



**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**

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

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 enfatizzino 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

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.

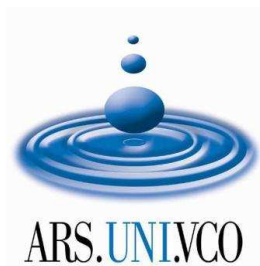
Sono molte, dunque, le suggestioni sottese al percorso sin qui fatto ed inevitabilmente aperto alle sfide che verranno. Molte sono anche le persone che vi hanno collaborato, cui va un sentito ringraziamento per la professionalità e l'entusiasmo con cui hanno approcciato sia il Corso che la conseguente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