio
- un ulteriore recupero sui mercati extraeuropei tradizionali
- la maggiore differenziazione sui mercati extraeuropei emergenti (in primis BRIC)
- il consolidamento della dicotomia tra turisti di livello medio-alto (tendenzialmente rigidi rispetto al prezzo) e coloro che cercano vacanze/prodotti/servizi più a buon mercato
- una chiara relazione inversa tra variazione della spesa media pro capite e della permanenza media, che nel 2013 caratterizza la maggior parte delle regioni,

² Fonte: UnWTO - World Tourism Barometer January 2014

³ Fonte: "ECONOMIA TURISTICA REGIONALE NEL 2013, Mara Manente, Ciset - L'ITALIA E IL TURISMO INTERNAZIONALE Andamento incoming e outgoing nel 2013 Venezia, 29 Aprile 2014

tanto che in alcuni casi alle buone performance economiche si affiancano segni negativi sul fronte dei pernottamenti.

Il turismo in Piemonte dal 2000 al 2013 è cresciuto in modo significativo. Nel 2013, gli arrivi hanno sfiorato 4milioni 300mila, con un incremento pari al +0,03% sul 2012 e +48,92% rispetto a dieci anni fa' e le presenze hanno quasi raggiunto 12milioni 691mila (+2,22% sul 2012 e +35,85% rispetto al 2004). L'aumento dei flussi turistici in Piemonte si concentra nei mesi estivi di luglio, agosto e settembre. Posizionando la regione nell'ambito nazionale in tema di spesa turistica per la componente estera della domanda, il Piemonte si colloca a metà classifica e contribuisce ad oltre il 4% della spesa turistica internazionale in Italia che è stata pari a 35,2 milioni di € nel 2013. In termini di valore aggiunto generato dai consumi turistici stranieri, il Piemonte si colloca invece al 6° posto migliorando il valore dell'anno precedente.

3. La pianificazione strategica e il contesto europeo

Le attività di pianificazione strategica nel turismo hanno assunto negli ultimi anni una dimensione operativa molto più spiccata che in passato, con prospettive temporali più ravvicinate. In generale, i piani strategici si sviluppano secondo un'ottica di interesse generale spendibile e adottabile da parte degli enti/operatori locali, economici e non, offrendo spunti tematici operativi condivisi e di riferimento. Quanto più i vari soggetti sanno lavorare in sinergia e integrazione, quanto più le iniziative delineate possono avere successo. In Piemonte, dopo la fase programmatoria post olimpica, si è lavorato a un programma condiviso 2014-2016, che ha fatto emergere le aree di intervento e le azioni prioritarie in un'ottica di sviluppo e di raggiungimento degli obiettivi sopra citati.

Le tappe imminenti imposte dalla programmazione di **Europa 2020**, soprattutto per le Regioni, hanno assegnato un ruolo marginale al turismo, compreso in un'area tematica di carattere ambientale ("Tutela dell'ambiente e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali") dove peraltro sono previste linee d'azione per le industrie culturali e non anche per quelle operanti nel turismo.

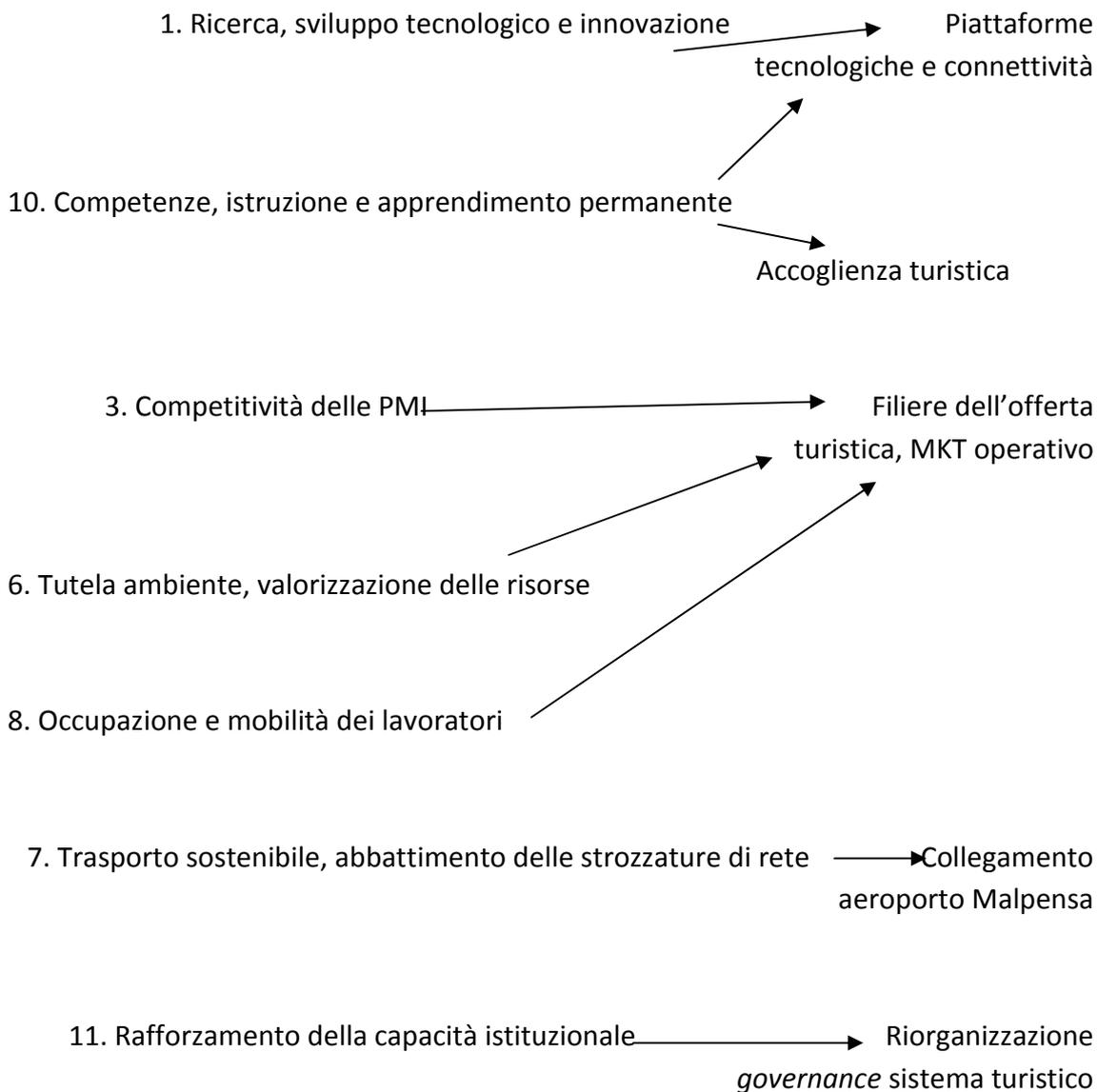
In virtù di tale disaggregazione e per farvi fronte con proposte programmatiche reali e previste dalla normativa, quali ad es. il Piano strategico per il Turismo, per ciascuno degli obiettivi del Documento Strategico Unitario e relativi interventi portatori di risultato, sarebbe necessario ricondurre gli stessi ad altrettante "corrispondenze" ovvero priorità selezionate per lo sviluppo turistico regionale, anche in vista degli esiti del confronto partenariale da concludersi entro la fine del 2014⁴.

⁴ Il testo del "Documento strategico Unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi europei a finalità strutturale" è stato presentato agli stakeholder – fino al 15 settembre sono in corso le

Ipotesi di corrispondenze tra priorità dello sviluppo turistico regionale e obiettivi del quadro strategico comune di Europa 2020

Obiettivi del QSC 2020 per il turismo

Priorità del programma strategico



Dato per assunto l'insieme degli 11 obiettivi tematici di Europa 2020 e ricordando il percorso nazionale per la programmazione dei fondi comunitari che ha condotto all'elaborazione del Documento "Metodi e obiettivi per un uso efficace dei Fondi

consultazioni on line
(http://www.regione.piemonte.it/europa/prog14_20/dwd/consultazioneonline.pdf)

comunitari 2014-2020”, ricordiamo l’Ob. 6 “Tutelare l’ambiente e promuovere l’uso efficiente delle risorse” del medesimo Documento (Doc. Barca aprile 2013) quale contenitore previsto per gli obiettivi di risultato del Sistema turistico - ove viene proposto, per migliorare la competitività e la capacità di attrazione delle destinazioni turistiche, attraverso la valorizzazione sistemica ed integrata di risorse e competenze territoriali, lo sviluppo di:

- modelli reticolari di gestione della destinazione, sostenendo la partecipazione, la cooperazione e lo scambio tra attori pubblici e privati operanti nella filiera
- azioni di promozione e consolidamento dell’offerta integrata di risorse culturali e naturali
- sostegno a processi di aggregazioni tra imprese nella costruzione di un prodotto turistico unitario anche sperimentando modelli innovativi
- sostegno alla competitività delle imprese attraverso interventi di qualificazione dell’offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica e organizzativa
- attività formative per la qualificazione del capitale umano operante nella filiera turistica, con particolare attenzione alle competenze manageriali necessarie al miglioramento del sistema turistico⁵

Tali interventi potranno essere realizzati grazie all’integrazione dei 3 Fondi strutturali FESR, FSE, FEASR.

4. Quale strategia

Ai fini del raggiungimento degli obiettivi sopra illustrati e degli indirizzi comunitari, la strategia per il Piemonte, si orienterà prioritariamente verso:

- la promozione e la comunicazione di un’offerta turistica eterogenea ma coerente con la visione di un territorio dall’immagine autentica, sostenibile e accogliente, individuando i mercati e i segmenti di domanda più redditizi e a maggior potenziale
- La creazione di un’immagine di marca attraente e la comunicazione prioritariamente attraverso il web 2.0
- L’aggregazione di comunità social intorno a un progetto di promozione condiviso coordinato da un social media team regionale
- La creazione di un sistema di accoglienza regionale standard, aggregando microsportelli di orientamento turistico nei comuni coinvolgendo le comunità

⁵ cfr. “Documento strategico Unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi europei a finalità strutturale” Ob. Tematico 6.2 ‘Tutelare l’ambiente e promuovere l’uso efficiente delle risorse’ - pag. 34

nell'auto-promozione delle risorse, sistema di accoglienza che diventerebbe base dati per la creazione della promozione e commercializzazione della destinazione Piemonte

- La creazione di un calendario degli eventi per evitare sovrapposizioni, per consentire creazione di offerte e pacchetti e per garantire alle attività produttive sufficiente tempo per programmarle
- La creazione di un progetto regionale basato su cultura e turismo, una scuola di eccellenza per la creazione delle professionalità necessarie nella gestione di tutti i processi, dalla comunicazione al servizio in sala
- L'incentivazione di nuova imprenditorialità, creando le condizioni per la creazione di progetti innovativi e competitivi, con particolare riferimento al tema della sostenibilità e all'imprenditorialità giovanile
- Il miglioramento dell'accessibilità delle attrattive turistiche del territorio piemontese. L'accessibilità emerge quale principale punto di debolezza da tutte le indagini di competitività

Gli ambiti di intervento della pianificazione si dovranno dunque concentrare sui seguenti assi strategici:

- ***Politica pubblica & partnership pubblico/privato – la governance***

Tra le condizioni che definiamo di pre-competitività, il tema della *governance* regionale del turismo emerge quale il più urgente e necessario. In particolare, si evidenzia la necessità di individuare una unica organizzazione, in grado di rappresentare l'intero territorio regionale sul mercato turistico, anche alla luce del nuovo possibile scenario normativo, nel quale si prospetta una modifica del Titolo V della Costituzione e una nuova fase di centralizzazione a livello nazionale delle competenze in materia.

- ***Infrastrutture, accessibilità e accoglienza***

I consumi turistici hanno la caratteristica di non poter essere de-localizzati: il soggiorno–esperienza è vissuto in un luogo specifico, il quale deve essere contemporaneamente accessibile fisicamente e sulla rete. L'attenzione non va più posta unicamente sulle infrastrutture fisiche ma, nell'era digitale del 'sempre connessi', sulla disponibilità continua di informazioni e di servizi prima, durante e dopo il viaggio.

- ***La formazione e l'aggiornamento***

L'asse strategico della formazione e dello sviluppo delle competenze sui vari livelli è una componente centrale di qualsiasi processo di innovazione e di crescita territoriale.

- ***Le filiere dell'offerta turistica e lo sviluppo prodotto***

L'orientamento alla domanda richiede una strutturazione per filiera, che comprenda tutti gli elementi pubblici e privati che la compongono, inclusi cluster di imprese private, in una prospettiva di coordinamento delle esperienze turistiche con veri e propri *product manager*, capaci di seguire operativamente ogni prodotto prioritario individuato.

- ***Il marketing Strategico e la Business Intelligence***

Il turismo è un settore articolato e complesso, la cui filiera produttiva coinvolge e si interseca con altri comparti. Approcciarsi al turismo come a un settore che genera ricadute economiche richiede una programmazione strategica da predisporre, monitorare e aggiornare continuamente. Per definire un'adeguata strategia di marketing è necessaria un'attività di analisi e di elaborazione dei dati, ovvero un'attività di *Business Intelligence*.

- ***Il marketing operativo e la promo-commercializzazione***

Per il raggiungimento dei macro obiettivi prefissati le azioni di marketing operativo e promo-commercializzazione devono essere guidate da matrici prodotto-esperienza/mercato/segmento target dai trend globali della domanda, sulla base dell'utilizzo delle nuove tecnologie per la scelta e l'organizzazione del viaggio.

5. *La progettazione di esperienze turistiche innovative in ambiente montano*

Lo sviluppo di esperienze turistiche, in generale, si basa innanzitutto sulla individuazione di segmenti di domanda e mercati, verso le quali indirizzare proposte turistiche innovative e rilevanti per i target di riferimento, con la consapevolezza di essere in grado di costruire una filiera di prodotto/esperienza con caratteristiche attrattive, competitive e che creino valore sia per il viaggiatore che per il territorio.

L'area prodotto della montagna in Piemonte, sia nella stagione invernale che estiva, presenta con un andamento incerto ed oscillante, e si configura quale elemento dell'offerta regionale da riposizionare. In una tale prospettiva, l'attività di sviluppo prodotto dovrà necessariamente prevedere una forte capacità di innovazione da parte del territorio, con un orientamento alla domanda molto preciso, in grado di catturare la tendenza in forte crescita della vacanza green declinata nel paesaggio, della vacanza attiva in natura e della ricerca dell'autenticità.

L'attività di sviluppo prodotto richiede un'attività di ingegneria turistica, che individua il ciclo di vita dei prodotti/esperienza esistenti sul territorio, valutando:

- Lo sviluppo di nuovi prodotti turistici,

- il riposizionamento o potenziamento di prodotti già esistenti.

La mappatura delle filiere di prodotto/esperienza da sviluppare e/o riposizionare dovrà tener conto:

- del tipo di investimento necessario per la strutturazione del prodotto,
- della rispondenza al mercato target,
- del potenziale in termini di ricadute sul territorio.

Un ulteriore elemento chiave da individuare sono le tempistiche:

- le filiere immediatamente vendibili sul breve periodo;
- le filiere che richiedono un tempo medio – lungo periodo e caratterizzate da investimenti e complessità più elevate.

La metodologia da adottare per lo sviluppo e il riposizionamento delle filiere prevede:

- la mappatura dell'offerta esistente,
- l'individuazione del profilo del turista target (attuale),
- l'analisi di contesto e di benchmark, valutando gli strumenti e le migliori pratiche sul mercato, per valorizzare / sviluppare / promuovere tali prodotti / servizi,
- il coinvolgimento degli operatori pubblico/privati che costituiscono la filiera,
- la strutturazione del prodotto-esperienza,
- la definizione del piano comunicazione e di promo-commercializzazione,
- il lancio del prodotto.

DARE VITA ALLE IDEE CON L'EUROPA.
BUONE PRATICHE E INDICAZIONI OPERATIVE
PER L'UTILIZZO DI FINANZIAMENTI EUROPEI

Luigi Cortese e Lorena Usel¹, Alberto Papagni²

1. *Progetti Europei: approccio e gestione nella logica di ETM Services*

ETM Services ha adottato sin dai primi progetti un approccio metodologico basato sulla ricerca della qualità di ogni fase di lavoro, includendo nel termine qualità altri presupposti essenziali per il successo di un progetto, quali la rispondenza agli effettivi bisogni del territorio, l'innovazione nei contenuti, l'efficacia nella gestione operativa e la semplicità/semplificazione dei processi, la corretta allocazione delle risorse e la misurabilità dei risultati finali.

Applicare il concetto di qualità lungo un percorso di attuazione di progetti che spesso durano alcuni anni richiede al tempo stesso rigore e flessibilità. Vediamo perché.

Il primo elemento critico nell'utilizzo dei fondi europei è la motivazione stessa che ci spinge alla loro ricerca. Troppo spesso i fondi europei sono il surrogato di risorse che mancano da altre parti oppure sono considerati una specie di "manna dal cielo" che permette di fare interventi che altrimenti non rientrerebbero mai nella normale amministrazione. Probabilmente la lettura non attenta di termini ricorrenti nei programmi comunitari, quali innovazione, diversificazione, creazione di network, ha indotto spesso ad iniziative estrose e estemporanee che hanno poi faticato ad inserirsi strutturalmente nei processi di sviluppo locali. La soluzione sta innanzitutto nel considerare i fondi europei alla stregua delle altre risorse di bilancio di un ente o di un soggetto imprenditoriale evitando di considerare queste opportunità dei "bonus" aggiuntivi da sfruttare episodicamente.

¹ ETM Services: www.etmservices.it

² Turismok: www.turismok.com

Un secondo elemento è la scelta di cosa fare “con precisione”. I programmi comunitari sono costellati di “belle idee”, quasi sempre anche “buone” e ragionevoli ad un primo approccio generale. I problemi emergono quando si deve “*ingegnerizzare*” l’intuizione, quando si deve passare dal dire al fare. Nella fase di predisposizione dell’idea progetto molto spesso mancano molti elementi conoscitivi e, quasi sempre non si ha tempo e risorse per mettere bene a fuoco problematiche, esigenze ed obiettivi. Qui le tecniche di progettazione possono aiutare, non tanto nella direzione di ampliare eccessivamente, e spesso inutilmente, i processi partecipativi con il cosiddetto bottom-up. Si tratta piuttosto di sviscerare le idee iniziali, di dettagliarle di vedere come realizzarle prima di tutto con gli attori e le risorse in campo, una su tutti la capacità di gestire procedure amministrative, stendere capitolati di dettaglio, verificare vincoli e rischi: un buon comandante, quando non ha elementi di conoscenza del terreno, deve poter contare su truppe ben addestrate e materiali e mezzi perfettamente funzionanti, solo così può sperare di far fronte agli imprevisti.

Mettiamo che i primi due aspetti siano stati gestiti in modo adeguato e quindi si deve affrontare la fase della realizzazione. Qui le criticità si moltiplicano e ogni progetto è una storia a se’ stante. Tuttavia alcuni elementi ricorrenti sono identificabili. Prima di tutto la costanza e l’assiduità nella gestione. Il progetto va gestito con attenzione avendo sempre presente non solo i nostri obiettivi ma anche quelli del programma europeo di riferimento: dobbiamo tenere conto che ci sono regole ed indicatori e che ogni attività deve tendere al raggiungimento di finalità generali che sono anche quelle delle priorità europee. Quando ci impegniamo ad aumentare il livello di occupazione o a diminuire le disparità di genere non deve essere solo una cifra in una tabella ma una costante tendenza ad usare il progetto come “leva” per cercare almeno di andare in quella direzione. E dobbiamo ricordarci che il raggiungimento di questi obiettivi si concretizza da come scriviamo i capitolati, da come affidiamo i servizi, dalle scelte che facciamo, nel dare priorità all’utilizzo delle risorse disponibili. Anche in questo caso dobbiamo applicare idonee metodologie di project management o meglio dobbiamo adattare il project management alle specifiche esigenze dell’attività in corso, per esempio nel disporre di strumenti agili che consentano in ogni fase del progetto di

richiamare obiettivi generali, di tenere sotto controllo gli indicatori, di avere chiaro il livello di spesa e la sua distribuzione sul territorio o tra i diversi beneficiari. Su questo aspetto vanno spese ancora due parole: i progetti co-finanziati con fondi europei sono estremamente complessi per l'intersecarsi di norme, scadenze, documenti da produrre. E' necessario essere in grado di effettuare continui "feedback" tra la situazione generale e attività di dettaglio anche molto puntuale: ogni piccola azione, ogni piccola spesa va sempre ricondotta ad un quadro generale e motivata in modo corretto rispetto al livello più elevato del progetto, cioè agli obiettivi ed indicatori di programma.

Tralasciando gli altri aspetti di "routine gestionale", pur essendo questi meritevoli di attenzione nel caso di un'analisi più ampia, consideriamo invece i momenti di "panico", quelle situazioni impreviste e spesso di eccezionale gravità che possono compromettere la realizzazione di singoli azioni o addirittura di tutto il progetto. A nostro avviso si può prevedere con certezza che in un progetto ci saranno più imprevisti ma l'analisi dei rischi troppe volte non riesce a rappresentare la fantasia e l'imprevedibilità della realtà. Cosa fare quando una gara va deserta, oppure quando i nostri stakeholder non approvano un'iniziativa o ancora quando un fornitore sbaglia la partita ed un evento ben congegnato si rivela un vero disastro? Cosa fare quando cambiano le amministrazioni di riferimento e con esse anche le volontà che hanno sostenuto all'inizio il nostro progetto? Queste situazioni sono affrontabili solo se il progetto è stato ben strutturato e se si regge su "più gambe", insomma se non è un monolite che collassa perché abbiamo perseguito un'idea unica o tutte le azioni dipendono tra di loro in modo sequenziale. La modularità, adeguatamente compensata da un corretto livello di integrazione funzionale, è un ingrediente indispensabile per garantire il raggiungimento della maggior parte degli obiettivi anche se qualcosa va storto e permette inoltre di avviare le azioni in batteria evitando di essere bloccati se qualcosa ritarda.

Un ultimo cenno al rapporto con la pubblica amministrazione. Comuni, comunità montane, province e regioni hanno le loro regole ed i loro regolamenti ma soprattutto

non possono cambiare rapidamente di passo se abbiamo progettato male e dobbiamo chiedere loro di adottare procedure specifiche. La progettazione con i fondi comunitari deve integrarsi in modo interstiziale con il soggetto pubblico con il quale interagisce: il tecnico della progettazione europea deve conoscere i meandri degli uffici protocollo, ragioneria, deve sapere le modalità di scrittura del bilancio e come adattare la sua pianificazione ai tempi ed alle regole dell'ente. Questa fase è determinante per evitare di fronteggiare problemi di cassa e per poter contare sugli uffici nel momento della rendicontazione e certificazione delle spese.

ETM Services opera in questo contesto. Se dobbiamo cercare di produrre qualche idea progettuale lo facciamo volentieri, stimolati dalla ricchezza culturale e sociale delle nostre Alpi ma siamo soprattutto sul campo per affiancare la nostra committenza nel tentativo di far diventare i fondi europei uno "strumento ordinario" per lo sviluppo delle nostre comunità.

2. Dare vita alle idee con l'Europa: focus sui progetti in ambito turistico a cura di Turismok

Che i finanziamenti e le opportunità messi a disposizione dall'Europa negli ultimi anni siano una buona cosa è dato di fatto, si tratta di un'affermazione incontrovertibile. Che tali opportunità siano realmente ben sfruttate, permetteteci di dirlo, è cosa tutta da verificare.

In particolare la nostra attenzione è rivolta ai progetti in ambito turistico, forse il terreno più morbido nel quale addentrarsi. Sì perché in effetti il turismo è un settore tanto importante (fondamentale a detta di molti) quanto quello a cui ci si avvicina con più superficialità. Un approccio che potremmo definire "semplicistico", in effetti tutti noi siamo in grado di esprimere un parere più o meno considerevole o suggerire una nuova idea utile a risolvere problematiche varie. In realtà un fondo di verità è possibile trovarlo in ognuna di queste tesi che vengono espresse tutti i giorni, in luoghi più o meno istituzionali, da operatori di vario genere. Non c'è dunque nulla di sbagliato in tutto ciò, tuttavia è necessario approcciarsi con le giuste competenze a questo settore economico, volano di tantissime altre attività ad esso correlate.

Per analizzare al meglio l'efficacia di tali interventi, è bene ragionare su alcuni elementi fondamentali: il primo aspetto utile a fare chiarezza è quello di comprendere quando un progetto può essere considerato *turistico*. La necessità di una migliore concertazione con le strategie e la programmazione turistica ad un livello di governo superiore rappresenta indubbiamente un altro argomento di dibattito fondamentale; altri elementi di analisi sono inerenti la condivisione partecipata con gli attori locali e soprattutto la sostenibilità del progetto, intesa in questo caso come capacità organizzativa di proseguire le attività messe in cantiere nel tempo. In ultimo la complessità di gestione delle misure non è argomento irrilevante, almeno quanto la capacità di saper cogliere le opportunità comprendendone meglio i meccanismi di diffusione.

Partiamo dal primo aspetto. Quali ambiti di intervento possano definirsi turistici dipende dall'interpretazione che vogliamo dare alle cose. Negli ultimi anni i fondi europei sono stati utilizzati nei modi più svariati, in taluni casi interpretando in maniera anche piuttosto differente le finalità delle misure di contributo. Questa possibilità di interpretazione, più o meno forzata a seconda dei territori dove si sono svolti i progetti, ha dato risultati molto eterogenei, ad esempio in Umbria si è addirittura finanziato parte della *fiction* di successo, Don Matteo. In realtà nella maggior parte dei casi si tratta di progetti finalizzati a migliorare o creare infrastrutture come ad esempio la creazione di un sentiero tematico; in altre occasioni si tratta invece di creare occasioni di incontro come eventi, degustazioni e piccoli pacchetti spesso a vocazione rurale. Il tema del turismo può dunque essere affrontato in termini differenti ma, nella maggior parte dei casi, questi progetti non hanno (per definizione) una valenza commerciale, si tratta dunque di iniziative che meglio dovremmo definire di animazione territoriale o sviluppo locale.

Il secondo aspetto rilevante è la necessità che tali idee siano sviluppate di concerto con la programmazione strategica turistica a livelli di governo superiore; spesso si tratta di iniziative isolate che non si integrano nella proposta turistica territoriale. La mancata concertazione di tali attività crea spesso situazioni molto simili tra loro,

iniziative che peraltro ottengono, come diretta conseguenza, una risonanza minore di quello che probabilmente otterrebbero insieme. Prima ancora che con le istituzioni e gli Enti preposti, la medesima concertazione dovrebbe però avvenire con gli operatori del territorio, vi sono circostanze in cui alcuni fondi vengono gestiti con un approccio ben differente, vuoi perché lo impone la misura di finanziamento, vuoi per altre ragioni, in altre è bene comunque evidenziare come spesso, anche quando tale concertazione avviene correttamente, l'adesione e il coinvolgimento degli attori locali non è sempre così scontata. Tali idee devono essere pensate dunque nell'ambito di una programmazione condivisa e coerente con gli indirizzi territoriali stabiliti. Evitare di avere un approccio passivo a queste misure eviterebbe di farsi cogliere impreparati nel momento in cui vi siano misure di finanziamento.

Posto che tale concertazione sia avvenuta, il vero anello debole di alcune iniziative resta la mancanza di organizzazioni efficienti e sufficientemente strutturate per portare avanti le iniziative con un respiro più di lunga durata. La possibilità di realizzare alcune iniziative attraverso il finanziamento spinge diversi interlocutori ad associarsi avvicinandosi con interesse a queste opportunità. Tuttavia la situazione è ben differente in funzione del finanziamento: nei casi in cui la misura preveda un "aiuto" privato, il vero ostacolo è rappresentato dalla complessità delle procedure che tali iniziative prevedono. In questi casi è necessario se non indispensabile, avvalersi di figure professionali estremamente specializzate. Nel caso in cui si tratti di iniziative territoriali, l'interesse scema nello stesso momento in cui viene meno una figura di coordinatore. Spesso tale momento coincide con la fine del finanziamento e la chiusura del progetto ed è quasi sempre questo il motivo per cui tali iniziative non hanno lunga vita. Si tratta talvolta di una mancanza culturale, che vuole tale iniziative completamente demandate all'ente pubblico. Finanziare iniziative di interesse comunitario con il contributo privato non dunque è mai semplice, in effetti anche i consorzi turistici soffrono del medesimo problema poiché il finanziamento privato genera, infatti, aspettative distorte in termini di ritorni economici diretti perdendo di vista l'obiettivo comunitario.

Come già accennato in precedenza, avvalersi di finanziamenti europei rappresenta una grossa opportunità. La gestione tecnica di tali iniziative è però una faccenda estremamente complessa e non va sottovalutata. Alcune riflessioni che abbiamo fatto possono valere certamente per iniziative anche esterne al turismo tuttavia nel nostro caso vi sono diversi elementi di difficile gestione, il più rilevante è la gestione delle tempistiche. Associare le tempistiche tecniche della programmazione con quelle “commerciali - turistiche” legate per esempio alla stagionalità o alla calendarizzazione di alcune iniziative, piuttosto che alla necessità di produrre e realizzare strumenti di comunicazione, non è cosa semplice.

Abbiamo affrontato alcuni possibili elementi di criticità della progettazione europea legata al settore turistico ma vogliamo chiudere con la stessa affermazione con cui si è aperto ovvero che tali strumenti restano un fondamentale strumento di lavoro. Su questi temi va fatto senz'altro meglio, ma rappresentano comunque un serbatoio dal quale bisogna attingere con il massimo dell'efficienza possibile.

PARTE III

**PROGETTARE CON L'EUROPA:
IDEE DAI TERRITORI MONTANI**

IDEE E PROGETTI DI SVILUPPO LOCALE PER I TERRITORI MONTANI¹

Ai partecipanti al Corso “Territori di montagna e sviluppo locale: Progettare con i fondi Europei” è stata data la possibilità di entrare nel merito della progettazione europea in maniera concreta ed operativa, sia durante i momenti di workshop e di laboratorio previsti dal programma del Corso, che mediante la predisposizione di una relazione finale, consistente nella redazione di una bozza di progetto da sottoporre a valutazione da parte di un’apposita commissione, composta da: Giulio Gasparini, in qualità di Presidente di Ars.UniVco; Alida Marina Bruni, in qualità di docente, Project Manager ed esperto esterno; di Stefania Cerutti, in qualità di Direttore del Corso.

Sono emersi progetti ed iniziative interessanti ed innovativi, talora ideati e proposti da singoli partecipanti oppure frutto della collaborazione tra alcuni di loro e quindi conseguenti alla creazione di gruppi spontanei. Questo capitolo raccoglie otto lavori redatti sia individualmente che in gruppo.

È stata adottata, per uniformità tra i progetti e per una loro comprensione più immediata e comparabile, un’unica scheda sintetica in cui sono contenute le informazioni salienti che riguardano ciascun progetto:

- Titolo del progetto e relativo acronimo
- Soggetto capofila identificato
- Soggetti Partner potenzialmente coinvolgibili
- Obiettivi individuati dal progetto
- Principali attività previste
- Risultati attesi
- Tempi di realizzazione
- Stima del costo complessivo
- Valore aggiunto europeo
- Programma/Fondo europeo in cui incardinare il progetto

Si tratta di informazioni considerate fondamentali nella logica della progettazione europea ed indispensabili per approcciare qualunque esperienza progettuale. Esse sono incasellabili nelle fasi di sviluppo di un progetto secondo la metodologia del Project

¹ A cura di Stefania Cerutti.

Management, posta a fondamento della logica europea e del Corso stesso che ne ha infatti sviluppato strumenti e tecniche (presentati nei primi due capitoli di questo volume). I partecipanti hanno potuto mettere a frutto quanto appreso redigendo una relazione finale dettagliata che successivamente è stata sintetizzata in forma tabellare in base alle informazioni richieste.

Le schede che seguono non costituiscono l'esito di un pur positivo esercizio di verifica e confronto, ma rappresentano ciascuna una "piattaforma progettuale" su cui discutere ed interagire a livello territoriale per cogliere le opportunità che la programmazione europea 2014-2020 può offrire ai contesti montani ed in particolare al Verbano Cusio Ossola (VCO).

È innegabile che per consentire il passaggio dalle idee progettuali qui esposte in questa fase embrionale ad una più strutturata e propedeutica all'allestimento di un progetto europeo, secondo le indicazioni specifiche di programmi/fondi europei, il percorso può ancora essere lungo ed articolato. Si tratta però di un percorso, e questo è importante sottolinearlo, già tracciato: tali schede contengono infatti elementi significativi da portare avanti, sia per quanto riguarda i temi e gli obiettivi di sviluppo locale delineati, sia per i soggetti coinvolgibili e le risorse attivabili. Si potrebbe quindi definire tali schede come tasselli di una visione di futuro per i territori montani. Con specifico riferimento al territorio del VCO, esse consentono di raccogliere spunti concreti su cui operare e soprattutto di mettere in rete competenze e professionalità che provengono da mondi diversi (scuola, enti pubblici, libera professione, ecc.) e che grazie al Corso hanno potuto individuare uno spazio aperto e reale in cui dibattere, esporre idee e proposte avvalendosi del supporto tecnico-formativo necessario per sintetizzarle in ipotesi progettuali.

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Moreno Bossone, Edoardo Costa, Stefano Costa, Elisa Cristina, Sara Ielmoli, Paola Marchi, Riccardo Milan, Andrea Sasso**

TITOLO	SA.T.I.V.A (SA ve a Territory Increasing V alue of A griculture)
SOGGETTO CAPOFILA	ARS.UNI.VCO.
PARTNERS COINVOLTI	<ol style="list-style-type: none"> 1) amministrazione comunale italiana; 2) amministrazione comunale svizzera; 3) Unione dei Comuni; 4) 4 scuole italiane; 5) 1 scuola svizzera; 6) Associazioni di categoria; 7) Assocanapa; 8) 1 polo tecnologico. <p>Università (UNISCAPE) – rete delle università per l'applicazione della Convenzione Europea sul paesaggio</p>
OBIETTIVI	<p>Recuperare il territorio montano in stato di abbandono mediante interventi di riqualificazione agricola finalizzati alla reintroduzione della coltivazione della canapa (<i>Cannabis sativa</i>). Sviluppare una filiera corta e creare un "villaggio della canapa" che si auto-sostenga dal punto di vista economico ed energetico. Recuperare i fabbricati rurali per uso produttivo e turistico/ricettivo. Rafforzare l'identità territoriale e creare un modello replicabile in contesti simili su tutto l'arco alpino. Creare un percorso formativo didattico specifico.</p>

<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ</p>	<p>1.1 ripristino della viabilità rurale esistente;</p> <p>1.2 ripristino dei muri di sostegno dei terrazzamenti destinati alla coltivazione;</p> <p>1.3 operazioni agronomiche di base per recupero superfici;</p> <p>1.4 recupero, acquisto o prototipizzazione macchinari specifici da impiegare nei diversi cicli produttivi;</p> <p>1.5 produzione e vendita dei derivati alimentari;</p> <p>1.6 produzione e vendita dei derivati tessili;</p> <p>2.1 recupero conservativo del patrimonio edilizio;</p> <p>2.2 miglioramento delle prestazioni energetiche con tecniche di bioarchitettura;</p> <p>2.3 realizzazione di impianto mini-idro con recupero dei mulini;</p> <p>2.4 produzione di materiali per la bio-edilizia;</p> <p>2.5 avvio attività ricettiva sostenibile;</p> <p>3.1 coinvolgimento della comunità locali, (pubblico e privato) e del partner svizzero;</p> <p>3.2 stesura di convenzione specifiche, accordi di programma, organizzazione logistica e pubblicizzazione risultati;</p> <p>3.3 creazione di stage formativi e di pacchetti turistici “ad hoc”;</p> <p>4.1 sottoscrizione di impegno formale tra le scuole interessate;</p> <p>4.2 creazione di un brand specifico;</p> <p>4.3 creazione di materiale audiovisivo e divulgativo multilingua;</p> <p>5.1 creazione di un “laboratorio museo”;</p> <p>5.2 organizzazione di workshop;</p> <p>5.3 creazione punti vendita e di un sito e-commerce;</p>
-----------------------------------	---

RISULTATI ATTESI	<ol style="list-style-type: none"> 1) recuperata un porzione di territorio montano; 2) creata una filiera della canapa (<i>Cannabis sativa</i>) 3) nuovi posti di lavoro; 4) conservate le identità territoriale; 5) sviluppato un modello imprenditoriale replicabile; 6) avviata sperimentazione condivisa in rete con i partner; 7) modello innovativo con tecniche di bio-edilizia; 8) organizzazione attività di job shadowing tra i partner; 9) formazione permanente con partner Italiani e Svizzeri.
TEMPI DI REALIZZAZIONE	3 anni
STIMA COSTO COMPLESSIVO	
VALORE AGGIUNTO EUROPEO	<p>L'area alpina si caratterizza oggi per un sovrapporsi di crisi antiche e moderne: spopolamento, abbandono, invecchiamento e degrado. Il progetto SA.T.I.V.A. si propone di contrastare questa crisi utilizzando il recupero di un'antica coltura e proponendola in chiave moderna, turistica ed imprenditoriale.</p> <p>Il coinvolgimento di scuole ed associazioni ha la duplice funzione di recupero della memoria storica e la sua continuità nel futuro.</p> <p>Il progetto SA.T.I.V.A. contribuisce, attraverso le biotecnologie, a garantire la conservazione biologica ed architettonica del territorio alpino di riferimento.</p>
PROGETTO / FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO	PSR / INTERREG

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Alberto Bergamaschi, Norberto Bonzani, Cristina Movalli**

TITOLO	VARCO TRA LE ALPI. Progetti e politiche per un parco transfrontaliero delle Alpi Lepontine.
SOGGETTO CAPOFILA	Regione Piemonte
PARTNERS COINVOLTI	Repubblica del Cantone Ticino Parco Nazionale Val Grande Progetto Parco Nazionale del Locarnese Comune di Cavaglio Spoccia Comune di Craveggia Comune di Cursolo Orasso Comune di Malesco Comune di Re Comune di Santa Maria Maggiore Comune di Toceno Ente Regionale di Sviluppo Locarnese e Valle Maggia Comune di Onsernone Comune delle Centovalli Camera di Commercio I. A.A. del VCO

OBIETTIVI	<p>GENERALI</p> <p>Valorizzazione ambientale di un territorio di montagna nonché corridoio ecologico inserito tra due parchi nazionali - quello della Val Grande, in fase di potenziale ampliamento e quello del Locarnese in fase di istituzione - finalizzata alla tutela ambientale, allo sviluppo socio-economico e al rafforzamento dell'identità culturale della comunità.</p> <p>SPECIFICI</p> <ul style="list-style-type: none"> - promuovere una cultura diffusa in ambito ambientale che possa contrastare i pregiudizi che spesso le persone residenti vicino o all'interno di parchi (sia istituiti che istituendi) esprimono verso il parco stesso; - facilitare il consenso e l'accettazione dell'area protetta che si sta progettando; - sviluppare nella popolazione una "coscienza del luogo", delle sue potenzialità e relative possibilità imprenditoriali ad esso collegate; - ampliare l'attrattività dell'area e la sua offerta turistica; - sviluppare e recuperare attività lavorative legate sia alle nuove professionalità legate all'istituzione di un parco (ospitalità e servizi) sia a quelle tradizionali; - recuperare e valorizzare la cultura materiale locale - promuovere azioni di studio e monitoraggio ambientale - sviluppare una cultura dell'amicizia e della solidarietà tra popolazioni dell'area transfrontaliera in oggetto
------------------	---

PRINCIPALI ATTIVITÀ	<p>Azione Zero: incontri di coordinamento tra i partner</p> <p>A) Azioni di comunicazione:</p> <p>A1- realizzazione di questionari sulla percezione dell'idea di parco per gli stakeholder</p> <p>A2- incontri pubblici e tavoli di lavoro di progettazione partecipata</p> <p>A3- attività di educazione ambientale rivolta alle scuole</p> <p>B) Azioni di Formazione:</p> <p>B1- corso di formazione sugli antichi mestieri;</p> <p>B2- corso per potenziali operatori di ospitalità diffusa;</p> <p>B3 corso per guide escursionistiche ambientali;</p> <p>B4- visite <i>educational</i> per operatori economici per conoscere buone pratiche altrove sviluppate.</p> <p>C) Azioni di valorizzazione rivolte agli operatori economici:</p> <p>C1- rassegna enogastronomia nelle strutture di ristorazione;</p> <p>C2- visite dimostrative per turisti presso laboratori artigiani ed aziende agricole.</p> <p>D) Azioni di studio e monitoraggio:</p> <p>D1- avvio di azioni di monitoraggio su specie target di fauna per la definizione di protocolli replicabili anche con coinvolgimento di volontari e cacciatori.</p> <p>D2- messa in rete e gestione di banche dati esistenti</p>
----------------------------	---

	<p>nonché implementazioni delle stesse con i dati provenienti da D1.</p> <p>E) Valorizzazione di un percorso transfrontaliero:</p> <p>E1- rifunzionalizzazione di un percorso transfrontaliero con verifica, ripristino e manutenzione di muretti e terrazzamenti;</p> <p>E2- produzione di una cartografia che valorizzi con apposita legenda le emergenze presenti.</p> <p>E3- promozione di un trekking replicabile nel tempo.</p>
<p>RISULTATI ATTESI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - questionari e report conclusivo con i risultati delle indagini - conferenze ed eventi pubblici - corsi di formazione - kit/gioco didattico per le scuole - fruizione del tracciato del percorso transfrontaliero - rassegna eno-gastronomica - cartina escursionistica - geo-database dei dati naturalistici pregressi e di quelli raccolti durante il progetto - protocollo di monitoraggio dei <i>taxa</i> animali scelti e delle specie target funzionale al proseguimento della raccolta dati a conclusione del progetto - opuscoli divulgativo sui dati naturalistici
<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>Il progetto si svilupperà in TRE ANNI:</p> <p>1°anno: Raccolta e analisi dei questionari ex ante, organizzazione delle altre azioni di comunicazione ed avvio azioni di formazione. Definizione delle specie target oggetto delle indagini faunistiche, analisi dei dati pregressi di flora e</p>

	<p>fauna in possesso delle due aree interessate finalizzata alla creazione delle banche dati.</p> <p>2° anno: Prosecuzione azioni di comunicazione, formazione ed educazione ambientale, avvio azioni di valorizzazione delle produzioni locali esistenti ed inizio delle azioni di monitoraggio.</p> <p>3° anno: Raccolta e analisi dei questionari ex post, proseguimento delle azioni di valorizzazione delle produzioni locali esistenti, proseguimento delle azioni di monitoraggio ambientale e implementazione delle banche dati. Produzione della cartografia e opuscoli tecnici-divulgativi, recupero percorso transfrontaliero e promozione del trekking.</p>
STIMA COSTO COMPLESSIVO	<p>Il progetto prevede una durata di TRE anni e la stima complessiva del costo di progetto è di:</p> <p>524.000€</p>
VALORE AGGIUNTO EUROPEO	<p>Creare una zona transfrontaliera coerente con i programmi di sviluppo locale europei promuoventi una preservazione dei paesaggi rurali, la lotta alla perdita di biodiversità, una gestione sostenibile delle risorse naturali, uno sviluppo territoriale equilibrato favorente migliori condizioni per le piccole aziende, ad uno sviluppo dei mercati locali ed alla identità delle regioni rurali.</p>
PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO	<p>Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR)/INTERREG</p>

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Davide De Vito, Renato Locarni, Samuel Piana, Elisabetta Piretti**

TITOLO	PM10-ZERO
SOGGETTO CAPOFILIA	Regione Piemonte Assessorato Ambiente
PARTNERS COINVOLTI	ARPA Piemonte Unione dei Comuni alta, media, bassa Ossola MAX PLANCK INSTITUT di Monaco POLITO Associazioni di categoria della filiera del legno AUSTROFLAMM (azienda leader nella costruzione di stufe) AEA: Agenzia europea per l'ambiente
OBIETTIVI	riduzione del PM10 generato dalla combustione della legna attraverso un nuovo strumento tecnologico con conseguenti benefici in ambito ambientale, economico e sociale.

<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ</p>	<p>1) Progettare, sperimentare e realizzare un catalizzatore anti-particolato ed un sistema di combustione e trasporto fumi innovativo.</p> <p>2) realizzare un piano forestale per lo sfruttamento della risorsa.</p> <p>3) creazione di professionalità. Sia l'approvvigionamento, la gestione-commercializzazione del combustibile che l'installazione e la manutenzione dei sistemi di combustione necessiterà la formazione di figure professionali specializzate.</p> <p>4) combustione della legna locale.</p>
-----------------------------------	---

<p>RISULTATI ATTESI</p>	<p>DIRETTO: mille modelli realizzati del sistema integrato "PM10-ZERO" costituito da camera di combustione, condotto di trasporto fumi e torrino con filtro anti-particolato.</p> <p>INDIRETTO:</p> <p>1 – sfruttamento della risorsa locale (combustibile a Km ZERO)</p> <p>2 – indotto economico riferito alla nuove micro-imprese che opereranno nella filiera corta del legno (boscaioli)</p> <p>3 – benefici ambientali derivanti dalla migliore gestione del bosco (pulizia bosco, mantenimento sentieri)</p> <p>4 – risparmio in termini economici diretti (€legno<€metano)</p> <p>5 – riscoperta dei valori legati al senso di comunità e quindi all'uso di una risorsa comune</p> <p>6 – indipendenza energetica</p>
<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>durata del progetto: 3 anni</p>
<p>STIMA COSTO COMPLESSIVO</p>	<p>€ 2.380.000,00</p>

<p>VALORE AGGIUNTO EUROPEO</p>	<p>L'utilizzo di bio-massa legnosa è una fonte di energia utilizzata massivamente lungo tutto l'arco alpino. Le esperienze di monitoraggio nella Confederazione Elvetica (SUPSI 2005), in Germania (città di Augusta), in Austria (2004), oltre a Lombardia e Piemonte confermano che il problema interessa l'intero arco alpino.</p> <p>L'approccio proposto con il progetto PMZERO! di tipo fisico-tecnologico e produttivo consentirà la sperimentazione in una vallata tipicamente alpina (Valle Ossola) dell'innovazione tecnologica da estendersi poi su tutte le Alpi</p>
<p>PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO</p>	<p>HORIZON 2020</p> <p>Social Challenges (sfide sociali)</p> <p>Secure, Clean and Efficient Energy (energia sicura, pulita ed efficiente)</p>

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Ilaria Sommaruga**

TITOLO	ORTI Opera di <i>Ristrutturazione Territoriale Integrata</i>
SOGGETTO CAPOFILA	Comune di Verbania
PARTNERS COINVOLTI	Scuole agrarie del territorio, Associazioni già attive a sostegno di persone con handicap visivi italiane ed europee, Associazioni di produttori agricoli, Corpo Forestale dello Stato, Regione Piemonte, Slow Food, Camera di Commercio
OBIETTIVI	<p>Recupero dell'antica vocazione agraria dell'agro di Cavandone (VB), sviluppando attività orticola e frutticola a km0 al servizio della città di Verbania.</p> <p>Creazione di un "sentiero tattile-profumato" al servizio di non vedenti e di stimolo ad un pubblico più ampio (scolaresche, turisti e normo vedenti). Il progetto si propone di ripristinare gli antichi terrazzi manufatti e terreno agricolo per riproporre la produzione di alimenti sia per il mercato indigeno che turistico.</p> <p>Gli obiettivi specifici del progetto sono il recupero di professionalità agricola, con la creazione di nuove imprese tendenzialmente giovanili, la gestione e manutenzione del territorio.</p> <p>Ad integrazione dell'attività agricola, ma strettamente connessa, la creazione di un "sentiero tattile-profumato" può favorire un più intimo rapporto con la natura e con i suoi stimoli agli ipo vedenti o non vedenti oltre che creare un momento educativo a normo vedenti oltreché rappresentare un'originale attività per i visitatori di</p>

	Verbania.
PRINCIPALI ATTIVITÀ	<p>Recupero dell'attività agricola di terreni abbandonati con disboscamento e dissodamento.</p> <p>Riaccorpamento delle molte parcelle già frazionate a destinazione agricola pubbliche e private in unità di superfici adeguatamente coltivabili.</p> <p>Manutenzione e ristrutturazione dei muri in sasso di sostegno ai terrazzamenti.</p> <p>Individuazione e redistribuzione dell'approvvigionamento idrico.</p> <p>Individuazione delle colture più confacenti al clima, alla tipologia del terreno e alle superfici a disposizione e alla richiesta del mercato.</p> <p>Corsi di preparazione e aggiornamento alla professionalità agricola finalizzata al progetto.</p> <p>Incontri sull'educazione alimentare.</p> <p>Individuazione di un punto vendita dei prodotti.</p> <p>Individuazione del percorso del "sentiero tattile-profumato".</p> <p>Scelta degli stimoli tattili e delle essenze vegetali appropriate.</p> <p>Creazione del percorso del "sentiero tattile-profumato" all'interno dell'aree coltivate.</p> <p>Coinvolgimento, pubblicità e proposta di utilizzo del sentiero ad un più ampio pubblico italiano e straniero.</p>
RISULTATI ATTESI	<p>Recupero e manutenzione del territorio.</p> <p>Produzione agricola di eccellenza . Educazione alimentare.</p> <p>Creazione di nuove imprese agricole soprattutto giovanili.</p> <p>Sensibilizzazione al mondo degli ipo e non vedenti e servizio ricreativo-educativo a persone portatrici di handicap visivi.</p>

<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>Tempo di realizzazione 5 anni.</p> <p>1°, 2° e 3°anno: Riaccorpamento delle molte particelle già frazionate a destinazione agricola. Manutenzione dei territori abbandonati e spontaneamente rimboschiti. Individuazione e redistribuzione dell’approvvigionamento idrico. Individuazione delle colture più confacenti al clima, alla tipologia del terreno e alle superfici a disposizione e alla richiesta del mercato. Corsi di preparazione e aggiornamento alla professionalità agricola finalizzata al progetto. Incontri sull’educazione alimentare. Individuazione di un punto vendita dei prodotti.</p> <p>4° anno: Individuazione del percorso del “sentiero tattile-profumato”. Scelta degli stimoli tattili e delle essenze vegetali appropriate. Creazione del percorso del “sentiero tattile-profumato” all’interno dell’aree coltivate. Corsi di preparazione e aggiornamento alla professionalità agricola finalizzata al progetto. Incontri sull’educazione alimentare. Allestimento, resa funzionale e gestione del punto vendita.</p> <p>5°anno: piena operatività dell’attività orticola e frutticola a km0 e del “sentiero tattile-profumato”. Scambi culturali ed esperienze tra giovani agricoltori europei.</p>
<p>STIMA COSTO COMPLESSIVO</p>	<p>1.000.000 €</p>
<p>VALORE AGGIUNTO EUROPEO</p>	<p>Integrazione all’offerta del turismo sostenibile. Scambi culturali ed esperienze tra giovani agricoltori europei. Sensibilizzazione alla necessità del mondo degli ipo vedenti e non vedenti.</p>
<p>PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO</p>	<p><u>Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).</u></p>

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Simona Canale**

TITOLO	RITORNO di FIAMMA dell'ALBERGO CERVANDONE in ALPE DEVERO (AC-AD)
SOGGETTO CAPOFILA	COMUNE DI BACENO
PARTNERS COINVOLTI	Comune di Baceno (Lead Partner), Ente Parco Veglia Devero
OBIETTIVI	Miglioramento della qualità/quantità dell'offerta di strutture ricettive in Alpe Devero (Valle Antigorio-Provincia VCO) con la creazione di una struttura capace di assicurare servizi adeguati al target di clientela: ristrutturazione e riqualificazione dell'Albergo Cervandone
PRINCIPALI ATTIVITÀ	<p>1. Project Management (pianificazione, monitoraggio e controllo)</p> <p>2. Progetto</p> <p>2.1 Bando scelta progettista-direzione lavori</p> <p>2.2 Riunione con il progettista</p> <p>2.3 Progetto (dettaglio, progettazione impianti)</p> <p>2.4 Verifica e approvazione progetto-autorizzazioni varie</p> <p>3. Ristrutturazione - Costruzione Immobile</p> <p>3.1 Bando per scelta ditte esecutrici (sia per l'edilizia che per l'impiantistica)</p> <p>3.2 Riunioni con ditte</p> <p>3.3 Attività generali di cantiere (3.3.1 impianto cantiere, 3.3.2 opere generali)</p>

	<p>3.4 Costruzione fabbricato</p> <p>3.4.1 Strutture</p> <p>3.4.2 Opere Edilizie</p> <p>3.4.3 Opere Impiantistiche</p> <p>3.5 Collaudo</p> <p>3.6 Chiusura del cantiere</p> <p>3.7 Allestimenti (arredamento....)</p> <p>4. Dissemination (eventi, brochure, sito web)</p>
RISULTATI ATTESI	<p>Albergo rinnovato con tutti i comfort (sala convegni, centro benessere...)</p> <p>Aumento dell'occupazione locale (anche e soprattutto femminile)</p> <p>Ripopolazione del territorio</p> <p>Qualità ed efficienza dell'offerta di servizi dell'indotto</p> <p>De-stagionalizzazione dell'offerta turistica</p> <p>Aumento di lavoro per l'indotto</p>
TEMPI DI REALIZZAZIONE	Durata del progetto 43 mesi
STIMA COSTO COMPLESSIVO	€ 4.250.000,00
VALORE AGGIUNTO EUROPEO	Capacità di attirare un numero maggiore di turisti stranieri incoraggiando il turismo anche in bassa stagione, rafforzando i fattori di attrattività del territorio, migliorando l'accessibilità e garantendo servizi di qualità. La struttura verrà riqualificata a livello energetico riducendo consumi ed emissioni.
PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Alberto Monzani**

TITOLO	ACQUA, FERRO, FUOCO
SOGGETTO CAPOFILA	Università (indirizzo archeologia)
PARTNERS COINVOLTI	Nr. 1 università; Nr. 6 Comuni proprietari dei siti archeologici (Italia, Francia, Austria); Nr. 3 società cooperative che gestiscono i siti in oggetto; Nr. 3 associazioni culturali legate al tema dell'archeologia industriale, in grado di affiancare il lavoro delle cooperative per la gestione del progetto.
OBIETTIVI	OBIETTIVO GENERALE: diminuire lo spopolamento delle aree montane e recuperare il patrimonio legato all'archeologia industriale-estrattiva di questi ambiti. OBIETTIVI SPECIFICI: 1. Creare nuove possibilità di lavoro; 2. aumentare il legame tra le nuove generazione ed il territorio

<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ</p>	<p>1.1 Tematizzazione pacchetti turistici e creazione di specifici itinerari;</p> <p>1.2 valorizzazione siti da visitare;</p> <p>1.3 convenzioni con scuole per visite guidate;</p> <p>1.4 Iscrizione ad associazioni nazionali ed europee legate all'archeologia industriale;</p> <p>1.5 Formazione degli operatori turistici e delle guide dei siti;</p> <p>2.1 organizzazione convegni divulgativi sul tema dell'archeologia;</p> <p>2.2. lezioni ex-cathedra con testimonianza di ex operai;</p> <p>2.3 convenzioni con scuole locali per consentire visite guidate dei siti;</p> <p>2.4 recupero storia locale.</p>
<p>RISULTATI ATTESI</p>	<p>a. Specializzazione turistica in settori culturali specifici, quali quello legato all'archeologia industriale;</p> <p>b. Aumento di offerta formativa e di professionalità degli operatori del settore;</p> <p>c. Valorizzazione dei segni distintivi in grado di legare le nuove generazioni al territorio.</p>
<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>3 anni</p>
<p>STIMA COSTO COMPLESSIVO</p>	<p>2.500.000,00 €</p> <p>contributo richiesto 1.875.000,00 € (75%)</p>

VALORE AGGIUNTO EUROPEO	Limitare il fenomeno dello spopolamento dei territori montani dell'arco alpino attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro ed il recupero della tradizione culturale locale
PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO	Programma Spazio Alpino

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Cristina Comazzi, Monica Franco, Clelia Morandi**

TITOLO	FULL Mountain <i>A network for natural well-being</i>
SOGGETTO CAPOFILA	Consorzio Servizi Sociali del Verbano (IT) Fondazione Pro Senectute Svizzera (CH)
PARTNERS COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none"> - Consorzio Servizi Sociali Verbano (<i>capofila IT</i>) - Consorzio Intercomunale Servizi Socio-Assistenziali Cusio - Consorzio Intercomunale Servizi Socio-Assistenziali Ossola - Ente di Gestione Parco Nazionale Valgrande - Ente di Gestione Aree Protette dell'Ossola - Ente di gestione dei Sacri Monti - Club Alpino Italiano – sezione Regione Piemonte - Fondazione Pro Senectute Svizzera (<i>capofila CH</i>) - Società ticinese di Economia alpestre S.T.E.A. - Canton Ticino Dipartimento Sanità e Socialità - Canton Vallese Dipartimento Sicurezza, affari sociali e integrazione
OBIETTIVI	<p>Il progetto intende contribuire all'obiettivo di miglioramento della qualità di vita in ambito montano con riferimento all'“inclusione sociale”.</p> <p>Scopo del progetto è sviluppare un prototipo di welfare integrativo, in un'ottica di valorizzazione delle opportunità offerte dal territorio montano, potenziando al contempo la formazione degli operatori con metodologie di “job shadowing” e</p>

	<p>“on job training”.</p> <p>Pur traendo ispirazione dalla “montagna-terapia” le attività sono focalizzate sulla accezione più ampia del termine “salute”, inteso come lo “stare bene” (well being) ossia la percezione di benessere in ambito personale e sociale, utilizzando le tante risorse che la montagna e la montanità possono offrire.</p> <p>Tra montagna e territorio limitrofo si realizza uno scambio virtuoso: la montagna per essere mantenuta viva e vissuta necessita dell’attenzione rivoltagli dai centri del fondovalle, i quali a loro volta ritrovano nell’ambiente montano una risorsa per il raggiungimento dello “star bene”.</p> <p>L’attivazione della rete integrativa di servizi sociali consente di:</p> <ul style="list-style-type: none">- rafforzare la sussidiarietà tra i soggetti che operano nel settore- aumentare la qualità e accessibilità di alcuni servizi- potenziare la formazione degli operatori- promuovere forme di accoglienza e turismo sociale- prevenire l’isolamento sociale delle aree periferiche montane salvaguardandone l’identità culturale <p>Il progetto si rivolge all’utenza sociale della popolazione residente nei territori coinvolti pur tuttavia riservando una quota di fruizione dei</p>
--	--

	<p>servizi per gli ospiti che soggiornano per brevi periodi nelle zone oggetto di intervento. I servizi saranno a domanda individuale o collettiva (parrocchie, case di riposo, centri estivi, cral, ecc.).</p>
<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mappatura dei servizi da includere nella rete di progetto - Gestione delle attività di rete, tramite segreteria operativa, per la messa a sistema di domanda e offerta secondo una pianificazione territoriale-temporale differenziata per tipologia di utenza. - Formazione tra gli operatori con modalità “job shadowing” e “on job training” - Creazione comunità virtuale ICT operatori per confronti metodologici e coordinamento degli interventi - Creazione comunità virtuale ICT utenti per sviluppo di una memoria collettiva delle esperienze svolte al fine di rafforzare l’identità montana ed il suo patrimonio culturale - Laboratori didattici sulle attività contadine e artigianali - Laboratori sensoriali / artistici / musicali - Laboratori di cucina tipica locale - Attivazione di un orto e di un giardino sociale - Pet therapy con Asini (onoterapia) e Capre - Percorsi escursionistici accessibili per anziani/disabili

	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi di turismo sommeggiato e di orienteering - Incontri culturali rivolti alla terza età volti anche a scambiare esperienze di vita quotidiana attiva - Servizi integrativi per l'infanzia (spazi giochi, doposcuola) attivati "ad ore" col supporto di personale qualificato presso strutture esistenti sul territorio (scuole, ludoteche, biblioteche)
<p>RISULTATI ATTESI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - N. 1 rete di servizi sociali integrativi, articolati in ambito terapeutico, socio-assistenziale, turistico-ricreativo e didattico-educativo. - N. 40 incontri di formazione condivisa per gli operatori con modalità "job shadowing" e "on job training" - N. 1 comunità virtuale ICT per gli operatori dedicata alla condivisione delle esperienze formative e delle problematiche connesse - N. 1 comunità virtuale ICT per i fruitori dei servizi dedicata allo scambio di esperienze, racconti, materiale audio-visivo
<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>Tre anni, con la possibilità di proroga di un anno.</p> <p>Il primo anno si prevede venga dedicato alla creazione della rete di servizi sociali integrativi (indagine per ricognizione servizi esistenti, studio per individuazione nuovi servizi, pianificazione temporale dell'offerta diversificata per tipologia di utenza), le cui attività saranno svolte per i due (o tre) anni successivi.</p>

<p>STIMA COSTO COMPLESSIVO</p>	<p>Budget complessivo € 695.700,00 di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> Spese di personale € 304.700,00 Prestazioni di servizi 308.000,00 Acquisto strumentazioni € 19.000,00 Spese generali € 15.000,00 Promozione e comunicazione € 49.000,00 <p>PIANO FINANZIARIO</p> <p>Co-finanziamento € 201.000,00 (29%) di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione personale interno € 63.000,00 • Monetario- € 138.000,00 <p>Contributo pubblico € 494.700,00 (71%) di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FESR € 275.100,00 • Nazionale € 91.700,00 • Federale/Cantonale € 127.900,00 (parte svizzera)
<p>VALORE AGGIUNTO EUROPEO</p>	<p>L'area di riferimento del progetto è quella del Verbano Cusio Ossola, del Canton Vallese e del Canton Ticino, territori confinanti abituati a conoscersi innanzitutto come sbocco lavorativo e che presentano condizioni demografiche simili.</p> <p>Per questi territori il termine "comunità" si rafforza nel significato di appartenenza comune, che prescinde dai confini nazionali.</p> <p>Le comunità transfrontaliere non si trovano né al di qua, né al di là, del confine ma esistono e si caratterizzano dentro le montagne.</p> <p>L'ambito territoriale ampio consente dunque un</p>

	<p>migliore studio e sviluppo per la messa in rete congiunta di servizi fortemente improntato sullo scambio e confronto tra i partner e caratterizzato dalla connotazione in ambito montano.</p>
<p>PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO</p>	<p>Programma di cooperazione transfrontaliero IT-CH</p> <p>Obiettivo tematico 9 “Inclusione sociale e povertà”</p> <p>Misura 9.3 che comprende l’obiettivo di aumentare, consolidare, qualificare i servizi educativi e ricreativi, i servizi rivolti a persone con limitazioni dell’autonomia nonché i servizi sociali di interesse generale. Il termine “inclusione sociale” contempla l’accesso di tutti i cittadini ai servizi necessari per partecipare pienamente alla vita economica, sociale e culturale del territorio per raggiungere il benessere nelle molteplici dimensioni del vivere.</p> <p>Il progetto, fornendo sostegno alla domanda di servizi e alla sperimentazione di modelli organizzativi e gestionali innovativi, è una forma di investimento nella innovazione sociale.</p>

SCHEDA PROGETTO

Redatta da: **Massimo Bino, Alessandro Buzio, Francesco Pesce**

TITOLO	<p>HOMEgna</p> <p>From Made in Italy to Made in Omegna</p>
SOGGETTO CAPOFILA	Comune di Omegna
PARTNERS COINVOLTI	<p>Aziende locali (Lagostina, Piazza, Bialetti)</p> <p>Università e istituti di ricerca</p> <p>Associazioni di Categoria (Confartigianato – Confindustria – Camera di Commercio)</p> <p>Associazioni sindacali (CGL CISL UIL)</p> <p>Enti Locali (Provincia del VCO)</p> <p>Enti di Promozione Turistica</p>
OBIETTIVI	<p>Re-industrializzare in chiave sostenibile, una città votata alla produzione di casalinghi innovativi per consumi tradizionali e diffusi. La creazione di un metodo innovativo utilizzabile per re-inventare prodotti caratteristici di un territorio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riportare a Omegna produzioni tradizionali cambiando e re-inventando le filiere di produzione; • Creare valore aggiunto legato alla produzione di qualità e alla provenienza dell'oggetto realizzato; • Avviare il recupero di aree industriali dismesse,

	<p>creando luogo di produzione, ricerca e sviluppo, vendita e di aggregazione culturale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento dell'indice di occupazione con la creazione di nuove imprese e lo sviluppo dell'indotto di qualità; • Creare un'offerta turistica basata sulla presenza di outlet aziendali, di percorsi di archeologia industriale e di luoghi di accoglienza legati all'ambiente lacustre.
<p>PRINCIPALI ATTIVITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione delle nuove filiere di prodotto su! tre prodotti "iconici" della zona nei loro luoghi di produzione tradizionali con materiali innovativi, filiere meno energivore, valorizzando la tradizione dei consumi collegati; • Pianificare una campagna di marketing e comunicazione specifica su target medio alti e in paesi che hanno maggiori consumi legati agli oggetti prodotti; • Recuperare i contenitori industriali esistenti, spesso simbolo anch'essi del prodotto e della produzione locale, attraverso interventi! Che utilizzano tecnologie costruttive a basso impatto ambientale indirizzati verso l'autosufficienza energetica e perfettamente integrati nel tessuto territoriale esistente, creando aree necessarie alla attività di promozione e culturali. • Formare manodopera specializzata ed evoluta, da inserire nelle nuove attività produttive, grazie

	<p>all'intervento di operatori che hanno creato, sviluppato e prodotto i singoli articoli nel binomio "tradizione-innovazione";</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creare percorsi di visita nelle singole realtà produttive basati sulla "customer-experience" che offriranno aree di visita, accoglienza, commerciali e di svago. • Creare pacchetti turistici di visita su target diversi (es. familiare, scolastico, etc.) che possano trasmettere una rinnovata identità della zona.
<p>RISULTATI ATTESI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rinnovare il successo commerciale di 3 prodotti caratteristici della zona; • Ristrutturare 3 aziende tradizionali della zona; • Formare almeno 50 addetti per l'impiego diretto nelle aziende o nell'indotto; • Creare un metodo esportabile in altre aree europee che hanno prodotti caratteristici di successo che possono essere prodotti nuovamente con altri metodi di produzione sostenibili; • Creare 3 brevetti legati al miglioramento della produzione o del prodotto; • Creare 4 pacchetti turistici per singola stagione.
<p>TEMPI DI REALIZZAZIONE</p>	<p>Periodo gennaio 2015 – dicembre 2017</p>

STIMA COSTO COMPLESSIVO	USCITE €. 2.795.000,00
	ENTRATE €. 1.100.000,00
	CONTRIBUTO RICHIESTO €. 1.595.000,00
VALORE AGGIUNTO EUROPEO	L'innovazione di metodo e l'innovazione di prodotto sono delle priorità perché possono creare " <i>best practice</i> " immediatamente utilizzabili dai territori, anche lontani, che hanno la necessità di re-inventarsi all'interno della loro tradizione territoriale. Ci sono, infatti, in Europa, città con caratteristiche simili e con percorsi storici di deindustrializzazione analoghi a quelli di Omegna.
PROGETTO /FONDO EUROPEO DI RIFERIMENTO	HORIZON 2020

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Stefania Cerutti¹

I territori montani hanno certamente grandi potenzialità da spendere in ottica economica e sociale. Molte sono le sfide che devono affrontare, dovute a situazioni di debolezza e difficoltà strutturali, ma anche alla mancanza di politiche adeguate e dunque di una rete stabile di soggetti e risorse che sappia fronteggiarle, delineando cambiamenti anzitutto culturali e di mentalità volti a rilanciare positivamente le produzioni, a profilare ambiti specifici di intervento, a rileggere le tradizioni, a valorizzare e mettere a sistema le esperienze maturate. Una chiave di volta per uscire da questa situazione e dunque dalla condizione di marginalità e dualità, rispetto agli ambiti di pianura urbani e peri-urbani, che spesso attanaglia le aree montane o l'immagine che generalmente si ha di esse, risiede nella capacità e nella volontà di progettare, di dare cioè vita mediante iniziative e proposte concrete ad un futuro in cui la montagna sia protagonista e non cornice, attore e non destinatario, teatro e non sfondo.

Saper progettare significa saper pianificare, organizzare, monitorare e gestire tutti gli aspetti di un progetto. Ma non si tratta solo di una questione meramente tecnica ed organizzativa. Saper progettare significa anche saper individuare quali fondi poter attivare per declinare operativamente le idee sui territori. È in questa prospettiva che diviene imprescindibile per *“la montagna”* conoscere che cosa si muova a livello regionale e nazionale in termini di possibili finanziamenti e contributi, ma soprattutto entrare in contatto con il 'mondo' della programmazione europea. L'Unione europea mette a disposizione ingenti risorse per sovvenzionare progetti ed interventi inerenti le politiche comunitarie. Oltre ai Fondi strutturali, necessari per ridurre le disuguaglianze ancora esistenti all'interno dei singoli Paesi europei, sono previste numerose altre forme di co-finanziamento per progetti riguardanti specifici settori (ambiente, salute, cultura, ricerca, formazione ecc.). La montagna costituisce un contesto che potremmo definire trasversale a questi settori, in quanto non sono previsti fondi *ad hoc* - se non in misura esigua e particolare - quanto piuttosto fondi e programmi predisposti per tematiche e questioni che riguardano anche gli ambiti montani.

A partire da queste considerazioni, è stato immaginato e costruito il programma del Corso *“Territori di montagna e sviluppo locale. Progettare con i fondi europei”* da cui è scaturito il presente volume; l'intento non è stato quello di dar conto e ripercorrere - più o meno didascalicamente - i contenuti didattici di moduli e lezioni quanto piuttosto di

¹ Università degli Studi del Piemonte Orientale.

mettere in luce, in queste pagine, gli spunti conoscitivi e di approfondimento emersi in una logica decisamente concreta ed operativa.

La pubblicazione predisposta ha quindi ripercorso le tre anime fondamentali del Corso strutturandosi in tre parti, cercando di far risaltare - a fianco di nozioni e strumenti metodologici utilizzati o di caratteristiche specifiche di *best practices* e casi presi in esame - quali elementi di novità abbia la nuova stagione programmatoria 2014-2020 rispetto ai contesti montani e quali ricadute vi siano in ottica progettuale sui territori in funzione della capacità dei soggetti, *in primis* dei soggetti locali (tra cui i partecipanti al Corso stessi), di attivare fondi e mobilitare risorse. I titoli scelti per nominare tali parti dovrebbero, in maniera intuitiva, consentire ai lettori di cogliere indirizzi e finalità del percorso intrapreso: Progettare PER l'Europa: impostazione metodologica (I parte); Progettare IN Europa: expertises e *best practices* in territori montani (II parte); Progettare CON l'Europa: idee dai territori montani (III parte). Questa pubblicazione, che vorrebbe auspicabilmente porsi come *vademecum* nel panorama della progettazione europea in ambito montano, mira ad offrire gli strumenti fondamentali per progettare e pensare "*in modo europeo*"; a presentare criticamente alcune esperienze attivate/o attive in ambito montano con cui confrontarsi; a proporre una serie di idee per dar vita a progetti in svariati settori o con riguardo a filoni tematici differenti e sinergici (turismo, agricoltura, energia, trasporti, ecc.).

Da più parti è stato riconosciuto ad ARS.UNI.VCO il merito di avere messo a fuoco, seppur a livello locale, in modo lungimirante, ed affrontato, in modo propositivo ed altamente qualificato, il tema della progettazione europea in ambito montano. Sono molte le manifestazioni di interesse maturate nei confronti dei temi trattati, di cui sono testimonianza diretta alcuni elementi che vorrei in questa sede rimarcare:

- le competenze e le motivazioni dei partecipanti al Corso sono state diversificate e questo è stato un punto di forza per il confronto ed il dibattito, e ancor prima per il riconoscimento che nel territorio Alpino e del VCO vi sia una "energia progettuale di base" che merita attenzione e che chiede di essere governata e messa in rete e che è stata tradotta in maniera concreta nella schede progetto consultabili nel presente volume;
- alcuni partecipanti sono dipendenti di amministrazioni pubbliche o amministratori locali e anche questo non può che essere considerato positivamente; non si tratta di rendere tutti 'progettisti' ma di imparare un lessico e di saper adottare una metodologia analitica per poter esercitare una funzione di controllo e verifica sui progetti portati avanti dagli/negli enti pubblici spesso ad opera di consulenti esterni; in questo risiede una finalità del volume, ovvero offrire ai lettori un inquadramento generale sul tema della progettazione europea e specifico sull'ambito montano;

- in seguito al Corso sono nate relazioni di tipo fattivo e professionale tra relatori e partecipanti, in una logica di contaminazione tra desideri locali ed esperienze sovra-locali; ne è testimonianza il progetto Sportello Bandi che vede coinvolti in una prima fase di programmazione gran parte di coloro che hanno redatto i capitoli di questo volume;
- mentre si chiude il lavoro di realizzazione di questo volume, si sta lavorando per la predisposizione del programma della II edizione del Corso che si terrà a Domodossola nei primi mesi del 2015 secondo una logica modulare e di focus di approfondimento su programmi/fondi specifici.

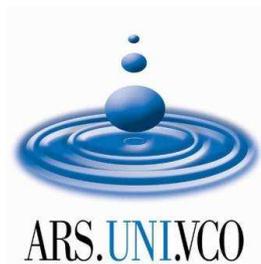
Sono molte, dunque, le suggestioni sottese al percorso sin qui fatto ed inevitabilmente aperto alle sfide che verranno. Molte sono anche le persone che vi hanno collaborato, cui va un sentito ringraziamento per la professionalità e l'entusiasmo con cui hanno approcciato sia il Corso che la conseguente pubblicazione.

I territori montani, e tra questi certamente anche il territorio delle Alpi e del VCO in particolare, hanno bisogno di "imparare a progettare" - o imparare a farlo meglio riducendo frammentazioni e/o sovrapposizioni - e quanto più chi progetta conosce a fondo il territorio, da un lato, e le regole della progettazione, dall'altra, tanto più quelle iniziative e quelle proposte potranno avere futuro. Questo non vuol dire 'appiattirsi' sul locale, ma significa ripartire dai contesti montani con l'obiettivo di imparare a governarne dinamiche e processi di cambiamento in maniera innovativa, integrata, partecipata, condivisa.

Sono i cambiamenti in atto a chiederlo, con slancio e preminenza: a livello europeo si sta alacremente lavorando per la messa in opera della Macroregione Alpina, a livello nazionale è viva la questione sulle Aree Interne in seno alla Politica Regionale 2014-2020, a livello regionale e locale si stanno profilando cambiamenti di assetti istituzionali e di indirizzi strategici. I contesti montani possono e devono giocare dunque un ruolo importante e proattivo all'interno di questo scenario.

Speriamo che questo, pur piccolo, tassello sia il primo di una lunga serie e che tra non molti anni si possa dire di aver partecipato all'allestimento di un mosaico di progetti che abbiano saputo innescare, o contribuire ad alimentare, processi positivi ed efficaci di sviluppo locale in ambito montano.

Domodossola, 30 novembre 2014



2014 - ARS.UNI.VCO

*Associazione per lo sviluppo della cultura,
degli studi universitari e della ricerca nel Verbano Cusio Ossola*

Via Antonio Rosmini, 24 – 28845 – Domodossola (VB)

Codice Fiscale 92011990030 – P. IVA 01896750039

Tutti i diritti riservati, ne è consentita la riproduzione libera dei contenuti
con obbligo di citazione di Autore e di Editore.

ISBN 9788898357031

Per informazioni

Tel. (+39) 0324.482.548 – E-mail: segreteria@univco.it

Il presente Volume è redatto esclusivamente in formato elettronico,
ed è scaricabile **gratuitamente** direttamente
dal sito dell'Associazione ARS.UNI.VCO, www.univco.it