



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia DFE  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

## **Guida pratica per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale**

Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Berna & Wolhusen, gennaio 2008



## Note editoriali

Citazione raccomandata

Autori: Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Titolo: Guida pratica per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale

Committente: Segreteria di Stato dell'economia SECO

Luogo: Berna

Anno: 2008

Distribuzione: Segreteria di Stato dell'economia SECO

Ottenibile in tedesco, francese e italiano

Assistenza da parte del committente: Hans Allemann

Gruppo di progetto:

Johannes Heeb (seecon international)

Sebastian Bellwald (PLANVAL)

Stephan Osterwald, Stefan Suter, Oliver Walker (Ecoplan)

Doris Sfar, Mark Reinhard (C.E.A.T.)

## Indice

Editoriale	5
1. Introduzione	7
2. Regio Plus – una panoramica	8
3. Sfide inerenti ai progetti di sviluppo regionale	10
4. «Best practice» e fattori di successo	12
5. Processi di attuazione nell’ambito della NPR	18
6. Lista di domande volta a favorire il successo di progetti di sviluppo	24
7. Dieci buoni consigli per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale	27
8. Concetti e metodi	29
9. Bibliografia	36



# Editoriale

## Regio Plus – una preziosa eredità

I progetti realizzati durante lo scorso decennio sotto l'egida di Regio Plus ci hanno trasmesso un vasto bagaglio di dati e di esperienze. Queste conoscenze dovranno essere sfruttate in modo mirato nell'ambito della Nuova politica regionale (NPR), entrata in vigore all'inizio del 2008.

L'idea centrale di Regio Plus, ovvero di realizzare progetti di collaborazione innovativi e competitivi con un potenziale di valore aggiunto, è ripresa anche dalla NPR. In futuro si riproporranno dunque domande del tipo:

Quali caratteristiche deve possedere un progetto per avere successo? In che modo si può sviluppare una cultura progettuale che favorisca l'innovazione e lo sviluppo? Quali strumenti devono impiegare le autorità esecutive nelle diverse fasi progettuali, che vanno dalla presentazione della domanda, al rilascio dell'autorizzazione, all'attuazione, fino alla conclusione del progetto sostenuto?

La presente guida, rispondendo a questi interrogativi, fornisce un valido aiuto a tutti gli attori coinvolti nella realizzazione di progetti NPR.

I Cantoni, principali responsabili dell'applicazione della Nuova politica regionale, possono trarne degli spunti sul modo di promuovere e di concretizzare i progetti, mantenendo allo stesso tempo esigenze qualitativamente elevate in materia di esecuzione.

I promotori di progetto possono attingere a una riserva decennale di esperienze che hanno evidenziato punti forti, lacune, opportunità e rischi impliciti nello sviluppo e nell'attuazione di progetti. Benché la politica regionale sia indiscutibilmente rivolta all'innovazione, non bisogna continuamente reinventare tutto da capo né ripetere sempre gli stessi errori.

Anche la SECO, infine, può trarne degli insegnamenti. La terza componente della NPR riguarda le conoscenze e le capacità nel settore dello sviluppo regionale. La guida fornisce indicazioni sul potenziale e sui limiti dei promotori di progetto a livello regionale e individua gli ambiti in cui necessitano di conoscenze supplementari o di maggiori competenze per trasformare il loro know-how in azioni creatrici di valore aggiunto.

Sono pertanto convinto che questa pubblicazione, che sintetizza attraverso i fatti e la storia le esperienze acquisite con il programma d'impulso, si rivelerà un'eredità positiva di Regio Plus di cui potrà beneficiare la Nuova politica regionale.

Hans Allemann  
Responsabile del programma Regio Plus



# 1. Introduzione

La realizzazione di oltre 160 progetti Regio Plus, come emerge dai risultati della valutazione finale del programma (vedi Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007), oltre a fornire un importante contributo allo sviluppo regionale in Svizzera, ha permesso di

**Foto 1: Costruire insieme il futuro**

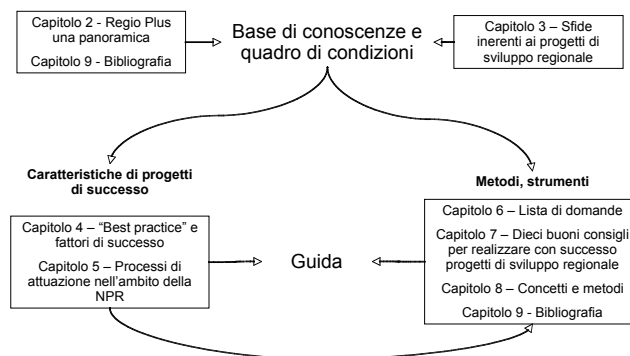


accumulare esperienze riguardanti la concezione dei processi e i fattori di successo. La presente guida vuole rendere accessibile questo sapere a una più ampia cerchia di interessati. Essa si rivolge innanzitutto ai responsabili NPR cantonali, agli enti regionali per lo sviluppo, ai manager e ai segretari regionali, ai promotori e ai direttori di progetto, ma anche ad altri attori dello sviluppo regionale, i quali possono riferirsi a questa base di conoscenze per garantire uno svolgimento proficuo dei loro progetti di sviluppo regionale. Attraverso una concezione comune dello sviluppo efficace di progetti è possibile migliorare, nelle varie fasi di realizzazione, la collaborazione tra le persone interessate e, di conseguenza, l'efficienza e l'efficacia nell'attuazione di un progetto.

Questa guida si propone di illustrare le basi dello sviluppo e dell'attuazione di progetti regionali di successo. Essa è suddivisa in due parti. La prima parte pre-

senta le conoscenze basilari e il quadro di condizioni necessario per i progetti di sviluppo regionale. Il capitolo 2 fornisce una panoramica dei dieci diversi ambiti tematici nei quali si inseriscono i progetti Regio Plus. Il capitolo 3 analizza in seguito il quadro di condizioni specifiche, soffermandosi soprattutto sulle sfide che si pongono per i progetti di sviluppo regionale. La seconda parte del testo costituisce la guida vera e propria (capitoli 4-8). Vengono qui adottati due approcci. Da un lato, sono esaminate nel dettaglio le caratteristiche dei progetti di successo. La nozione di «best practice» e i fattori di successo dell'attuazione sono al centro del capitolo 4. Nel capitolo 5 sono illustrati i processi di concretizzazione dei progetti di sviluppo nella Nuova politica regionale. D'altro lato, sono precisate le basi di un sostegno efficace dei processi di lavoro. Dapprima, nel capitolo 6, è stilata una lista di domande da porsi in vista dell'attuazione di progetti NPR. Seguono, nel capitolo 7, dieci buoni consigli per realizzare con successo i progetti di sviluppo. Il capitolo 8 espone basi e metodi comprovati nell'ambito dell'attività progettuale e, infine, il capitolo 9 fornisce indicazioni bibliografiche.

**Fig. 1: Struttura della guida**



## 2. Regio Plus – una panoramica

(tratto da Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007)

Regio Plus è un programma d'impulso della Confederazione volto a sostenere l'evoluzione strutturale nello spazio rurale ([www.regioplus.ch](http://www.regioplus.ch)). Il programma si ispira alla massima secondo cui, nella politica regionale, rimane competitivo soltanto chi non si oppone al cambiamento strutturale ma, al contrario, lo interpreta come un'opportunità per adattarsi incessantemente al mercato. Regio Plus è uno degli strumenti con i quali la Confederazione intende sostenere gli attori interessati dal cambiamento strutturale. Il programma vuole contribuire, ai fini di un riposizionamento, a migliorare l'attrattività delle aree rurali, aumentando in tal modo la competitività del territorio rurale come luogo di abitazione e di lavoro. Attraverso il sostegno finanziario di progetti specifici, si devono dare impulsi e fornire aiuti iniziali che permettano di valorizzare i potenziali di sviluppo.

I progetti Regio Plus sono aperti alla collaborazione internazionale. Otto progetti Regio Plus hanno collaborato in progetti di cooperazione transnazionale con partner finanziati nell'ambito di LEADER+. LEADER+ è un'iniziativa comunitaria dell'UE volta a favorire lo sviluppo delle aree rurali. Gli obiettivi e le problematiche sono simili a quelli di Regio Plus. Una collaborazione internazionale è opportuna soprattutto se si vuole raggiungere la massa critica (sia sul fronte della domanda che dell'offerta) che consente di accedere a nuovi mercati, quando sul piano interno mancano le conoscenze specialistiche o quando si riscontrano gli stessi bisogni in diversi luoghi, ad esempio nel caso in cui si possono elaborare programmi formativi comuni. Informazioni sui programmi di partenariato promossi dall'UE sono disponibili presso il centro della rete svizzera dello sviluppo regionale («Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz»).

Il programma d'impulso Regio Plus è sostituito dalla «Nuova politica regionale» (NPR) entrata in vigore all'inizio del 2008. A livello di contenuti, la NPR si focalizza principalmente sui sistemi che possono generare un valore aggiunto, sullo spirito imprenditoriale e sulla capacità di innovazione. Sul piano organiz-

zativo crea nuove premesse: la sua applicazione è trasferita ai Cantoni attraverso la definizione di programmi pluriennali e convenzioni basati su un budget globale. La collaborazione internazionale, ad esempio nell'ambito di LEADER+, rimane un'opzione possibile anche per progetti realizzati in ambito NPR.

Regio Plus e la NPR sostengono il cambiamento strutturale nelle aree rurali. Questo obiettivo generale include i seguenti obiettivi «parziali»:

- utilizzazione di potenziali locali e regionali,
- promozione dello spirito imprenditoriale,
- sostegno dei processi di innovazione,
- realizzazione di progetti innovativi (progetti che possono fungere da modello),
- creazione di posti di lavoro nelle aree rurali,
- promozione di progetti sostenibili dal profilo economico, ossia progetti che mirano al raggiungimento di una gestione autosufficiente al termine del periodo di sostegno,
- stimolazione rafforzata delle reti,
- incoraggiamento degli scambi tra il sistema formativo e l'economia regionale,
- sostegno di iniziative internazionali innovative.

Il programma Regio Plus ha permesso di fornire sostegno a più di 160 progetti (vedi in proposito anche [www.regioplus.ch](http://www.regioplus.ch)). Questi ultimi possono essere attribuiti a dieci ambiti tematici:

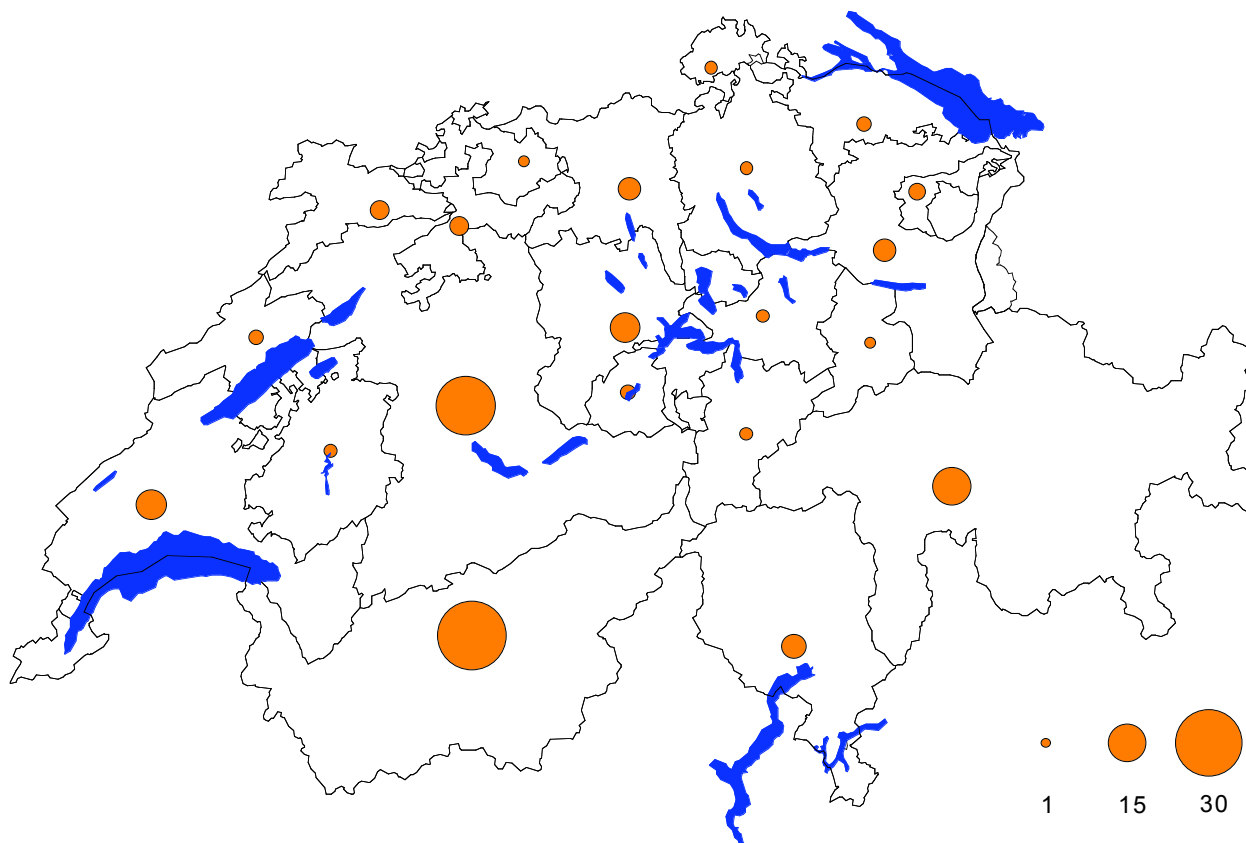
- Commercializzazione e sviluppo di specialità regionali. Si tratta più precisamente di iniziative volte a promuovere la commercializzazione di prodotti agricoli, ad esempio mediante il ricorso a un «label» regionale.



- Sviluppo delle destinazioni turistiche allo scopo di garantire l'attrattiva di un'intera regione per turisti ed escursionisti.
- Percorsi turistici a carattere tematico, principalmente sentieri per camminate e itinerari per ciclisti. Questi progetti puntano innanzitutto a creare valore aggiunto lungo i percorsi.
- Progetti turistici isolati e altri progetti turistici. Simili progetti si focalizzano su singoli oggetti piuttosto che su un'intera regione. Sotto questo punto figurano anche progetti turistici che non rientrano in nessun'altra categoria inerente al settore.
- Parchi naturali regionali / parchi nazionali / riserve della biosfera. Questa categoria include tutti i progetti riguardanti la creazione o lo sviluppo di parchi d'importanza nazionale, nel senso ampio del termine.
- Marketing territoriale. Il posizionamento di una regione quale spazio economico e vitale è l'obiettivo perseguito da questi progetti. Il pubblico «target» è rappresentato da persone (giuridiche o fisiche) che desiderano stabilirsi permanentemente in una regione o che vi risiedono già.
- Centri di ricerca, formazione e sviluppo, ad esempio centri di competenza e di trasferimento di conoscenze. Sono da attribuire a questa categoria i progetti nei quali il trasferimento del sapere o la ricerca svolgono un ruolo centrale. Essi comportano prestazioni di servizi rivolte a terzi, rispettivamente all'esterno (al di fuori della regione del progetto).
- Centri d'impulso, creazione di reti. Questa categoria include progetti che forniscono prestazioni di servizi all'interno, ossia nell'ambito della regione interessata dal progetto. Obiettivo di questi progetti è promuovere la collaborazione e rafforzare il senso identitario.
- Industria e commercio. La promozione, rispettivamente la creazione, di reti di tipo industriale e artigianale è la finalità prioritaria. Fanno parte di questa categoria anche i progetti di sostegno concernenti diversi settori della filiera di valorizzazione del legno.

La figura seguente fornisce una panoramica della distribuzione geografica dei progetti.

Fig. 2: Ripartizione dei progetti Regio Plus per Cantoni (Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007)



## 3. Sfide inerenti ai progetti di sviluppo regionale

I progetti di sviluppo regionale devono far fronte a molteplici sfide che possono ostacolare l'attuazione efficace di un'idea progettuale.

### Principali sfide

#### ***Approccio settoriale e percezioni diverse***

Alcuni attori possono essere fortemente condizionati dai loro campi d'attività individuali e perdere, così, la visione globale. Un approccio settoriale influisce sulle rappresentazioni concernenti i progetti da considerare opportuni e il modo di metterli in pratica. Una prospettiva troppo ristretta rende difficile l'accettazione di punti di vista diversi riguardo a interdipendenze e correlazioni. Percezioni diverse possono ostacolare il buon svolgimento di un progetto o persino comprometterlo. Spesso la scarsa conoscenza delle motivazioni e degli interessi specifici degli attori coinvolti impedisce il rapido avanzamento del progetto. Si constata inoltre in molti casi l'assenza di piattaforme comuni che faciliterebbero la comunicazione e migliorerebbero la comprensione reciproca.

#### ***Ambiguità in merito al valore aggiunto***

Soprattutto all'inizio di un progetto, possono sorgere incertezze riguardo al valore aggiunto o all'utilità di una determinata attività di pianificazione, per i diversi attori ma anche per l'intera regione. È possibile che le ambiguità non derivino da una mancanza di conoscenze in materia, bensì da una comunicazione insufficiente. Di conseguenza, la volontà di tentare nuove strade o di assumere un qualsiasi rischio si affievolisce. Il timore delle future ripercussioni del cambiamento è un altro fattore che può frenare lo sviluppo.

#### ***Convergenza degli interessi degli utenti***

La presenza di interessi divergenti da parte degli utenti provoca una dispersione di energie. Se i singoli partner non sono disposti a scostarsi dai loro rispettivi punti di vista, lo sviluppo si arresta rapidamente. Posizioni apparentemente inconciliabili risultano in

gran parte da disaccordi personali, dalla mancanza di fiducia tra i partner o dal timore di alcuni di perdere il proprio potere. Proprio questi aspetti, tuttavia, sono determinanti nella preparazione di progetti di sviluppo regionale, nei quali i fattori umani svolgono un ruolo centrale.

#### ***Garanzia in materia di competenze***

Uno dei maggiori rischi che minacciano i progetti di sviluppo regionale risiede nella disparità di conoscenze, tra i diversi attori, delle basi teoriche e metodologiche dello sviluppo regionale. Senza questo strumento, è difficile sviluppare dei progetti in modo efficace e realizzarli con successo. L'eterogeneità in materia di conoscenze specifiche del gruppo di progetto (partner privati e pubblici, attori che intervengono come professionisti o come volontari) si rivela allora particolarmente problematica.

#### ***Garanzia in materia di risorse***

Una problematica altrettanto importante è costituita dalla penuria di risorse e dalla disponibilità di tempo insufficiente da parte degli attori interessati. Spesso questi ultimi sono totalmente immersi nella loro vita professionale e si dedicano ai progetti in aggiunta al loro lavoro abituale. Questi progetti sono inoltre spesso animati da personaggi chiave che vi investono moltissime energie, mentre agli altri partecipanti mancano forse il dinamismo e la motivazione necessari. Questi due fattori si rivelano particolarmente problematici se i progetti sono caricati di aspettative elevate o persino eccessive o se i loro promotori si prefiggono obiettivi irraggiungibili.

#### ***Chiarificazione dei ruoli e definizione corretta dei compiti***

Una definizione imprecisa dei ruoli e dei compiti, così come la mancanza (o l'insufficienza) di strutture di organizzazione dei progetti, complicano i processi di sviluppo, fino a renderli impossibili. Simili difficoltà potrebbero essere evitate attraverso una migliore conoscenza delle basi metodologiche. Una situazio-

ne analoga è determinata dall'assenza di un'analisi dei processi, che rende impossibile il loro effettivo controllo.

## **Sfide specifiche per Regio Plus e per i progetti NPR**

### ***Attività estese a diversi settori***

Gli approcci intersettoriali dei progetti sono sempre più necessari. Elaborare e realizzare progetti di sviluppo regionale diventa quindi sempre più difficile poiché si devono conciliare molti interessi diversi. Nel contempo, il numero di partner del progetto aumenta e, con esso, anche la necessità di coordinamento. Ciò presuppone un inserimento adeguato nelle reti degli attori regionali e l'esistenza di diverse piattaforme.

### ***Posizionamento preconcorsionale e originalità del progetto***

I progetti di sviluppo regionale si posizionano spesso a livello preconcorsionale e allo stesso tempo devono distinguersi per la loro originalità («unique selling propositions»).

### ***Accesso a potenziali di mercato esterni alla regione***

Per poter aumentare il potenziale di creazione di valore aggiunto nella regione è spesso indispensabile accedere a nuovi mercati. La «commercializzazione»

dell'idea alla base di un progetto presuppone un grado elevato di professionalità e di spirito innovativo perché il progetto di sviluppo possa distinguersi nella massa.

### ***Utilizzazione delle risorse endogene compatibile con lo sviluppo sostenibile***

Affinché i progetti di sviluppo regionale abbiano successo, le risorse endogene (artigianato locale, paesaggio, cultura, ecc.) devono essere sfruttate nel rispetto dello sviluppo sostenibile. Occorre però dapprima individuare il potenziale di risorse endogene e garantirne un'utilizzazione compatibile con lo sviluppo sostenibile in un'ottica sociale, economica ed ecologica.

### ***Attività oltre le frontiere nazionali***

Nell'ambito di progetti internazionali, le diversità linguistiche e culturali, la distanza geografica e sistemi di finanziamento eterogenei possono ostacolare lo sviluppo dei progetti. Problemi analoghi possono porsi anche nel caso di progetti sovranazionali.

Nel complesso, i progetti di sviluppo regionale devono far fronte a molteplici sfide. Le difficoltà che ne derivano impongono esigenze elevate a tutti gli attori del progetto, i quali devono dar prova di competenza sia sul piano umano che professionale.

## 4. «Best practice» e fattori di successo

### «Best practice»...?

Il «best practice», letteralmente «migliore pratica» o buon esempio, è un concetto oggi onnipresente nella pianificazione dei progetti e nella loro attuazione, ma allo stesso tempo è spesso utilizzato come slogan vuoto di significato per indicare progetti di successo. L'immagine ideale di un progetto regionale attuato all'insegna del «best practice» può essere descritta come segue.

Il progetto si contraddistingue per la sua originalità e il suo potenziale di creazione di valore aggiunto. Ne derivano, a livello regionale, un USP («unique selling proposition») - argomento di vendita efficace e unico - e un rafforzamento del senso d'identità. Gli obiettivi del progetto sono plausibili e realistici. Durante la fase di attuazione, questi ultimi sono perseguiti in modo rigoroso, ma con una certa flessibilità. Il piano di finanziamento è solido e sostenibile.

Il progetto gode di un vasto sostegno presso la popolazione ed è guidato da un gruppo promotore serio. Esso si inserisce in una strategia regionale più ampia e completa gli altri progetti sviluppati nello stesso ambito. La rete di contatti è garantita da un'intensa collaborazione e dagli scambi con altri promotori di progetto, istituzioni e progetti di sviluppo regionale.

Il progetto è animato da persone che possiedono qualità di leadership, capaci di motivare tutti i partecipanti e di portarli a fornire prestazioni di alto livello. Presenta una gestione professionale e adeguata alla sua struttura. Tutti i partecipanti possiedono le com-

petenze (sociali, tecniche, metodologiche) necessarie alla realizzazione efficace del progetto.

Il progetto è da intendersi come organizzazione che apprende. Tutti coloro che partecipano al progetto di sviluppo sono considerati allo stesso tempo detentori e fruitori di conoscenze. Essi hanno una concezione comune dei contenuti, degli obiettivi e dei processi del progetto. Il progetto favorisce una cultura nella quale l'innovazione e l'idea di sviluppo occupano una posizione preminente, dove la riflessione è d'obbligo, ma anche l'errore è ammesso e valorizzato come una fonte di apprendimento. Lo scambio di esperienze con progetti simili e con gli altri attori regionali è istituzionalizzato. Una comunicazione di tipo professionale (sia interna che esterna) garantisce l'accesso all'informazione a tutti coloro che partecipano o sono interessati dal progetto.

Questa immagine ideale, che potrebbe essere ulteriormente sviluppata, mostra che soltanto pochi progetti racchiudono tutte le caratteristiche di «best practice» e che, in genere, le incarnano solo parzialmente, sia nel numero che nell'intensità. Per questa ragione, la presente guida rinuncia volutamente a presentare degli esempi concreti di progetti che applicano il concetto di «best practice», in quanto l'ampiezza o la gamma dei progetti possibili non può essere illustrata in modo sufficientemente rappresentativo.

Troverete tuttavia una scelta interessante di progetti «best practice» tratti dall'attuale politica regionale consultando i seguenti siti Internet:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) Il sito Internet della Segreteria di Stato dell'economia propone una selezione di buoni esempi («best practice») tratti dall'attuale politica regionale per tutte le regioni linguistiche.

[www.berggebiete.ch](http://www.berggebiete.ch) Il sito Internet dedicato alle regioni di montagna diffonde conoscenze e informazioni sul tema «best practice». Esso contiene una sintesi dei diversi fattori di successo relativi a progetti attuati nelle regioni di montagna svizzere che possono essere associati alla nozione di «best practice» nonché esempi di singoli progetti che incarnano particolarmente bene questi fattori di successo.

[www.regioplus.ch](http://www.regioplus.ch) Regio Plus è un programma d'impulso volto a sostenere il cambiamento strutturale nelle aree rurali. Il sito Internet contiene, tra l'altro, la descrizione di tutti i progetti in corso o già conclusi, ma non include una lista di progetti inerenti al «best practice» (non è infatti mai stata effettuata una distinzione tra progetti «ordinari» e progetti «best practice»).

[www.cipra.org/zukunft](http://www.cipra.org/zukunft) «Futuro nelle Alpi» è un vasto progetto di gestione delle conoscenze della commissione internazionale per la protezione delle Alpi CIPRA. Esso intende promuovere uno sviluppo orientato al futuro nello spazio alpino. Il sito internet include una cospicua banca dati con informazioni concernenti i progetti «best practice».

[www.leaderplus.org](http://www.leaderplus.org) LEADER è un'iniziativa comunitaria dell'Unione europea (programma di promozione), avviata nel 1991, a favore di uno sviluppo innovativo nelle aree rurali. LEADER mira a incentivare approcci e concezioni inedite per uno sviluppo delle aree rurali interdisciplinare, reticolare e sostenibile. La pagina principale dà accesso ai siti Internet LEADER dei vari Paesi dell'UE, nei quali sono descritti progetti realizzati con successo.

## Fattori di successo

Il successo di un progetto di sviluppo regionale si basa sui fattori illustrati dalla fig. 3:

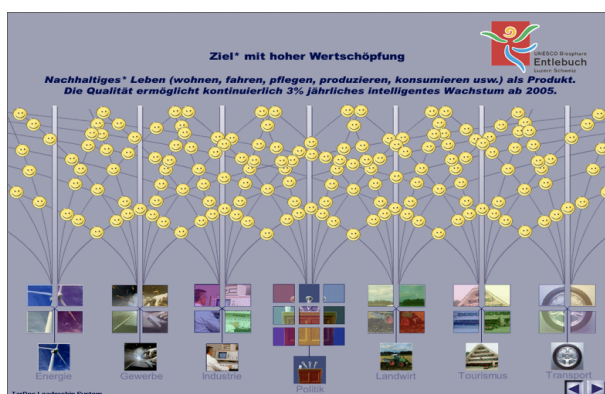
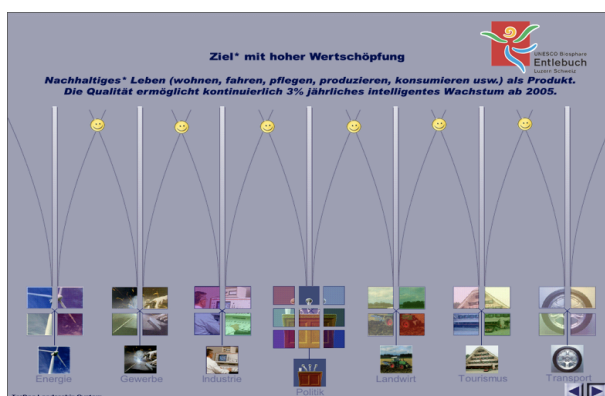
Fig. 3: Fattori di successo per progetti di sviluppo regionale



### Cervelli innovativi

Lo sviluppo regionale necessita di persone innovative, capaci di elaborare idee progettuali originali e convincenti. Individui «stravaganti» e «fuori dagli schemi» sono spesso citati per la loro importanza nell'apertura di nuove vie di riflessione. Ciò che si chiede è un approccio globale, ad «ampio raggio»: bisogna evitare un approccio settoriale e rendere accessibile l'intero potenziale di idee e di varianti relative a un progetto.

**Fig. 4: Da un approccio settoriale a una riflessione globale (B. Schmid, biosfera Entlebuch)**



L'organizzazione di manifestazioni dedicate a una riflessione «fuori dagli schemi» può contribuire a in-

dividuare le persone idonee, a incoraggiarle e a motivarle a partecipare a progetti di sviluppo regionale. Manifestazioni di questo tipo possono essere organizzate alla fine della giornata, dopo il lavoro. L'obiettivo è mettere i partecipanti di fronte a tesi non convenzionali in tema di sviluppo regionale e di elaborare insieme idee progettuali corrispondenti.

### Idee progettuali originali ben radicate

Idee progettuali originali liberano nuovi potenziali di valore aggiunto e possono porsi come progetti faro sul «mercato dello sviluppo regionale». Laboratori dedicati all'innovazione e borse di idee facilitano la ricerca di simili progetti da parte degli attori. Occorre fare riferimento ai bisogni dei partecipanti e delle persone interessate, creare situazioni nelle quali si vince tutti insieme e fare in modo che il maggior numero possibile di «interessati passivi» diventino «partecipanti coinvolti». Senza un radicamento regionale precoce dell'idea alla base del progetto, quest'ultimo rischia di non ricevere il necessario sostegno e di essere accantonato fin dalla fase di lancio.

### I promotori favoriscono la fiducia e la credibilità

Se personalità note e riconosciute sul piano sociale o politico si prestano fin dall'inizio a patrocinare un'idea progettuale, questa può godere già nella fase di lancio di un sufficiente apporto di fiducia e credibilità. A tale proposito, è possibile creare un forum dei promotori dedicato ai progetti di sviluppo regionale. Un tale forum potrebbe essere avviato dai responsabili NPR cantonali e dagli enti per lo sviluppo, in modo da essere utilizzato sia come lobby di interesse e di sostegno del programma della NPR sia come organo di promozione di progetti concreti.

### Trasparenza

La trasparenza a livello del processo progettuale accresce la fiducia e rappresenta un fattore di sicurezza. In quest'ambito, il metodo «flow-blume» si è rivelato uno strumento prezioso (vedi capitolo 8). Tutti i partecipanti, all'inizio di un processo progettuale, hanno la possibilità di avere uno scambio di idee sulle loro motivazioni, sulle loro possibilità di contribuire allo sviluppo di un progetto, sulle loro aspettative riguardo alla concezione del progetto e ai suoi risultati e sulla ripartizione delle risorse disponibili. Su questa base, possono essere formulati congiuntamente obiettivi concreti e plausibili per tutti i partecipanti. Questi obiettivi costituiscono la base del controllo

dell'avanzamento del progetto da parte degli attori coinvolti (vedi capitolo 8).

La trasparenza verso l'esterno dev'essere assicurata da un concetto di comunicazione adeguato. A tale scopo occorre riferirsi alle aspettative degli attori regionali e delle persone interessate e coinvolte.

### **Comprensione comune del progetto**

Una base importante per lo sviluppo efficace di un progetto risiede nella condivisione del progetto e dei processi di sviluppo che ne derivano da parte degli attori. Grazie a una comprensione condivisa del progetto come sistema è possibile, in modo più preciso e consensuale, evidenziare gli ambiti nei quali occorre agire e, quindi, elaborare opzioni operative. Su questa base si può impostare il processo di concretizzazione dell'idea progettuale. Il metodo di animazione dei modelli mentali, presentato nel capitolo 8, spiega come può essere acquisita questa comprensione sistemica del progetto.

### **Valutazione del mercato**

Come presupposto per sviluppare l'idea progettuale in vista della presentazione di una domanda di autorizzazione, occorre effettuare al più presto una prima valutazione del mercato allo scopo di accertare le possibilità di concretizzazione e di successo dell'operazione. È quindi indispensabile giudicare l'idea alla base del progetto nell'ottica di strategie di commercializzazione sovraregionali - sia preesistenti sia in fase di creazione o di sviluppo - o della possibile integrazione in una gamma di offerte interessante (gamma di servizi o di prodotti). In questa fase, tuttavia, a causa del posizionamento preconcorsionale di molti progetti, un'analisi di mercato vera e propria è possibile e opportuna solo in casi eccezionali.

### **Inserimento dell'idea progettuale in un più ampio contesto concettuale e strategico**

Nell'ambito della NPR, il programma pluriennale della Confederazione e i programmi di attuazione dei Cantoni costituiscono il quadro per l'elaborazione di progetti di sviluppo regionale. È quindi estremamente importante che i responsabili NPR cantonali, gli enti per lo sviluppo, i segretariati regionali e i potenziali promotori di progetto discutano al più presto tra di loro le opzioni di progetto. Gli scambi tra gli attori dello sviluppo regionale devono essere istituzionalizzati. Ciò può avvenire, ad esempio, sotto forma di manifestazioni cantonali dedicate alla NPR (incontri NPR). I responsabili NPR cantonali dovrebbero profi-

larsi in tale contesto come partner delle regioni e dei promotori di progetto, comunicando le possibilità di sostegno a tutti gli interessati. L'inserimento di un'idea progettuale in un più ampio contesto concettuale o strategico permette di garantire che le correlazioni e le sinergie con altri programmi di sviluppo a livello cantonale o regionale siano sfruttate, che i progetti non si sviluppino isolatamente e che il radicamento e l'accettazione dei progetti vengano migliorati. Nell'elaborazione di un progetto occorre tener conto, oltre che del quadro di condizioni della NPR, dei fattori esterni di portata più generale (tendenze dello sviluppo, dibattito politico, ecc.).

### **Collaborazione**

Lo sviluppo proficuo di un progetto è strettamente legato ad una collaborazione istituzionalizzata tra i promotori del progetto e gli attori regionali interessati. La creazione di una rete di contatti tra i responsabili del progetto e gli attori interessati (soprattutto gli attori chiave) dovrebbe essere assicurata il più rapidamente possibile. Le piattaforme di attori - reti informali costituite dagli attori interessati - creano un quadro istituzionale promettente per questo tipo di lavoro in rete.

### **Garantire la leadership attraverso una gestione motivata, impegnata e professionale**

Strutture ben definite nell'ambito dei progetti e una buona amalgama di competenze di gestione tra i responsabili - tecniche, sociali (in particolare uno spirito di collaborazione) e metodologiche - sono condizioni fondamentali per il successo di un progetto. Particolare importanza va attribuita a una pianificazione affidabile ed efficace delle risorse, delle finanze e delle scadenze. Occorre inoltre adottare uno strumento adeguato di controllo del progetto e incoraggiare la comunicazione e la collaborazione tra i promotori, l'organo di gestione operativa e le reti di attori interessati. L'elaborazione di mansionari stabilisce fin dall'inizio la ripartizione dei compiti e dei ruoli. Il loro contenuto dev'essere tuttavia periodicamente riveduto e, se necessario, adattato. I direttori di progetto devono dar prova di grande motivazione, impegno, forza di persuasione e competenza gestionale.

### **Orientamento agli obiettivi, ma flessibilità nell'attuazione del progetto**

Un orientamento rigoroso agli obiettivi costituisce la struttura portante di qualsiasi attuazione efficace di progetti. Ogni progetto implica anche processi di apprendimento tra i partecipanti. Questi processi com-



portano incessantemente nuove conoscenze che, a loro volta, possono far strada a nuove opzioni operative. Questo potenziale di sviluppo può essere sfruttato solo a condizione che tutti gli attori coinvolti nel progetto dimostrino flessibilità e apertura. Un'attività orientata agli obiettivi è possibile soltanto se questi ultimi sono stati formulati senza ambiguità. In quest'ambito, occorre fare una chiara distinzione tra obiettivi strategici e operativi.

### ***Animazione e consulenza tecnica da parte di esterni***

In molti casi, il sostegno alla gestione operativa del progetto tramite un apporto esterno di competenze - tecniche o per l'animazione di processi - non è soltanto utile, ma è indispensabile. Si può in tal modo ovviare, in funzione dei compiti e dei bisogni, alla mancanza di competenze all'interno del gruppo di progetto.

### ***Progetto come organizzazione che apprende***

Il ventaglio di sfide lanciate ai progetti di sviluppo regionale presentato nel capitolo 3 evidenzia la necessità di esigere da tutti i partecipanti un elevato livello di competenze e capacità di apprendimento. Ciò vale anche per le istituzioni interessate. Al fine di mantenere e sviluppare queste competenze, un progetto di sviluppo regionale dovrebbe essere considerato come organizzazione che apprende e concepito in quanto tale (vedi capitolo 8).

### ***Creazione di una cultura progettuale propizia all'innovazione e allo sviluppo***

Una cultura tollerante nei confronti degli errori commessi motiva i partecipanti al progetto ad avventurarsi in nuovi territori e a esplorarli. Solitamente questo implica l'assunzione di rischi e una possibilità d'errore di cui bisogna tener conto. Ciò non deve tuttavia avvenire tramite un «imbrigliamento» dei partecipanti, ma attraverso un processo di apprendimento interno e una costante analisi dei possibili rischi, che permette di imparare dagli errori commessi. Non bisogna condannare chi sbaglia, bensì ricompensare chi sa trarre maggior profitto dagli errori commessi!

### ***Gestione delle conoscenze e scambio di esperienze***

Le conoscenze sono il caposaldo dello sviluppo di progetti. Devono quindi essere accessibili in modo analogo a tutti i partecipanti: il sapere non deve in nessun caso diventare uno strumento di potere. La

gestione di progetti deve garantire parallelamente una gestione delle conoscenze. La trasmissione di

### **Foto 2: Scambio di esperienze nell'ambito del seminario Regio Plus 2006 nell'Entlebuch**



conoscenze può essere incoraggiata internamente, attraverso riunioni di scambio e di riflessione rivolte a tutto il gruppo di progetto (coinvolgendo eventualmente gli attori del progetto a livello regionale), ma anche al di fuori del progetto mediante la creazione di gruppi di scambio di esperienze.

### ***Quadro istituzionale adeguato***

Il quadro istituzionale del progetto, per garantire il successo della sua attuazione, deve riflettere il suo sistema operativo. Quando si istituisce un organismo promotore di un progetto, occorre applicare la regola seguente: abbinare a un gruppo di sostegno sufficientemente ampio un gruppo promotore più ristretto possibile. In effetti, cerchie di promotori troppo vaste appesantiscono un progetto e possono persino paralizzarlo. Tuttavia, se necessario e opportuno, si devono creare dei collegamenti con gruppi d'interesse o reti di attori esistenti. Lo statuto giuridico deve orientarsi agli obiettivi del progetto, alle possibilità di collaborazione degli interessati e al suo avanzamento. Nella scelta della forma giuridica occorre in particolare tener conto dei seguenti aspetti: possibilità di coinvolgere nel progetto partner di diversa natura, rispettivamente di creare collegamenti con ambienti appropriati, definizione dei diversi ruoli nell'ambito del progetto e regolamentazione della partecipazione finanziaria dei partner.



***Piano di finanziamento realistico per le fasi di lancio e di attuazione***

In assenza di un sufficiente sostegno finanziario al momento del lancio di un progetto, le idee sviluppate hanno poche possibilità di imporsi. In generale, un sostegno finanziario è necessario anche per l'attuazione stessa del progetto. Le ragioni sono da ricercare nel posizionamento preconcorsuale dei progetti di sviluppo regionale e nella compresenza di interessi riguardanti l'economia privata e di obiettivi d'interesse pubblico. Di conseguenza, progetti innovativi dovrebbero essere sostenuti fin dalla fase iniziale mediante un adeguato contributo finanziario di avvio.

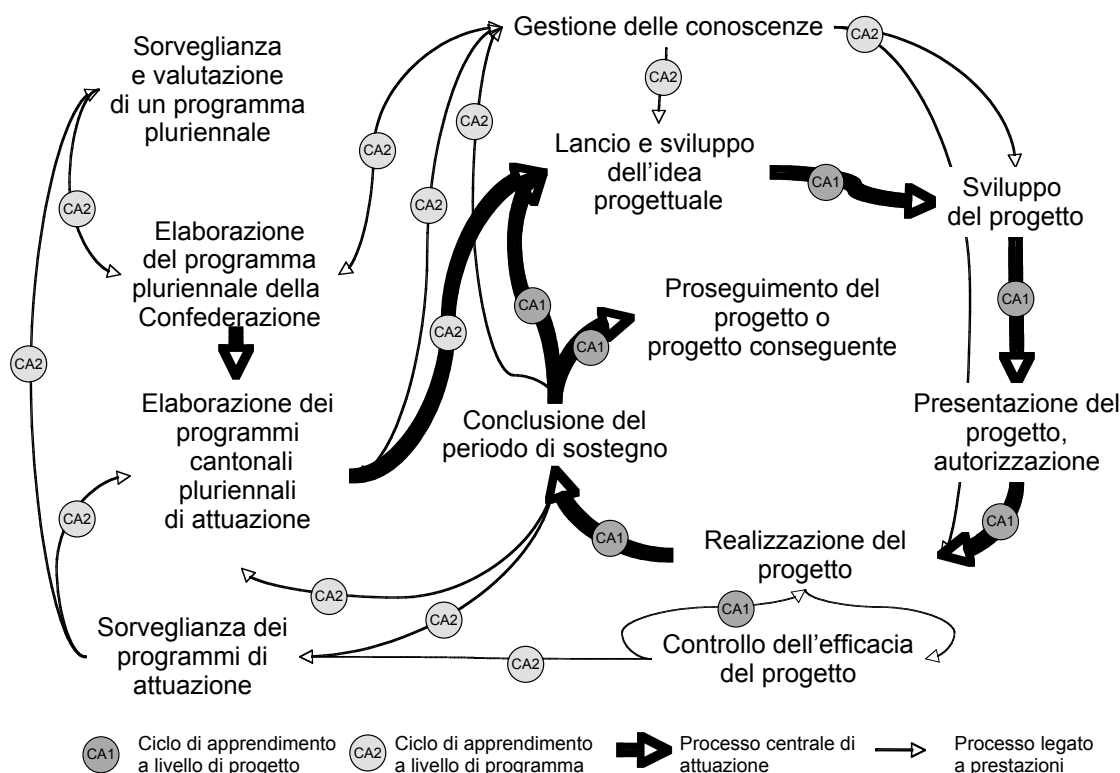
Così facendo, lo sviluppo di progetti, fino alla loro presentazione, può essere professionalizzato, i processi di domanda e di approvazione dei progetti possono essere ottimizzati e le loro possibilità di realizzazione aumentate. Occorre inoltre assicurare un finanziamento sufficiente per garantire una gestione professionale del progetto, la comunicazione interna ed esterna, l'elaborazione e la realizzazione di concetti di sponsorizzazione, il sostegno di processi di apprendimento interni, nonché una continuità nel controllo dell'avanzamento del progetto e nella sua valutazione (anche se, in pratica, quest'ultimo punto è spesso soggetto a misure di risparmio).

## 5. Processi di attuazione nell'ambito della NPR

I processi propri al sistema dei progetti NPR presentano in generale la configurazione illustrata dalla fig. 5. Il programma pluriennale (della Confederazione) e i programmi di attuazione (dei Cantoni) determinano il quadro di condizioni per l'elaborazione dei progetti. Su tale base, gli attori regionali e i Cantoni sviluppano idee progettuali che, quando sono ritenute promettenti e realizzabili, sono finalizzate dai promotori del progetto in vista della presentazione della domanda. Superate le tappe della presentazione e dell'autorizzazione, il progetto può prendere avvio. La fase di attuazione mostra già se il progetto proseguirà oltre il periodo di sostegno oppure se ne deriveranno nuovi progetti conseguenti. Un controllo costante dell'avanzamento e una valutazione finale costituiscono i due fondamenti del controllo dell'efficacia di un progetto. Con la conclusione del progetto e la comunicazione delle relative esperienze sono for-

niti impulsi importanti per lo sviluppo di nuove idee progettuali. Un primo ciclo di apprendimento riguarda il progetto stesso (CA1). Le esperienze derivanti dai progetti servono alla sorveglianza dei progetti sostenuti dai Cantoni e quale base per l'aggiornamento periodico dei programmi di attuazione. In tal modo, le esperienze acquisite nel quadro di progetti in corso o già conclusi alimentano l'elaborazione di nuove idee progettuali. Un secondo ciclo di apprendimento include i processi situati a livello di programma (CA2). La gestione delle conoscenze (vale a dire la genesi, la raccolta, il trattamento e la trasmissione del sapere) relativa a questa particolare configurazione dei processi è garantita dal centro della rete di sviluppo regionale. La sorveglianza e la valutazione del programma pluriennale sono effettuati dalla Confederazione.

Fig. 5: Processo di attuazione nell'ambito della Nuova politica regionale



## Elaborazione del programma pluriennale

- La Confederazione elabora il programma pluriennale. Si tratta di determinare, in coordinamento con gli attori interessati, gli obiettivi di sviluppo, gli ambiti prioritari del sostegno e i contenuti, nonché le misure di accompagnamento per fasi di programma della durata di otto anni.
- Il coordinamento è assicurato, sia a livello federale che cantonale, attraverso i diversi settori e le diverse istanze politiche (promozione economica, sviluppo territoriale, agricoltura, cultura, sviluppo delle infrastrutture, rischi naturali, protezione della natura, del paesaggio e dell'ambiente, ecc.).
- I Cantoni (i responsabili della NPR cantonali) provvedono all'integrazione dei loro bisogni e delle loro considerazioni strategiche tenendo conto, in collaborazione con gli enti per lo sviluppo e i segretariati regionali, dei bisogni delle regioni.
- Sono prese in considerazione anche le idee ed esigenze dei potenziali promotori di progetto e dei principali attori regionali.
- Il centro della rete di sviluppo regionale sostiene la Confederazione nella comunicazione del contenuto del programma pluriennale.
- La Confederazione, infine, assicura la sorveglianza della realizzazione del programma pluriennale (valutazione dell'output, dell'outcome e dei risultati).



Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

## Elaborazione dei programmi di attuazione pluriennali

- Basandosi sul programma pluriennale della Confederazione, i responsabili NPR cantonali elaborano dei programmi di attuazione pluriennali in collaborazione con gli enti per lo sviluppo, i segretariati regionali, i potenziali promotori di progetto e altri attori regionali. In questi programmi sono fissati gli obiettivi e le misure, nonché il quadro finanziario.
- L'elaborazione del programma di attuazione attraverso i diversi settori e le diverse istanze politiche.
- I programmi di attuazione sono costantemente aggiornati.
- Gli autori raccomandano la creazione di una piattaforma NPR cantonale o l'organizzazione di manifestazioni NPR al margine dell'attività lavorativa, allo scopo di riunire tutti gli attori interessati all'elaborazione di strategie di sviluppo, di obiettivi di sviluppo e di idee progettuali comuni.
- I responsabili NPR cantonali assicurano il coordinamento di progetti regionali, cantonali e internazionali e stabiliscono, nell'ambito dei mezzi finanziari disponibili, il sostegno finanziario accordato a progetti di sviluppo concreti.
- I responsabili NPR cantonali assicurano inoltre la sorveglianza della realizzazione delle iniziative, dei programmi e dei progetti infrastrutturali che beneficiano di un sostegno. I risultati servono in particolare all'aggiornamento periodico dei programmi di attuazione.
- Il centro della rete di sviluppo regionale fornisce appoggio all'elaborazione dei programmi di attuazione fornendo le persone coinvolte, sostenendo lo scambio di informazioni tra i responsabili NPR e mettendo a di-



Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

sposizione piattaforme di scambio (eventualmente elettroniche). La conferenza dei delegati cantonali incaricati della politica regionale potrebbe essere istituzionalizzata sotto forma di comunità di pratica o di comunità di interessi.

### Lancio e sviluppo dell'idea progettuale

- I responsabili NPR cantonali si accertano che le strategie di sviluppo e gli obiettivi formulati nel programma di attuazione siano diffusi nelle regioni al fine di garantire il trasferimento delle informazioni dal Cantone alle regioni e di spronare le attività di progetto corrispondenti.
- Il lancio vero e proprio e lo sviluppo di idee progettuali avvengono idealmente attraverso la regione stessa (ovviamente anche i Cantoni sono chiamati a sviluppare idee progettuali), dato che un tale approccio dal basso permette di definire precocemente un'appropriazione regionale dei progetti di sviluppo adeguati. In tale contesto, potenziali promotori di progetto e attori innovativi provenienti dalle regioni svolgono un ruolo cruciale. Se necessario, gli attori interessati devono essere individuati dai responsabili NPR cantonali e sensibilizzati alle esigenze della NPR.
- Il processo innovativo, di grande importanza per questa fase del progetto, è sostenuto dagli enti per lo sviluppo a livello cantonale e dai segretariati regionali attraverso misure appropriate (ad es. l'organizzazione di laboratori di riflessione innovativa e «fuori dagli schemi» o di borse di idee).
- I responsabili NPR cantonali si accertano che le idee progettuali che si collocano al di fuori del quadro fissato dai programmi di attuazione vigenti siano analizzate e che, ove opportuno, siano effettuati i necessari adeguamenti nel programma di attuazione. In tal modo, il sistema cantonale istituito per la NPR diventa un'organizzazione che apprende.
- Il centro della rete di sviluppo regionale garantisce il sostegno di questa fase attraverso la formazione dei partecipanti, la creazione di comunità di pratica, la concezione di una piattaforma elettronica che dia accesso a conoscenze in materia di NPR, misure di comunicazione adeguate e altre misure d'accompagnamento (ad es. organizzazione di seminari a tema). Persone con esperienza nella gestione di progetti forniscono un sostegno fornendo informazioni tramite una hotline (assistenza telefonica).



Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

### Sviluppo del progetto

- Durante questa fase, i futuri promotori di progetto, così come i principali attori regionali, devono essere in grado di far evolvere il progetto dalla formulazione delle prime idee verso un progetto sufficientemente strutturato da poter essere oggetto di una domanda di sostegno.
- Un'importanza prioritaria dev'essere attribuita a uno scambio precoce e intenso tra i promotori di progetto, i responsabili NPR cantonali, gli enti per lo sviluppo e i segretariati regionali, in modo da posizionare l'idea progettuale nell'ambito del programma di attuazione e da poter apportare, all'occorrenza, i necessari adeguamenti.
- In questa fase occorre trovare i partner adatti e individuare le opportune possibilità di collaborazione. I promotori di progetto sono sostenuti a tale scopo dai responsabili NPR cantonali.



Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

## Guida pratica per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale

- I promotori di progetto ricercano a livello nazionale e internazionale esperienze pertinenti per il progetto, nonché conoscenze potenzialmente utili. Non si tratta di «reinventare la ruota». Bisogna privilegiare i processi di «apprendimento grazie e insieme agli altri». I promotori di progetto ricevono per questo compito il sostegno del centro della rete di sviluppo regionale.
- Durante questa fase, i promotori di progetto hanno il compito di realizzare, in collaborazione con i responsabili NPR cantonali, un'analisi della concorrenza, anche se il progetto si posiziona a livello preconcorsuale.
- Le esperienze acquisite nell'ambito di Regio Plus indicano che già a questo stadio del progetto è necessario garantire, a livello di processi di lavoro, un elevato grado di professionalità. Si raccomanda ai promotori di progetto di procurarsi un sostegno professionale (ad es. da parte di un eventuale futuro direttore di progetto o di un animatore esterno che vantano esperienze in materia di sviluppo di progetti).
- Gli autori raccomandano ai Cantoni di sostenere la fase di sviluppo del progetto tramite un contributo finanziario di base adeguato e/o con un inquadramento del progetto da parte di un animatore indipendente. Queste misure permettono di migliorare la qualità del progetto e di facilitare l'elaborazione delle domande corrispondenti.
- Nel limite del possibile, i promotori di progetto dovrebbero costituire già in questa fase delle piattaforme progettuali destinate a riunire a intervalli regolari i propri rappresentanti, la direzione del progetto e gli attori interessati e coinvolti. Le piattaforme progettuali rafforzano il radicamento del progetto nella regione, portano alla luce le esigenze delle persone interessate e coinvolte e generano impulsi e idee utili per il processo in corso. Il lavoro con simili piattaforme può essere facilitato e concepito più efficacemente con il contributo di animatori esterni.
- I responsabili NPR cantonali mettono a disposizione dei promotori di progetto i necessari formulari di domanda e le griglie per la descrizione dei progetti. Gli autori raccomandano di riprendere, nel limite del possibile, gli strumenti e la procedura amministrativa della domanda di Regio Plus e di limitarsi a completarli con determinati punti specifici della procedura NPR (vedi in proposito anche [www.regioplus.ch](http://www.regioplus.ch)). Un allineamento intercantonale dell'aiuto all'esecuzione è auspicabile in quanto facilita lo scambio di esperienze, la valutazione e, soprattutto, la collaborazione e la realizzazione di progetti intercantonali.
- Il centro della rete di sviluppo regionale assicura un sostegno durante questa fase del processo attraverso la formazione di tutti i partecipanti (promotori di progetto, attori coinvolti, ecc.) e attraverso la diffusione delle conoscenze necessarie allo sviluppo del progetto.

### Presentazione del progetto, autorizzazione

- Si raccomanda sempre, come finora, una procedura di domanda in due tappe:
  - Presentazione della bozza di progetto con indicazioni concernenti l'idea progettuale, i suoi obiettivi, il valore aggiunto e il contributo alla NPR, la fattibilità e una stima dei costi. La bozza di progetto aiuta i responsabili NPR cantonali a effettuare un'analisi sommaria del progetto concernente la compatibilità con il programma di attuazione, ad accertare eventuali doppioni e a esaminare le possibilità di collaborazione. Essa funge da base per una prima discussione comune in merito all'ulteriore sviluppo del progetto.
  - Presentazione del progetto accompagnata da spiegazioni dettagliate riguardanti l'idea progettuale, i suoi obiettivi, il valore aggiunto e il contributo alla NPR (ad es. attraverso il miglioramento della capacità d'esportazione), la fattibilità e indicazioni riguardanti i richiedenti/promotori, la direzione del progetto, la motivazione della domanda di finanziamento, la descrizione del progetto, inclusa la pianificazione delle scadenze e le procedure previste, indicazioni concernenti il mercato (stima delle possibilità di successo),

<b>CONFEDERAZIONE</b>	<b>Centro della rete di sviluppo regionale</b>
<b>Cantoni (responsabili NPR)</b>	<b>Ente per lo sviluppo segretariati regionali</b>
<b>Promotori del progetto</b>	<b>Altri attori regionali</b>
<b>Direzione del progetto</b>	<b>Animatori esterni</b>

Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

la valutazione dei costi, il piano di finanziamento, il carattere innovativo del progetto e le ripercussioni sul mercato del lavoro regionale come pure sulla struttura dell'economia regionale (diversificazione), il contributo alla NPR (vedi in proposito la griglia Regio Plus riservata alla presentazione della domanda).

- Occorre rilevare che, al momento della domanda, i promotori del progetto devono disporre di una maggioranza di promesse di finanziamento attestate per iscritto.
- I responsabili NPR cantonali verificano che il progetto risponda agli obiettivi e alle disposizioni del programma di attuazione nonché alle esigenze poste a un progetto promettente e, all'occorrenza, preparano la decisione relativa all'attribuzione di un aiuto finanziario. Essi verificano inoltre chi, a livello cantonale (amministrazione, organizzazioni parastatali), dev'essere coinvolto o informato e si accertano che il progetto sia preso in considerazione nell'ambito dei progetti condotti nel Cantone.
- Il centro della rete di sviluppo regionale assiste i responsabili NPR cantonali nello sviluppo e nell'armonizzazione degli strumenti di aiuto e dei processi di attuazione.

### Attuazione del progetto

- L'attuazione del progetto è posta sotto la responsabilità dei suoi promotori e della direzione del progetto incaricata da questi ultimi. Occorre accertarsi che, durante questa fase del processo, il contatto con la base, ossia con tutti gli attori interessati e coinvolti, sia ricercato attivamente e mantenuto.

<b>CONFEDERAZIONE</b>	<b>Centro della rete di sviluppo regionale</b>
<b>Cantoni (responsabili NPR)</b>	<b>Enti per lo sviluppo segretariati regionali</b>
<b>Promotori del progetto</b>	<b>Altri attori regionali</b>
<b>Direzione del progetto</b>	<b>Animatori esterni</b>

Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

- I promotori del progetto garantiscono una gestione del progetto efficace e professionale. Questa comprende i seguenti aspetti:
  - dirigere il progetto sul piano operativo (indire bandi di concorso, aggiudicare mandati),
  - garantire il controllo del progetto e del finanziamento,
  - abilitare tutti gli attori a realizzare il progetto in funzione degli obiettivi,
  - assicurare la gestione delle conoscenze,
  - assicurare la comunicazione interna ed esterna in merito al progetto,
  - lavorare in rete nell'ambito del sistema operativo regionale,
  - garantire lo scambio di esperienze con altri progetti,
  - mantenere uno scambio regolare con i responsabili NPR cantonali, gli enti per lo sviluppo e i segretariati regionali.
- I promotori di progetto si accertano che le questioni riguardanti il proseguimento del progetto o il lancio di progetti conseguenti dopo il periodo di sostegno (in termini di contenuti, organizzazione e finanziamento) siano chiarite con sufficiente anticipo.
- Il centro della rete di sviluppo regionale sostiene questa fase del processo attraverso la formazione dei partecipanti, la creazione di comunità di interessi e tramite strumenti e contributi scritti adeguati.
- I responsabili NPR cantonali esaminano l'avanzamento del lavoro in base a rapporti stilati a tale scopo e sostengono il progetto in caso di bisogno.

### Controllo dell'efficacia / sorveglianza

- La Confederazione è competente per la valutazione scientifica e la sorveglianza della realizzazione del programma pluriennale. Essa provvede a mettere i risultati a disposizione del centro della rete di sviluppo regionale.
- I responsabili NPR cantonali assicurano la sorveglianza della realizzazione delle attività, delle iniziative e dei progetti infrastrutturali sostenuti.
- I promotori di progetto assicurano il controllo dell'avanzamento del progetto e la sua valutazione finale. Per quanto riguarda il controllo dell'avanzamento del progetto, un metodo di valutazione riferito agli attori è presentato nel capitolo 8. I promotori del progetto comunicano le loro esperienze agli altri attori regionali interessati (ciclo di apprendimento a livello di progetto).
- Si consiglia ai responsabili NPR cantonali di analizzare costantemente i risultati dei controlli dell'avanzamento e delle valutazioni finali dei progetti. Le conclusioni che ne derivano devono servire all'aggiornamento periodico dei programmi di attuazione ed essere messe a disposizione del centro della rete di sviluppo regionale per i suoi lavori (ciclo di apprendimento a livello di programma).
- Il centro della rete di sviluppo regionale sostiene gli attori del progetto mettendo a disposizione e diffondendo strumenti. Esso motiva gli attori del progetto a condividere le conoscenze acquisite nell'ambito del loro progetto e a trasporle in consigli pratici. Il centro della rete di sviluppo regionale integra i risultati e le conoscenze corrispondenti nella sua offerta di prestazioni.

<b>CONFEDERAZIONE</b>	<b>Centro della rete di sviluppo regionale</b>
<b>Cantoni (responsabili NPR)</b>	<b>Ente per lo sviluppo segretariati regionali</b>
<b>Promotori del progetto</b>	<b>Altri attori regionali</b>
<b>Direzione del progetto</b>	<b>Animatori esterni</b>

Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

### Conclusione del periodo di sostegno

- La presentazione del rapporto finale redatto dai promotori di progetto e la sua approvazione da parte dei responsabili NPR cantonali rappresentano formalmente il punto conclusivo del periodo di sostegno del progetto. La redazione e l'esame del rapporto finale dovranno ispirarsi idealmente alla procedura sperimentata di Reggio Plus.
- Gli autori raccomandano ai promotori di progetto di organizzare insieme a tutti gli attori coinvolti un laboratorio di riflessione. In tale ambito si dovrebbero trattare in particolare i seguenti temi:
  - percezione dei risultati del progetto da parte degli attori presenti,
  - riflessione sui processi progettuali e sul ruolo dei partecipanti,
  - fattori di successo e difficoltà riscontrate nel corso della realizzazione del progetto,
  - insegnamenti, rispettivamente raccomandazioni per ulteriori progetti,
  - modo di valorizzare e di diffondere le conoscenze acquisite.
- La conclusione del periodo di sostegno rappresenta solo eccezionalmente la fine del progetto stesso. In caso di proseguimento del progetto, i promotori interessati devono prestare attenzione al fatto che il passaggio alla fase successiva, con gli obiettivi, i compiti e le condizioni finanziarie che vi sono connessi, richiede generalmente una nuova struttura giuridica, un rinnovo del personale (nuovi cervelli) e dell'organizzazione.
- È auspicabile che, anche dopo la conclusione del periodo di sostegno, i promotori del progetto e i responsabili NPR cantonali continuino a praticare uno scambio attivo di informazioni, conoscenze ed esperienze.

<b>CONFEDERAZIONE</b>	<b>Centro della rete di sviluppo regionale</b>
<b>Cantoni (responsabili NPR)</b>	<b>Ente per lo sviluppo segretariati regionali</b>
<b>Promotori del progetto</b>	<b>Altri attori regionali</b>
<b>Direzione del progetto</b>	<b>Animatori esterni</b>

Caselle scure: attori principali, caselle più chiare: altri attori interessati

## 6. Lista di domande volta a favorire il successo di progetti di sviluppo

Le risposte fornite alle domande raccolte nella seguente tabella sono uno strumento utile ai fini del successo dei progetti. La tabella non tratta tutti i compiti spettanti al centro della rete di sviluppo regionale in quanto quest'ultimo riveste funzioni più generali che esulano dal quadro della presente guida e che sono definite in un mansionario separato. Non sono presi in considerazione neanche i due ambiti «Elaborazione del programma pluriennale» e «Elaborazione dei programmi di attuazione».

<b>Attori: CH: Confederazione; Ct: Cantoni (responsabili NPR); E: enti per lo sviluppo/manager regionali; P: promotori di progetto</b>	<b>CH</b>	<b>Ct</b>	<b>E</b>	<b>P</b>
<b>Concretizzazione e aggiornamento del programma di attuazione</b>				
La creazione di una piattaforma cantonale NPR volta a promuovere gli scambi di informazioni e di esperienze tra i responsabili NPR, gli enti per lo sviluppo e gli attori regionali dello sviluppo è prevista?				
L'organizzazione di manifestazioni di informazione NPR è prevista?				
Un'istituzionalizzazione della conferenza dei delegati cantonali, sotto forma di comunità di pratica o comunità di interessi è opportuna e auspicabile?				
Il processo di aggiornamento del programma di attuazione è definito? Il ritorno delle informazioni derivanti dai progetti è garantito?				
<b>Lancio e sviluppo dell'idea progettuale</b>				
Il programma di attuazione è stato «comunicato nelle regioni»?				
I principali attori dello sviluppo a livello regionale (cervelli innovativi, attori chiave) e potenziali promotori di progetto sono stati individuati e stimolati (ad es. tramite l'organizzazione di laboratori di riflessione innovativa e «fuori dagli schemi» o di borse di idee)?				
L'idea progettuale è conforme agli obiettivi e alle disposizioni del programma di attuazione? L'idea progettuale può essere inserita in un più ampio contesto di progetti?				
L'idea progettuale è originale e radicata sul piano regionale?				
L'idea progettuale è sostenuta dai promotori regionali? In caso contrario, vi è la possibilità di far aderire tali promotori all'idea progettuale?				
Gli attori del progetto hanno una comprensione comune del progetto?				
Le possibili collaborazioni e il rischio di doppioni con altri progetti di sviluppo regionale sono stati sottoposti a un'analisi?				



Attori: CH: Confederazione; Ct: Cantoni (responsabili NPR); E: enti per lo sviluppo/manager regionali; P: promotori di progetto	CH	Ct	E	P
<b>Sviluppo del progetto</b>				
Lo scambio tra promotori del progetto, responsabili NPR cantonali, enti per lo sviluppo e segretariati regionali è garantito?				
I promotori di progetto dispongono di sufficienti risorse umane e finanziarie per garantire uno sviluppo professionale del progetto? Le possibilità di sostegno finanziario a titolo di «start-up» sono state verificate?				
La direzione del progetto, così come è prevista, può assumere la leadership richiesta attraverso una gestione del progetto motivata, impegnata e professionale?				
L'apporto esterno di competenze - tecniche o per l'animazione di processi - durante la fase di sviluppo e di attuazione è opportuno o necessario?				
I partner di collaborazione sono stati individuati e integrati nello sviluppo del progetto? La collaborazione è organizzata e istituzionalizzata (ad es. attraverso la creazione di una piattaforma di assistenza al progetto)?				
Una documentazione delle basi del progetto e delle tematiche ad esso correlate è stata acquisita?				
Una ricerca di mercato e/o un'analisi della concorrenza è stata effettuata?				
Gli obiettivi del progetto sono formulati in modo chiaro, realistico e misurabile? Il concetto concernente la procedura è sufficientemente preciso, sono state fissate tappe intermedie e stabilite delle responsabilità?				
Le conseguenze del progetto sul mercato del lavoro regionale e sullo sviluppo (economico) della regione sono state discusse?				
Il budget del progetto prevede risorse umane e finanziarie sufficienti ad assicurarne una gestione professionale?				
Il budget del progetto prevede risorse umane e finanziarie sufficienti ad assicurare, secondo standard professionali, la gestione delle conoscenze e la comunicazione interna ed esterna del progetto?				
Il budget del progetto prevede risorse finanziarie sufficienti per ricorrere (se necessario) all'appoggio esterno da parte di un animatore e di consulenti tecnici?				
Il progetto dispone di un quadro istituzionale adeguato?				
Il finanziamento del progetto (al di fuori del contributo NPR) è garantito? Sono state fornite garanzie riguardanti i finanziamenti ad hoc?				
Le esigenze formali concernenti la presentazione del progetto sono note e sono prese in considerazione?				

<b>Attori: CH: Confederazione; Ct: Cantoni (responsabili NPR); E: enti per lo sviluppo/manager regionali; P: promotori di progetto</b>	<b>CH</b>	<b>Ct</b>	<b>E</b>	<b>P</b>
<b>Presentazione del progetto, autorizzazione</b>				
Il progetto è conforme agli obiettivi e alle disposizioni del programma di attuazione? L'idea progettuale può essere inserita in un più ampio contesto di progetti?				
Il progetto soddisfa le esigenze inerenti a un processo di sviluppo regionale di successo? Il dossier relativo alla presentazione del progetto contiene tutte le informazioni e i documenti necessari e richiesti?				
Il progetto non presenta doppiioni con altri programmi?				
Le istanze interne interessate del Cantone sono state informate del progetto e coinvolte nel processo decisionale relativo alla domanda di autorizzazione?				
<b>Attuazione del progetto</b>				
La gestione del progetto è assicurata in modo efficace e flessibile, nel rispetto degli obiettivi? La sua pianificazione può essere rispettata?				
Uno scambio di informazioni con le persone che formano la base del progetto (attori regionali coinvolti e interessati) ha luogo regolarmente?				
La comunicazione concernente il progetto è efficace e mirata?				
Si coltivano attivamente approcci interattivi, di apprendimento e di acquisizione di sapere attraverso gli errori commessi? Esiste un controllo dell'avanzamento del progetto?				
La motivazione dei partecipanti al progetto può essere mantenuta?				
Si prevede di proseguire il progetto dopo il periodo di sostegno, o si svilupperà un progetto conseguente? A tale proposito, gli aspetti legati all'organizzazione, al finanziamento e alle risorse umane sono stati chiariti?				
<b>Controllo dell'efficacia / sorveglianza</b>				
La sorveglianza del programma di attuazione è garantita? I risultati corrispondenti sono comunicati al centro della rete di sviluppo regionale?				
La valutazione a livello progettuale è garantita? Le esperienze sono rese accessibili agli attori interessati e al centro della rete di sviluppo regionale?				
<b>Conclusione del periodo di sostegno</b>				
L'organizzazione di un laboratorio di riflessione è previsto al termine del progetto?				
Il rapporto finale soddisfa le esigenze formali?				
Il progetto ha raggiunto gli obiettivi fissati?				
Gli effetti auspicati sono stati raggiunti? È possibile trarre conclusioni in merito alla concatenazione degli effetti?				
Come si è svolta la comunicazione nell'ambito del progetto?				
Quali sono stati i fattori di successo, rispettivamente di insuccesso, del progetto?				
Le esperienze tratte dal progetto sono state comunicate ai responsabili NPR cantonali e al centro della rete di sviluppo regionale?				

## 7. Dieci buoni consigli per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale

I dieci buoni consigli seguenti per realizzare con successo progetti di sviluppo regionale sono rivolti a tutti gli attori dello sviluppo regionale. Sono da intendersi come suggerimenti e stimoli che possono essere adattati a piacimento degli utenti.

**Organizzare laboratori di riflessione innovativa e «fuori dagli schemi»:** ciò consente, a livello regionale, di individuare e stimolare «cervelli innovativi» nonché di sfruttare il potenziale di possibili progetti di sviluppo.

**Sostenere nuove idee e creare un clima di fiducia:** le nuove idee devono essere incoraggiate e non, come spesso accade, frenate. A tale scopo, è necessario instaurare un clima di fiducia nell'ambito della rete degli attori regionali e sostenere attivamente nuove leve e nuovi talenti.

**Effettuare ricerche estese all'inizio del progetto:** reinventare ogni volta la ruota non serve; bisogna invece saper approfittare delle esperienze altrui. Discussioni, ricerche nella letteratura e su Internet possono dare accesso a conoscenze esistenti e permettono di instaurare contatti con persone che dispongono di esperienze inerenti al progetto.

**Basare la gestione del progetto sulla leadership:** il progetto è condotto con leadership. Ciò significa che è condotto con impegno, forza di persuasione e competenza. In tal modo, si portano tutti i partecipanti a fornire prestazioni di alto livello e a svolgere un'attività mirata ed efficace nell'ambito delle risorse disponibili.

**Istituire una piattaforma di assistenza al progetto:** i progetti di sviluppo regionale non si elaborano nella sala del consiglio di amministrazione, ma nell'ambito della rete costituita dagli attori regionali. Piattaforme di attori articolate attorno ai progetti offrono un quadro istituzionalizzato per la collaborazione tra attori del progetto e attori regionali.

**Concepire il progetto come organizzazione che apprende:** il progetto di sviluppo regionale è consi-

derato come un processo di apprendimento su scala regionale che coinvolge, nel limite del possibile e grazie a misure appropriate, tutti gli attori partecipanti o interessati. Così facendo, le conoscenze generate dal progetto sono utilizzate in modo ottimale. Lo scambio di esperienze con progetti affini dev'essere incoraggiato attivamente. Un altro punto importante è il contributo attivo alle prestazioni offerte dal centro della rete di sviluppo regionale, volte allo scambio di esperienze e di conoscenze.

**Creare e praticare una cultura progettuale propizia all'innovazione e allo sviluppo** (inclusi gli approcci interattivi e l'apprendimento attraverso l'errore): la fortuna aiuta gli audaci. Tutti gli attori del progetto devono essere incoraggiati a lavorare in modo offensivo e innovativo, ad assumere dei rischi traendone però degli insegnamenti. Questo tipo di approccio abbrevia i processi di apprendimento e di sviluppo allargando, nel contempo, le prospettive.

**Garantire piani di finanziamento solidi per le diverse fasi del progetto: lancio, attuazione e progetto conseguente:** il progetto, per poter garantire uno sviluppo professionale ed efficace, deve reggersi fin dall'inizio su basi finanziarie solide. A tale scopo, è necessario un sostegno finanziario già nella fase di lancio. Questi investimenti preliminari vanno a vantaggio di tutti, poiché si constata un minor numero di abbandoni di progetti e le procedure di domanda possono svolgersi in modo più efficace. Per l'attuazione del progetto si devono garantire le risorse finanziarie destinate ai compiti di gestione, comunicazione, ricerca di sponsor, sostegno ai processi di apprendimento, ecc. Infine, è necessario definire al più presto il piano di finanziamento per il proseguimento del progetto dopo il periodo di sostegno.

**Organizzare un laboratorio di riflessione alla fine del progetto:** la fine di un progetto rischia di comportare la perdita di preziose conoscenze pratiche. Laboratori di riflessione che riuniscono rappresentanti del centro della rete di sviluppo regionale, responsabili NPR cantonali, rappresentanti degli enti per lo

sviluppo, manager regionali, promotori di progetto, direttori di progetto e altri attori dello sviluppo regionale contribuiscono a perpetuare le conoscenze così generate e permettono di completare i cicli di apprendimento a livello di progetto e di programma.

**Trasmettere un'immagine di apertura al mondo da parte degli attori del progetto:** i progetti di sviluppo regionale devono riflettere l'atteggiamento

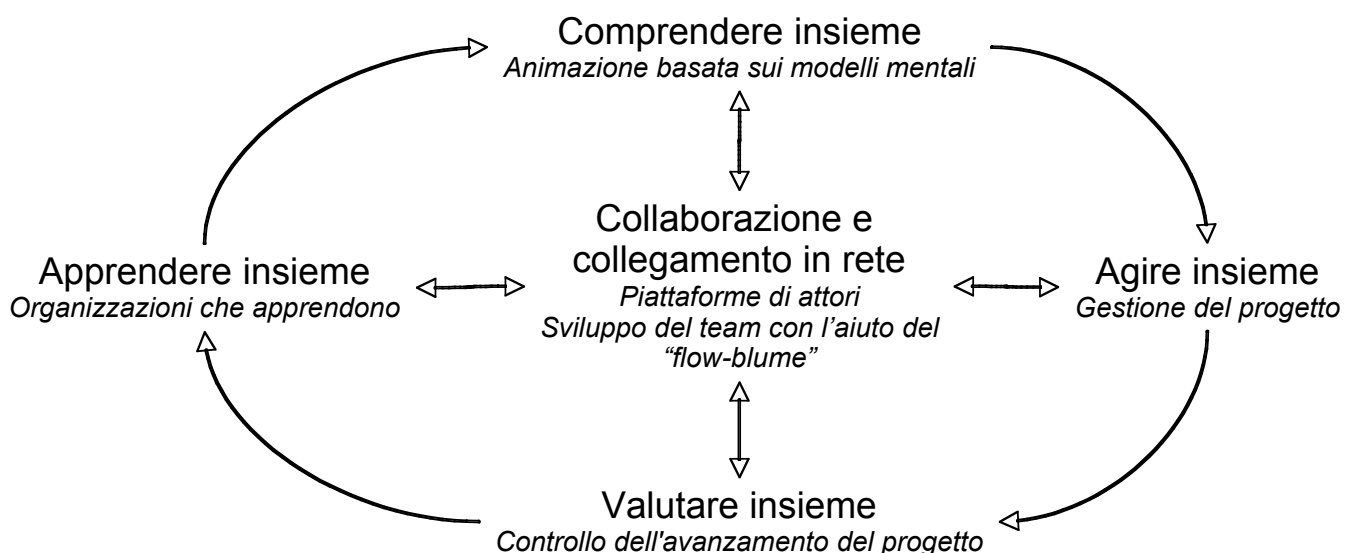
aperto degli attori coinvolti nel progetto. I potenziali mercati a cui mirano i progetti innovativi di sviluppo regionale superano ampiamente le frontiere regionali. Il cliente, per essere convinto in modo duraturo dei prodotti e delle prestazioni di servizi offerti, deve potersi identificare con l'«universo mentale dei fornitori».

## 8. Concetti e metodi

I temi in materia di «comprendere insieme» e «apprendere insieme» nonché di «collaborazione» e «collegamento in rete» (reti di attori) sono il filo conduttore di questa guida. La collaborazione e le reti costituiscono le basi dei processi di comprensione e di apprendimento condivisi dai partecipanti. Una comprensione comune del progetto, così come le strutture di collaborazione e le reti, costituiscono, a loro volta, la base dell'«agire insieme» (rispettivamente dell'attuazione). Il processo di sviluppo, nel suo insieme, è completato dal «valutare insieme» sia i risultati raggiunti grazie alle attività sia i processi di collaborazione e di collegamento in rete.

Questo capitolo presenta concetti e strumenti collaudati per il sostegno a compiti di «collaborazione» e «collegamento in rete» e utili anche per «comprendere, valutare e apprendere». Per quanto riguarda l'ambito dell'azione vera e propria, gli autori rinviano alla letteratura corrente in materia di gestione di progetti (ad es. LIETKE & KUNOW 2004). I concetti e i metodi presentati possono essere impiegati nel lavoro sia separatamente che insieme. Sono selezionati in modo da poter essere utilizzati dagli stessi responsabili dei progetti.

Fig. 6: Processo relativo allo sviluppo di un progetto con concetti e metodi consigliati (in corsivo)



## **Apprendere insieme – organizzazioni che apprendono**

(secondo SENGE 2003)

Un'organizzazione che apprende, secondo SENGE (2003), si caratterizza per un approccio sistemico, una «personal mastery» (padronanza di sé), una visione comune, un apprendimento di gruppo e un'utilizzazione nel lavoro dei modelli mentali degli attori.

### **Approccio sistemico**

Questo metodo assicura la coesione di organizzazioni che apprendono e coniuga i quattro metodi summenzionati in un tutt'uno. Questo metodo presuppone l'abbandono di un approccio lineare delle relazioni di causa-effetto a favore di una visione che tenga conto anche delle interazioni e dei processi di feedback. Nell'approccio sistemico, ogni circostanza è nel contempo causa ed effetto. Ogni elemento è influenzato da altri elementi e influisce a sua volta su di essi. Il sistema dev'essere visto nella sua globalità.

### **Personal mastery**

La «personal mastery», che letteralmente significa padronanza di sé, rappresenta un metodo di gestione di sé e di sviluppo personale. Le persone che dispongono di un grado elevato di «personal mastery» ampliano costantemente la loro capacità di ottenere i risultati che desiderano effettivamente raggiungere. Questo metodo comprende due tipi di comportamento fondamentali: la costante presa di coscienza della propria visione delle cose e l'esercizio della propria capacità di comprendere chiaramente la realtà presente. L'associazione di questi due aspetti, «propria visione» e «realtà», generano quella che viene definita come «tensione creativa e propizia allo sviluppo».

### **Elaborazione di una visione comune**

Questo metodo pone in primo piano la visione comune, il fatto di «tirare la fune dalla stessa parte». Per giungere a una visione comune, è indispensabile promuovere le visioni personali. Queste visioni personali devono in seguito confluire in una dinamica comune. Una visione condivisa da tutti crea un'identità comune e inoltre rende propensi ad assumere dei rischi e invoglia a sperimentare. Nella misura in cui ognuno si ritrova in questa visione collettiva e assume la propria parte di responsabilità, si ottiene dagli attori, oltre alla loro adesione, anche un reale impe-

gno e un'effettiva partecipazione nella concretizzazione della visione.

### **Apprendimento di gruppo**

L'approccio attraverso l'apprendimento di gruppo implica un processo con il quale un gruppo adegua e amplia costantemente le proprie attitudini. All'interno delle organizzazioni, l'apprendimento di gruppo include tre ambiti principali:

- È importante che il gruppo conduca una riflessione su questioni complesse e acceda a nuove conoscenze. Il gruppo deve acquisire la consapevolezza che molte teste insieme sono più sapienti di una sola.
- Un'azione innovativa e coordinata rappresenta una necessità. Un gruppo efficace si contraddistingue per la fiducia nel proprio lavoro. Ogni membro del gruppo è consapevole dell'esistenza degli altri e crede nella complementarità di tutti nelle loro attività.
- I gruppi svolgono un ruolo fondamentale per altri gruppi. Un gruppo che apprende incoraggia continuamente altri gruppi che apprendono diffondendo attorno a sé le pratiche e le attitudini proprie dell'apprendimento di gruppo.

### **Modelli mentali**

Questo metodo si riferisce a strutture mentali di base profondamente radicate in noi, che guidano e determinano i nostri comportamenti: i modelli mentali si rapportano alla nostra visione del mondo. È importante imparare a far emergere le proprie immagini interiori dell'essenza delle cose, a esaminarle e a migliorarle. Questa è una tappa decisiva nel percorso verso un'organizzazione che apprende. Dato che simili modelli mentali sono generalmente inconsci, essi rappresentano un ostacolo che ci impedisce di evolvere. Per essere in grado di riconoscere i modelli mentali sono necessarie due facoltà:

- la facoltà di riflessione, che si basa sui nostri schemi di pensiero
- la facoltà di esplorazione, che si riferisce al comportamento nelle interazioni dirette con gli altri.

Uno dei compiti essenziali del metodo basato sui modelli mentali consiste nel portare alla luce questi modelli di comportamento ignorati, nel renderli comprensibili e, se necessario, nel farli evolvere. Solo se si è consapevoli dei propri modelli mentali, infatti, è

possibile utilizzarli a buon fine e modificarli. Una simile presa di coscienza dei modelli mentali implica un processo di apprendimento che sfocia in un'evoluzione degli individui e di tutta l'organizzazione.

## Collaborazione e collegamento in rete – piattaforme di attori

(secondo HEEB & ROUX 2002)

Un problema fondamentale dei processi di sviluppo regionale è spesso legato all'assenza di basi istituzionali che rispondano all'orientamento intersettoriale dei progetti di sviluppo decisi o auspicati. Spesso agli attori coinvolti nel progetto manca un luogo di collaborazione che permetta di imparare i compiti complessi di uno sviluppo regionale duraturo e sostenibile. Le piattaforme di attori, nelle quali le persone coinvolte formano una rete sociale strutturata e organizzata, sono uno strumento collaudato e offrono ai partecipanti le basi e le strutture – oltre che una certa sicurezza - necessari al loro lavoro e alla loro azione.

Grazie al loro carattere facoltativo e quindi non vincolante, queste piattaforme garantiscono agli attori e alle organizzazioni coinvolti i seguenti vantaggi:

una comunicazione improntata alla franchezza, che garantisce la trasparenza e assicura la fiducia,

l'elaborazione di una concezione comune per quanto riguarda le interdipendenze e gli sviluppi del sistema operativo,

lo sviluppo di idee progettuali condivise nonché una riflessione e una valutazione comuni dei processi di sviluppo.

La piattaforma di attori offre nuovi spunti ai diversi gruppi di interesse e la possibilità di dissipare i loro timori nei confronti di gruppi con i quali non sono abituati a rapportarsi. Si può quindi instaurare un clima di lavoro innovativo che consente di superare punti di vista tradizionali e di fare posto a nuove conoscenze e idee. Più il gruppo definisce la sua visione degli obiettivi in modo chiaro e pragmatico, più sentirà il bisogno di intraprendere azioni concrete.

La creazione di una piattaforma implica un bisogno in materia di sviluppo (bisogno di agire). Essa dovrebbe quindi partire dalla base su iniziativa degli stessi attori. Piattaforme la cui creazione è stata imposta dall'esterno hanno poche possibilità di successo a causa della mancanza di motivazione. Le ragioni a favore della creazione di una piattaforma devono essere

spiegate chiaramente dagli attori. Occorre indicare i motivi per i quali è stata scelta proprio questa forma di organizzazione e non un'altra (commissione, gruppo di progetto, ecc.).

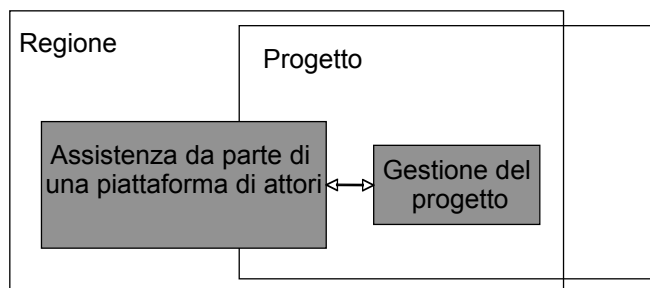
Un gruppo ristretto, il nucleo, generalmente composto dai fautori della piattaforma, si incarica di istituire la piattaforma (un'assistenza può eventualmente essere garantita da un animatore esterno al progetto). Inizialmente occorre formulare gli obiettivi generali per il lavoro della piattaforma, individuare altri possibili partner e contattarli. Il nucleo organizza un primo incontro per lanciare la piattaforma. In seguito organizza i compiti di pianificazione e di coordinamento in seno alla piattaforma.

La piattaforma entra in funzione in occasione della manifestazione di lancio, che può svolgersi ad esempio sotto forma di «aperitivo di presentazione». In quest'occasione, gli attori presenti fanno conoscenza in un'atmosfera distesa e propizia agli scambi e si familiarizzano con gli obiettivi e la finalità del lavoro nel quadro della piattaforma.

È importante che gli attori individuino i vantaggi che possono trarre da una partecipazione alla piattaforma. Senza questa opzione di profitto, gli attori difficilmente si impegneranno a lungo termine nelle attività della piattaforma. Le condizioni di una collaborazione fruttuosa sono riunite se gli attori constatano, da una parte e dall'altra, la disponibilità all'azione e sufficienti margini di negoziazione.

Specialisti esterni per l'assistenza di processi svolgono, fin dalla manifestazione di lancio, un ruolo importante. In veste di osservatori esterni, incoraggiano scambi trasparenti, visualizzano l'avanzamento del dibattito e sollevano i problemi, i timori o le idee fino ad allora inespressi. Tutto ciò crea un clima di fiducia e di sicurezza.

**Fig. 7: Le piattaforme di attori coniugano la gestione del progetto e il sistema regionale degli attori**



Allo scopo di garantire un processo senza intoppi e di precisare la funzione della piattaforma, le norme e il quadro di condizioni della collaborazione sono da definire in un documento di base. Questo documento non dovrà tuttavia comportare degli obblighi per non essere d'ostacolo al processo di apprendimento collettivo.

Delle piattaforme possono sempre servire laddove diversi attori esercitano un'influenza sul sistema operativo comune e sono disposti a trovare insieme nuove soluzioni a problemi esistenti. Esse collegano la gestione di progetti e i sistemi di attori regionali.

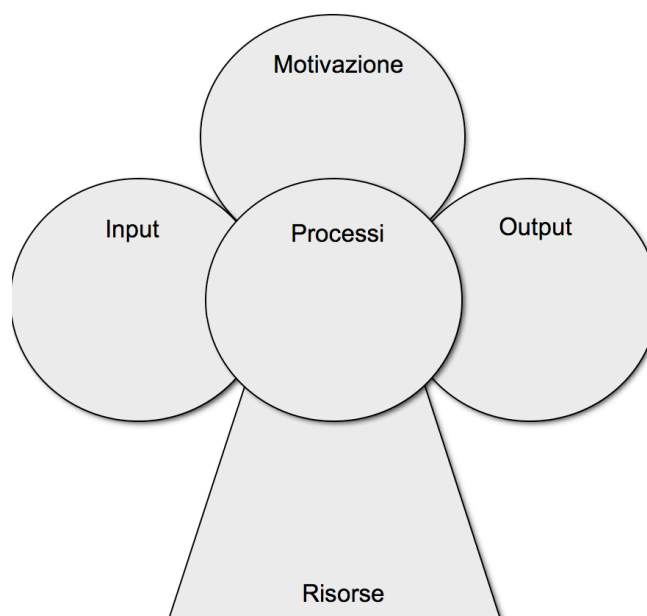
### **Sviluppo del gruppo con l'aiuto del «flow-blume»**

(secondo GERBER & GRUNER 1999)

Nel caso di processi di lavoro e di sviluppo, è essenziale sapere ciò che motiva gli attori a partecipare al progetto, ciò che intendono apportarvi (input), quali sono le risorse a loro disposizione, quali sono i risultati attesi (output) e come deve svolgersi il processo di lavoro. Il metodo «flow-blume» (visualizzazione delle rappresentazioni degli attori sotto forma di fiore) mostra come queste informazioni possono essere raccolte nel corso di un primo incontro durante il quale i partecipanti fanno conoscenza.

Gli attori sono invitati a iscrivere le loro informazioni nello schema a forma di fiore e a presentarsi in tal modo al gruppo. Questa rappresentazione costitui-

**Fig. 8: Metodo «flow-blume» (GERBER, M. & GRUNER, H. 1999)**



sce una base importante per lo sviluppo del progetto. Essa facilita l'utilizzazione efficace delle risorse umane e materiali esistenti nell'ambito dello sviluppo del progetto.

### **Comprendere insieme – Animazione basata sui modelli mentali**

(secondo HEEB & ROUX 2002)

L'animazione basata sui modelli mentali è un metodo che consente ai partecipanti di far conoscere i loro modelli mentali (rappresentazioni relative al progetto, al suo contesto, ai suoi obiettivi, ecc.) utilizzando un linguaggio comune. Essa permette inoltre di sviluppare una comprensione condivisa del sistema in modo tale da riunire le prospettive parziali in una visione globale. Una presentazione obiettiva dei modelli mentali, che consente agli attori di comunicare le loro prospettive senza dover necessariamente trovare un consenso o assumere degli impegni, contribuisce a creare un ambiente poco conflittuale ed evita gli accessi emotivi che solitamente accompagnano i negoziati.

L'animazione basata sui modelli mentali permette di visualizzare graficamente questi modelli mentali rendendoli più facilmente comunicabili. Questa procedura crea, da diversi punti di vista, una base solida per un dialogo costruttivo:

- Punto della situazione: raffigurando i diversi modelli mentali delle percezioni e visioni degli attori, diventa possibile, nell'ambito della piattaforma di attori, vedere, cogliere e comprendere le ragioni per le quali un individuo presenta un dato comportamento e difende determinati interessi.
- Linguaggio comune: lo scambio dei diversi modelli mentali tramite il ricorso a un metodo coerente e comune (vedi qui appresso) favorisce l'utilizzazione di un linguaggio comune.
- Trasparenza: un tale approccio migliora la trasparenza all'interno del gruppo. Ciò favorisce, a sua volta, la comprensione e la fiducia reciproche che servono come base per una collaborazione attiva.
- Sensazione di appartenenza: la comprensione condivisa del sistema rafforza la sensazione di agire per una causa comune.

L'approccio sistemico stimola inoltre la riflessione e il lavoro di contesto e facilita l'individuazione dei fattori chiave (fattori d'influenza), rispettivamente dei mec-



canismi chiave del sistema operativo come pure del modo di tenerne conto.

Qui di seguito presentiamo il modo in cui i modelli mentali sono visualizzati e possono essere sfruttati nei processi di lavoro.

*Fase 1: Gli attori elaborano e visualizzano i loro modelli mentali all'interno di gruppi*

- Determinare le nozioni chiave: le nozioni del sistema operativo considerate più importanti dagli attori sono da annotare su 10-15 schede (per persona).
- Elaborare un diagramma degli effetti: gli attori commentano le nozioni annotate e le classificano (ad es. su una flip chart) in funzione delle correlazioni strutturali. È utile strutturare il modello distinguendo i fattori relativi al contesto, alla guida, al sistema operativo e al controllo (vedi fig. 9).
- Esporre: gli attori commentano il loro diagramma e gli danno un titolo conciso e incisivo.

*Fase 2: I modelli mentali sono oggetto di discussione*

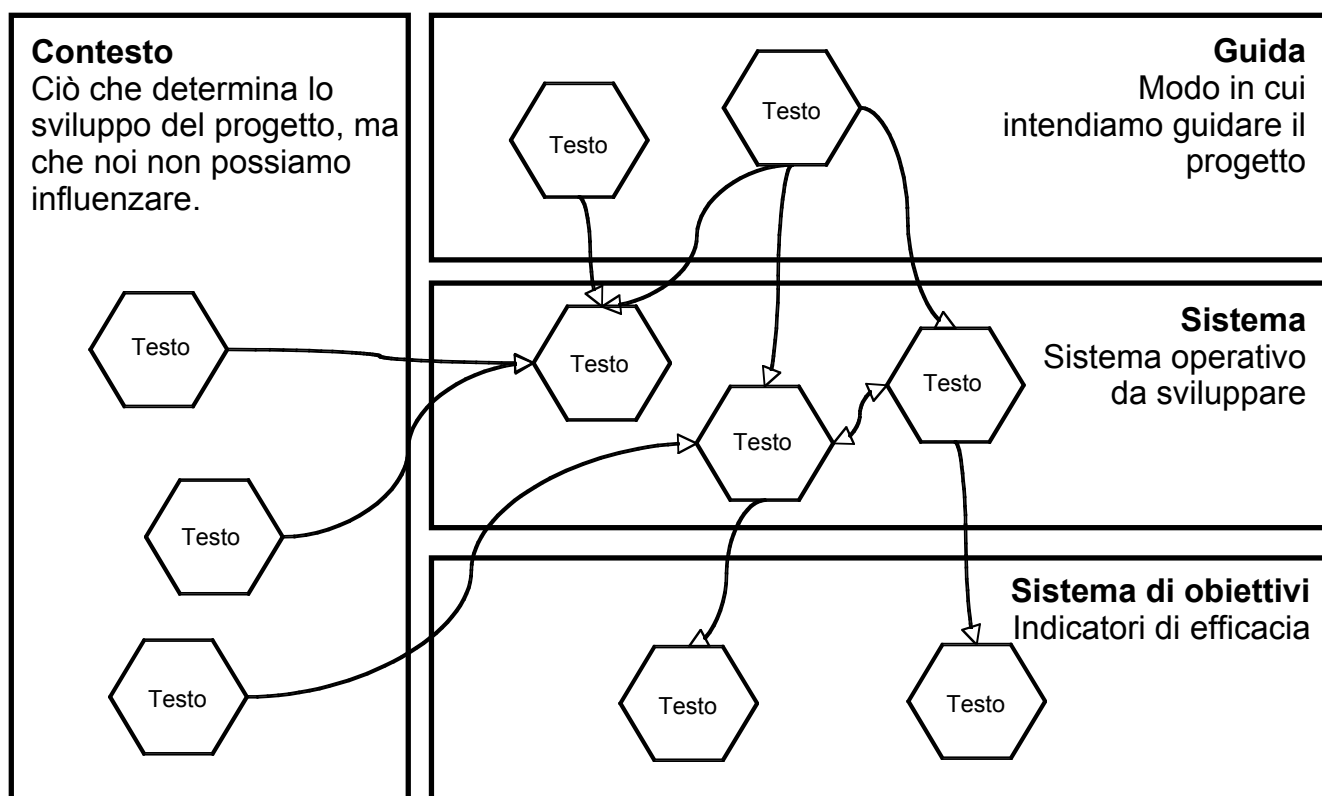
Gli attori presentano i loro modelli mentali al plenum. Devono essere spiegati in particolare i seguenti punti:

- Quali sono, nel sistema, i fattori chiave e i fattori guida? Dove possiamo agire?
- Quali sono le relazioni funzionali più importanti? Cosa influenza cosa?
- Quali sono i fattori esterni che influenzano il sistema ma non possono esserne influenzati (quadro di condizioni)? Cosa influenza noi stessi?

In base alle risposte date a queste domande, i diversi modelli di rappresentazione sono paragonati e discussi. Le analogie e le divergenze importanti sono annotate. Questa fase della procedura costituisce la base della creazione di una comprensione condivisa della funzionalità del sistema operativo.

**Fig. 9: Strutturazione dei modelli mentali. Gli attori strutturano la loro concezione di un sistema operativo in funzione del contesto e di valori relativi alla guida, al sistema e al controllo.**

Fonte: HEEB et al. (2007)



*Fase 3: Sintesi dei modelli mentali*

I modelli mentali vengono sintetizzati in un sistema globale da un gruppo incaricato dell'assistenza al processo o da un animatore. Ne risulta una sorta di «carta topografica dello sviluppo». Questa carta possiede fondamentalmente la stessa struttura dei modelli mentali e come questi è suddivisa in fattori relativi al contesto, alla guida, al sistema e al controllo. Essa può servire come base per lo sviluppo e il controllo di misure volte a modificare il sistema operativo nel senso di uno sviluppo sostenibile.

**Valutare insieme – controllo dell'avanzamento del progetto**

(secondo HEEB & ROUX 2002)

Per favorire un'attuazione efficace del progetto, si raccomanda di esercitare un continuo controllo del suo avanzamento (in funzione del processo e dei risultati). Questo controllo consente agli attori di verificare se la loro attività procede effettivamente nella giusta direzione e quindi rappresenta un fattore di sicurezza. Gli indicatori alla base della valutazione del processo di sviluppo sono elaborati in collaborazione con gli attori e costituiscono un elemento imprescindibile del progetto.

**Fig. 10: Controllo dell'avanzamento del progetto**

## Controllo dell'avanzamento del progetto

Criteri di valutazione  
(in relazione con il processo, gli obiettivi, ecc.)

	Passato	Presente	Futuro
1.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 
	Motivi:		Condizioni:
	.....		.....
	.....		.....
	.....		.....
2.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 
	Motivi :		Condizioni:
	.....		.....
	.....		.....
	.....		.....
3.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 
	Motivi :		Condizioni:
	.....		.....
	.....		.....
	.....		.....
4.....			

La visualizzazione e la valutazione del processo di sviluppo sono realizzate in quattro fasi.

*Fase 1:* Determinare cinque – dieci indicatori in base ai quali si intende valutare il successo del progetto. Nella scelta degli indicatori si devono applicare i seguenti criteri.

- L'indicatore è pertinente per l'apprezzamento del sistema operativo.
- È misurabile o può essere ponderato qualitativamente dagli attori (ad es. eccellente, buono, medio, pessimo, estremamente pessimo).
- L'indicatore è pertinente in rapporto all'azione, vale a dire che gli attori possono influenzarne il valore attraverso le loro attività.

Il controllo dell'avanzamento del progetto può essere effettuato per il progetto nel suo insieme, ma è anche applicabile per eventuali progetti parziali. Poiché l'evoluzione della collaborazione rappresenta di per sé un fattore di successo del processo, gli indicatori si riferiscono anche al processo di partecipazione, ad esempio al grado di comprensione collettiva del sistema e degli obiettivi o all'impegno dei partecipanti.

*Fase 2:* Procedere a una valutazione dell'efficacia per tre momenti diversi del processo.

- Come giudicate, in base agli indicatori considerati, la situazione prima dell'inizio del processo (passato)?
- Come giudicate la situazione attuale (presente)?
- A quale situazione aspirate (futuro)?

Confrontando il passato con il presente, si possono evidenziare i progressi realizzati; il confronto tra il presente e il futuro indica i passi ancora da compiere. I progressi sono visualizzati nel diagramma dell'avanzamento del processo.

*Fase 3:* Commentare il confronto tra il passato e il presente.

- Come si spiegano i cambiamenti o l'assenza di cambiamenti constatati?
- In che misura i cambiamenti o l'assenza di cambiamenti sono rapportabili al progetto?

*Fase 4:* Procedere a un confronto tra il presente e il futuro.

- Perché i cambiamenti o l'assenza di cambiamenti sono auspicati?
- A quali condizioni si potrebbero raggiungere gli obiettivi perseguiti?

Il controllo dell'avanzamento del progetto può essere effettuato a più riprese nel corso del processo di collaborazione. Durante una riunione, le valutazioni di ogni attore (fasi 1-4) sono discusse e analizzate. Le singole valutazioni possono essere sintetizzate sotto forma di una valutazione globale e servire come base per l'adeguamento di progetti in corso o per l'elaborazione di nuovi progetti in via di sviluppo.

## 9. Bibliografia

BELLWALD, S., WIEDMER, S., 2005: Bericht zur Lancierungsphase 2004/2004 „Transnationale Kooperation mit LEADER+». Brig.

DOPPLER, K. & LAUTERBURG, Ch. (2000/2): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 464 pp.

GERBER, M. & GRUNER, H. (1999) Flow Teams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppe, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach, 116 pp.

HEEB, J. et al. (2004): Kooperationen zur Förderung einer nachhaltigen Holznutzung in der Schweiz, Wolhusen, Holz 21 und BUWAL, 29 pp.

HEEB J. & ROUX M.: (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions: In: FLURY M. & GEISER U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Vdf, Zürich, pp. 121-138.

HEEB, J. et al. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen – Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des Nationalen Forschungsprogramms 48 «Landschaften und Lebensräume in den Alpen» 42 pp.

HINDENLANG K. et al. (2005): Neue Wege im Wald- und Wildmanagement – Erfahrungsbericht der Plattform Stotzigwald. WSL, Birmensdorf, 16 pp.

KOLLMANN, G. et al. (2004): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 161 pp.

LIETKE, H.-D. & KUNOW, I. (2004). Projektmanagement, 4. Auflage. Haufe Verlag, 126 pp.

OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement - Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Falken & Gabler Verlag, 151 pp.

ÖSTERREICHISCHES LEBENSMINISTERIUM & ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR UMWELT UND TECHNIK (2007): Website Partizipation.at. URL: [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon (2007): Schlussevaluation Regio Plus. ECOPLAN, CEAT, PLANVAL & seecon

ROUX M. & HEEB J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. LBL Verlag, Lindau, 120 pp.

SENGE, P. M. (2003): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. Stuttgart: Klett-Cotta, 9. Auflage. 562 pp.

SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Landschaften gemeinsam gestalten – Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Synthesebericht NFP 48, Vdf Verlag, 142 pp.

STEIGER, U. (Hrsg.) (2005): Alpendialog. Themenheft 2 des NFP 48 „Landschaften und Lebensräume gestalten». Nationales Forschungsprogramm 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen» des Schweizerischen Nationalfonds, 40 pp.

STEINIMANN, M. et al. (2007): Evaluation der Pilotprojekte Neue Regionalpolitik. Infrac, 34 pp.