

Fit4Co – Fit for cooperation

Analisi dei fattori di successo della
collaborazione transfrontaliera



Milestone 3.1 / Analisi

Individuazione di esempi positivi di cooperazione transfrontaliera nel territorio interessato (Tirolo, Alto Adige, Trentino, Carinzia, Friuli-Venezia Giulia e Veneto) ed elaborazione degli stessi per l'ulteriore comunicazione nell'ambito di progetto.

Fattori di successo della collaborazione transfrontaliera: un'analisi basata su esempi positivi di cooperazione transfrontaliera nel territorio interessato dal progetto (Tirolo, Alto Adige, Trentino, Carinzia, Friuli-Venezia Giulia e Veneto)

La presente relazione è stata elaborata da Eurac Research, Istituto sui diritti delle minoranze.

L'Euregio Fit4Co – Fit for cooperation



Alice Engl/Günther Rautz/Maria Tischler
Versione finale dell'analisi (milestone 3.1) per l'incontro
di progetto Fit4Co del 15.10.2018 a Venezia

Indice

• 1. Introduzione	6
• 2. Procedura metodologica per la selezione dei progetti e l'analisi dei fattori di successo	7
2.1. Metodologia di selezione dei progetti	7
2.2. Metodologia per l'analisi dei fattori di successo	13
• 3. Sintesi dei progetti esaminati	16
• 4. Fattori di successo della collaborazione transfrontaliera: esempi positivi nel territorio interessato dal progetto	21
1. Preparazione di un progetto	23
2. Partnership	24
3. Obiettivo della collaborazione	26
4. Sostenibilità	28
5. Collaborazione	33
5.1. Supporto da parte degli organismi competenti	35
6. Gestione dei problemi	36
6.1. Differenze giuridiche e amministrative	38
6.2. Diversità culturali – Metodi di lavoro differenti	41
6.3. I mini progetti come fattore di successo	43
7. Comunicazione	44
8. Suddivisione dei compiti e delle risorse	45
9. Rendicontazione	46
10. Progetto e società	47
• 5. Prospetto riassuntivo dei fattori di successo rilevati	49

Tutti i diritti, in particolare quelli di riproduzione, diffusione, archiviazione su supporti elettronici nonché di traduzione sono riservati.

Copyright © 2019

EVTZ Europaregion Fit4Co – Fit for cooperation

www.fit4co.eu

1. Introduzione

Il progetto "Fit4Co" (Fit for Cooperation) dei due GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino ed Euregio Senza Confini persegue lo scopo di rafforzare l'integrazione transfrontaliera nonché di radicare le tematiche transfrontaliere nell'approccio e nel "mainstream" regionale, preparando collaboratrici e collaboratori di istituzioni pubbliche e di altri stakeholder dei rispettivi territori alla collaborazione transfrontaliera per metterli in condizione di comprenderne i benefici e di utilizzarne direttamente gli strumenti.

In considerazione di tale obiettivo la presente relazione individua esempi positivi di cooperazione transfrontaliera nel territorio interessato dal progetto Fit4Co (Tirolo, Alto Adige, Trentino, Carinzia, Friuli-Venezia Giulia e Veneto), analizzando e illustrando i fattori che favoriscono la collaborazione transfrontaliera.

Tale analisi dei fattori di successo costituisce anche la base per l'elaborazione dello schema di progetto (Attività 3.2), nel quale i risultati dell'analisi stessa vanno a confluire.

2. Procedura metodologica per la selezione dei progetti e l'analisi dei fattori di successo

2.1. Metodologia di selezione dei progetti

La presente relazione mira ad analizzare ed enucleare sistematicamente i fattori di successo della collaborazione transfrontaliera soprattutto considerando le diverse condizioni in cui essa si realizza. D'intesa con i partner si è deciso di esaminare approfonditamente 12 progetti. Tale limitazione numerica consente un'analisi precisa e garantisce la possibilità di generare dati affidabili, poiché l'indagine si svolge entro un ambito contenuto e concretamente gestibile.¹

La selezione dei progetti di collaborazione transfrontaliera da analizzare nel dettaglio è avvenuta in tre fasi. In un primo momento i partner di progetto GECT Euregio Senza Confini e GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino hanno trasmesso varie liste di progetti già realizzati o in corso di realizzazione, da essi ritenuti "esempi di good practice" per la focalizzazione tematica, l'attuazione strutturata e mirata nonché l'impostazione proattiva di processi multilaterali.

Le varie liste sono state unificate da Eurac Research, quindi i 29 progetti della lista complessiva sono stati sintetizzati in un prospetto riassuntivo per poi essere suddivisi e analizzati nel dettaglio in base ai seguenti criteri, considerati particolarmente rilevanti rispetto agli obiettivi di Fit4Co:

- Area di programma (territorio di Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino o Euregio Senza Confini)
- Durata del progetto
- Partner (numero e tipologia)
- Budget (progetti piccoli, medi o grandi)
- Focus tematico (riferimento a territorio e natura o a cultura e istruzione).

Da tale prospetto sono stati selezionati dapprima 10 progetti da studiare ai fini dell'analisi dei fattori di successo. Negli studi su un ridotto numero di casi, come la presente analisi, si utilizza spesso un metodo differenziale per la selezione

¹ Cfr. Arend Lijphart, „The Comparable-Cases Strategy in Comparative Research“, 8(2) Comparative Political Studies (1975), 158–177, 72.

degli oggetti/casi da esaminare al fine di migliorare la validità e generalizzabilità dei risultati. Pertanto sono stati volutamente selezionati progetti che si differenziano per alcune caratteristiche,² quali la tipologia e il numero dei partner di progetto, l'ampiezza del budget o degli obiettivi tematici. L'approccio metodologico differenziale è volto a garantire la possibilità di includere uno spettro il più possibile ampio e rappresentativo di esperienze per la successiva analisi dei fattori di successo della collaborazione transfrontaliera. In tale ottica comparativa le differenze tra gli oggetti di studio non si considerano d'ostacolo, bensì d'aiuto per l'indagine, poiché contesti e condizioni differenti possono mettere in luce differenti fattori della cooperazione transfrontaliera. In senso lato lo scopo non è dunque di ridurre i progetti a un comune denominatore, bensì di ricavare dalla differenza di metodologia e orientamento indicazioni ad es. riguardanti all'uniformità strutturale e a modelli sistematici che, pur non risultando evidenti a un primo sguardo, si rivelano essenziali per il successo di ogni progetto.³

Detta lista di progetti è stata inviata ai partner del progetto Fit4Co e successivamente adeguata e integrata sulla base dei feedback. Dopo gli opportuni adattamenti la lista definitiva dei progetti destinati a essere analizzati nel dettaglio da Eurac Research è stata confermata come segue:

Tabella 1: Prospetto dei progetti esaminati in ordine alfabetico

Progetto	Partner	Numero partner	Finanziamento	Periodo	Budget
Educare senza confini: sistema transfrontaliero per la costruzione di curricoli scolastici comuni tra Italia, Austria e Slovenia (ESCO)	Istituto Omnicomprensivo "Ingeborg Bachmann" Tarvisio (ITA), BG BRG Villach St. Martin (AUT), Pädagogische Hochschule Kärnten (AUT), Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia – Direzione Centrale Istruzione, Università, Ricerca, Famiglia, Associazionismo e Cooperazione (ITA), Educandato Statale Uccellis di Udine (ITA)	6	Interreg IV Italia-Austria	2007–2013	534.818,38 €
CLLD-Dolomiti Live	Regionsmanagement Osttirol, Comunità comprensoriale Val Pusteria, Gal Alto Bellunese	3	Interreg IV Italia-Austria	2016–2022	3.755.000 € ⁴
CLLD - Terra Raetica Fondo piccoli progetti	Regionalmanagement Bezirk Landeck, Regionalmanagement Bezirk Imst, Comunità comprensoriale Val Venosta, PEB - Pro Engiadina Bassa - Wirtschaftsforum Nationalparkregion	4	Interreg IV/V Italia-Austria	dal 2007	4.149.000 € ⁵

² Cfr. Donatella della Porta, Comparative Analysis: Case-oriented versus Variable-oriented Research, in Donatella della Porta e Michael Keating, Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective (Cambridge University Press, Cambridge, 2008), 198–222, S. 216.

³ Cfr. William J. Gibson und Andrew Brown, Working with Qualitative Data (Sage, London, 2009), 3–5.

⁴ Si riferisce al budget per progetti di piccole e medie dimensioni fino al 2022.

⁵ Si riferisce al budget per progetti di piccole e medie dimensioni.

Diversity4Kids	Zentrum für MigrantInnen in Tirol (ZeMiT), Eurac Research, Land Tirolo, Cinformi, Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, Centro Culturale Luciano Tavazza	6	Interreg IV Italia-Austria	2013–2014	320.881 €
Dolomiti Nordic Ski (Tirolo orientale/Val Pusteria/Alto Bellunese)	Consorzio turistico Alta Pusteria (IT), Provincia Belluno (IT), Comunità Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni (IT), Osttirol Werbung GmbH (AT), Comune di Forni di Sopra (IT)	5	Interreg IV Italia-Austria	2010–2012	703.079 €
Bollettino valanghe dell'Euregio (ALBINA)	GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, Universität Wien –Institut für Geografie und Regionalentwicklung	2	Interreg V Italia-Austria	2015–2018	915.000 €
Fondo Euregio per la ricerca	GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, FWF österreichischer Wissenschaftsfonds	2	Finanziato dal GECT: contributi straordinari dei membri (Land Tirolo, Province autonome di Bolzano/Alto Adige e di Trento)	dal 2015	3.200.000 € (3. avviso)
Identità e cooperativismo (ID-Coop)	Eurac Research, Slowenischer Wirtschaftsverband Kärnten, Provincia di Belluno, ARLeF, Comune di Monfalcone Partner associati: Provincia Autonoma di Bolzano, Volksgruppenbüro Kärnten, ZVEZA Bank, Federazione Cooperative Raiffeisen dell'Alto Adige, Lega provinciale cooperative Bolzano	10	Interreg IV Italien-Österreich	2012–2015	595.590 €

Miglioramento Collegamenti Transfrontalieri (MICOTRA)	Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia, Land Carinzia, ÖBB, "Verkehrsverbund Kärnten GmbH", Società ferroviaria "Ferrovie Udine Cividale"	5	Interreg IV Italia-Austria	2010–2013	1.305.000 €
Small Project Fund Carinzia-Friuli Venezia Giulia-Veneto (SPF)	Land Carinzia Abt. 20 Landesplanung, Regione Veneto, Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia	3	Interreg IV Italia-Austria	2007–2013	1.200.000 €
Cooperazione Turistica nell'area Nassfeld/Pramollo (COOPTUR)	ARGE Qualitätsbetriebe KIG Karnische Incoming GmbH & Mitgesellschafter, Comune Pontebba, Stadtgemeinde Hermagor-Presssegger See	3	Interreg IV Italia-Austria	2010–2013	780.480 €
Transport Infrastructure Monitoring (TRIM)	Land Carinzia, Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia, Regione Veneto, Venice International University	4	Interreg IV Italia-Austria	2008–2011	1.135.000 €

Il prospetto evidenzia ancora una volta alcune fondamentali caratteristiche e differenze dei vari progetti, in base alle quali è avvenuta la selezione secondo il metodo differenziale.

Un criterio centrale è rappresentato dalla partnership, aspetto che include sia la tipologia di partner sia l'ampiezza dei consorzi. I progetti prevedono diverse tipologie di partner, che comprendono tra l'altro Länder, Regioni autonome e Province autonome con le loro ripartizioni o uffici; Comuni; Comunità comprensoriali e strutture di management regionale; il GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino; altre istituzioni pubbliche (ad es. università); istituti di ricerca; associazioni e organizzazioni della società civile nonché attori economici e imprese. La maggior parte dei progetti si basa su una partnership tra le varie tipologie di partner e coinvolge quindi attori provenienti da diversi ambiti e sistemi (non soltanto tra stati, bensì anche all'interno di uno stesso stato). Anche l'ampiezza dei consorzi, ossia il numero di partner, è variabile. L'analisi

riguarda soprattutto piccoli consorzi (con un massimo di quattro partner) e consorzi di medie dimensioni (da cinque a nove partner), ma comprende anche alcuni consorzi di dimensioni maggiori (formati da dieci o più partner).

Si tratta prevalentemente di progetti finanziati attraverso il programma Interreg IV (periodo 2007–2013), che al momento della presente analisi sono già conclusi. Tuttavia si esaminano anche alcuni progetti ancora in corso inclusi nel programma Interreg V (periodo 2014–2020) nonché un progetto finanziato non con risorse Interreg, bensì da contributi straordinari dei membri del GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino (Fondo Euregio per la ricerca).

La maggior parte dei progetti ha una durata compresa tra tre e quattro anni, ma l'indagine prende in considerazione anche alcuni progetti di più lungo respiro, soprattutto per quanto riguarda i fondi destinati a piccoli progetti.

Circa la metà dei progetti ha un budget compreso tra 500.000 euro e 1 milione di euro (un solo progetto ha un budget inferiore a 500.000 euro). I rimanenti superano il milione di euro, includendo nella categoria anche i vari fondi per piccoli progetti che complessivamente prevedono ingenti risorse finanziarie, da utilizzare però concretamente per finanziare mini progetti con budget nettamente inferiori.

Infine va sottolineato che l'etichetta "progetti svolti con successo" indica che i progetti selezionati hanno avuto esiti particolarmente esemplari sotto alcuni aspetti, per quanto riguarda tra l'altro la programmazione, la cooperazione e il finanziamento, e nel contempo risultano rappresentativi del proprio ambito e consentono al pubblico di accedere a informazioni rilevanti ai fini del progetto (ad es. attraverso un proprio sito web o altre forme di pubblicazione). Ma la necessità di circoscrivere la selezione implica comunque l'impossibilità di includere progetti altrettanto validi, che sono stati a loro volta pianificati in maniera attenta e sostenibile e implementati positivamente. La scelta operata non va quindi intesa come un declassamento dei progetti non selezionati, bensì come una cernita tra molte iniziative valide e promettenti, effettuata in accordo con la finalità del progetto Fit4Co e con i partner coinvolti.

2.2. Metodologia per l'analisi dei fattori di successo

Come metodologia per l'analisi dei fattori di successo è stato scelto un approccio qualitativo esplorativo. A differenza dei metodi quantitativi, in cui spesso l'oggetto dell'indagine è subordinato ai metodi, l'approccio qualitativo adatta l'impostazione dell'indagine alle specifiche condizioni dell'ambito esaminato,⁶ concentrandosi su uno studio mirato e su un numero limitato di casi, che possono quindi essere analizzati singolarmente in modo approfondito.

Inoltre un approccio qualitativo aperto consente di rilevare anche caratteristiche non prevedibili o inattese dell'oggetto di studio.⁷ Una ricerca sociale qualitativa dovrebbe rimanere aperta a nuove informazioni e a elementi di conoscenza inattesi durante tutto il processo.⁸ A ciò si accompagna il principio della struttura circolare della ricerca,⁹ che trova applicazione nella presente analisi e che consente di includere direttamente nuovi dati e conoscenze nello schema di ricerca senza dover interrompere il processo. In base a questa logica nell'analisi qui esposta si è tenuto conto dei commenti emersi nell'incontro di progetto tenutosi a Trento il 17–18 luglio 2018, adattando di conseguenza la traccia dell'intervista.

Come strumento di rilevazione è stata adottata l'intervista a esperti¹⁰, dove il termine esperti indica attori che dispongono di un sapere specifico riguardo all'oggetto di studio.¹¹ Le interviste a esperti servono a raccogliere in maniera sistematica e metodica le conoscenze specifiche della persona intervistata in relazione a uno specifico oggetto.¹² Nella prassi di ricerca questo strumento dà accesso al "sapere aziendale" di organizzazioni e reti

⁶ Cfr. Patrick Heiser, *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung: Eine Einführung entlang klassischer Studien* (Springer VS, Wiesbaden, 2018), 45–46.

⁷ Cfr. Uwe Flick, *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rowohlt, Reinbek, 2002), 69–71.

⁸ Cfr. Heiser, 46.

⁹ Cfr. William J. Gibson e Andrew Brown, 10.

¹⁰ Cfr. Alexander Bogner, Beate Littig e Wolfgang Menz, *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (Springer VS, Wiesbaden, 2014), 8.

¹¹ Cfr. Jochen Gläser e Grit Laudel, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (Springer VS, Wiesbaden, 2010), 12.

¹² Cfr. Heiser, 103.

e risulta particolarmente adatto nei casi in cui tale sapere non è codificato (ossia fissato in forma scritta), ma è radicato nella pratica quotidiana¹³ e può essere richiamato in qualsiasi momento dagli intervistati tramite la riflessione.¹⁴

Nella presente analisi dei fattori di successo di progetti transfrontalieri si considerano “esperti” i responsabili e i promotori di progetti transfrontalieri, quali ad esempio lead partner, partner, project manager, rappresentanti di strutture pubbliche competenti. Nel caso specifico gli esperti sono quindi promotori, partecipanti e/o partner dei progetti, che spesso li seguono dall’inizio alla fine e hanno pertanto una conoscenza completa dei processi di project management, degli ostacoli e dei problemi che possono insorgere nonché delle problematiche specifiche, disponendo così della visione più approfondita che si possa avere dall’interno.

Per lo svolgimento delle interviste agli esperti è stata elaborata una traccia sulla base di linee programmatiche, bandi di programmi transfrontalieri, linee guida per il project management, report di valutazione e colloqui esplorativi con i responsabili di progetto. La traccia dell’intervista ha un elevato grado di strutturazione per assicurare un rilevamento sistematico e strutturato dei dati, ma con un margine di apertura per potersi adattare all’andamento concreto dell’intervista cogliendo e considerando dichiarazioni inaspettate.¹⁵ Prima di iniziare con le interviste vere e proprie la traccia è stata testata su personale di Eurac Research con esperienza in materia di progetti.

I quesiti contenuti nella traccia riguardano i principali passi per lo sviluppo di un progetto e le principali fasi del suo svolgimento. I quesiti costituiscono il nucleo centrale dell’intervista e pongono particolare accento sulla fase di impostazione del progetto (ideazione ed elaborazione) nonché sulla fase di implementazione (attuazione). Per ciascuna fase sono stati enucleati a titolo di esempio alcuni aspetti in base ai quali si sono strutturate le interviste.

¹³ Cfr. Heiser, 103.

¹⁴ Cfr. Bogner, Littig e Menz, 24.

¹⁵ Cfr. Peter Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung (Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008), 124–125 e 133.

Le fasi del progetto, che coincidono con i livelli di articolazione dell’intervista, sono le seguenti:

- ideazione (consorzio, definizione obiettivi, suddivisione compiti e finanze)
- implementazione (collaborazione, comunicazione gestione, raggiungimento degli obiettivi)
- fase conclusiva (rendicontazione, sostenibilità al termine del progetto)

L’esame dei dati è stata effettuata sulla base di un’analisi qualitativa del contenuto delle interviste, orientandosi – diversamente da altri procedimenti quali l’analisi della narrazione o l’ermeneutica – al contenuto delle affermazioni e non alla persona.¹⁶ I contenuti delle interviste vengono sintetizzati in un’ottica astratta e generale, per garantire infine la generalizzazione e il trasferimento dei risultati. I risultati delle interviste sono strutturati secondo determinati criteri deduttivi o induttivi, nel caso specifico in base all’analisi secondaria (deduttivamente) e ai principali aspetti e fattori di successo di un progetto emersi nel corso delle interviste (induttivamente). Ovviamente nella rappresentazione dei risultati le interviste sono state formalmente anonimizzate per tutelare la privacy di intervistati e intervistatori.¹⁷

Analizzando i dati si evidenziano punti in comune e differenze tra i singoli intervistati. Affermazioni generiche vengono supportate da esempi concreti tratti da interviste e progetti per illustrare il significato e la rilevanza dei vari punti.¹⁸

¹⁶ Cfr. Heiser, 110.

¹⁷ Cfr. Heiser, 115.

¹⁸ Cfr. Nigel King und Christine Horrocks, Interviews in Qualitative Research (Sage, London, 2010), 165.

3. Sintesi dei progetti esaminati

Di seguito si riporta l'elenco dei progetti esaminati, integrati rispetto alla Tabella 1 da una breve descrizione e dai link per l'accesso a ulteriori informazioni.

Educare senza confini: sistema transfrontaliero per la costruzione di curricoli scolastici comuni tra Italia, Austria e Slovenia – ESCo

Partner: Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia, Istituto Omnicomprensivo "Ingeborg Bachmann" Tarvisio, BGJBRG Villach St. Martin, Pädagogische Hochschule Kärnten, Educandato Statale Uccellis di Udine

Partner associati: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Gimnazija Jesenice, Vrtec pri Osnovni šoli in Osnovna šola Josipa Vandota Kranjska Gora, Gemeinde Nötsch im Gailtal, Volksschule Nötsch im Gailtal, Landesschulrat für Kärnten, Istituto d'Istruzione Secondaria Superiore Malignani – Cervignano del Friuli

Tramite ESCo è stata creata una rete trilaterale nel campo dell'istruzione, volta a semplificare il riconoscimento di titoli di studio internazionali e migliorare sensibilmente la qualità delle iniziative formative transfrontaliere. Il programma prevedeva inoltre l'attivazione di un percorso formativo trilingue in Friuli-Venezia Giulia, Carinzia e Slovenia nonché l'istituzione di classi scolastiche transfrontaliere nelle zone di confine, per sfruttare appieno il potenziale linguistico della regione. In tal modo il progetto si riallaccia ad un altro progetto di cooperazione a livello di scuole dell'infanzia e scuole primarie, contribuendo ad affermare il principio della varietà linguistica e culturale a tutti i livelli del percorso scolastico.

Sito web: http://www.interreg.net/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=378606

CLLD-Dolomiti Live

Partner: Regionsmanagement Osttirol, Comunità comprensoriale Val Pusteria, Gal Alto Bellunese

CLLD-Dolomiti Live è stato approvato nell'ambito di Interreg V-A Italia – Austria sulla base della strategia CLLD con la funzione di sostenere progetti transfrontalieri dalla fase di sviluppo a quella di realizzazione. In attuazione della strategia CLLD vengono sostenuti progetti di piccole e medie dimensioni riguardanti uno dei seguenti ambiti tematici: cultura, politiche sociali, turismo, innovazione, contrasto del cambiamento climatico, mobilità sostenibile.

I progetti possono essere presentati in qualsiasi momento entro il 2022 fino ad esaurimento delle risorse.

Sito web: <http://www.dolomitolive.eu/>

CLLD-Terra Raetica Fondo piccoli progetti

Partner: Regionalmanagement Regio Landeck, Regionalmanagement Regio Imst, Comunità comprensoriale Val Venosta, PEB – Pro Engiadina Bassa – Wirtschaftsforum Nationalparkregion

Il fondo per progetti piccoli e medi di "Terra Raetica", operante nel "Triangolo retico" tra Italia, Austria e Svizzera, sostiene progetti nei settori natura e ambiente, trasporti, turismo e demografia. Le domande possono essere presentate in qualsiasi momento e vengono valutate negli incontri semestrali del Consiglio Interreg.

Sito web: <https://www.terraaetica.eu/de/terra-raetica/willkommen.html>

Diversity4Kids

Partner: Zentrum für MigrantInnen in Tirol (ZeMiT), Eurac Research, Land Tirolo, Cinformi, GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, Centro Culturale Luciano Tavazza

Tramite una pedagogia basata su metodi narrativi bambini e ragazzi tra 8 e 14 anni si accostano ai temi dell'interculturalità e della diversità. Ai destinatari, che spesso hanno seguito percorsi di socializzazione differenti, vengono trasmessi attraverso il gioco i valori di una convivenza costruttiva per contrastare la xenofobia e aprirsi a un approccio antidiscriminatorio. Imparando ad apprezzare i benefici della convivenza e della cooperazione, i ragazzi imparano anche a conoscere se stessi sotto una nuova luce. Il progetto "Diversity4Kids" lavora su gruppi e classi scolastiche per creare tra le nuove generazioni le basi della convivenza in una società plurale.

Sito web: <https://www.diversity4kids.eu/de>

Dolomiti Nordic Ski (Tirolo orientale/Val Pusteria/Alto Bellunese)

Partner: Consorzio turistico Alta Pusteria, Provincia di Belluno, Comunità Montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni, Osttirol Werbung GmbH, Comune di Forni di Sopra

Il progetto Dolomiti Nordic Ski mirava a ricercare una soluzione ai problemi del sistema transfrontaliero dello sci nordico, identificabili in: mancanza di collegamenti tra comprensori sciistici a causa dei confini amministrativi; necessità di rendere più sicura la pratica dello sci di fondo mediante l'adeguamento delle piste e la diffusione di informazione e cultura della sicurezza sugli sci; scarso collegamento tra lo sci nordico e le altre risorse locali (natura, cultura, tradizioni), con una modesta capacità di attrarre nuovi utenti che restino per più giorni nella regione portando indotto.

Sito web: <http://www.dolomitinordicski.com/de/interreg-iv.html>

Bollettino valanghe dell'Euregio – ALBINA

Partner: GECT Euroregione Tirolo-Alto Adige-Trentino, Universität Wien - Institut für Geographie und Regionalentwicklung

Partner associati: Land Tirolo – Lawinenwarndienst, Provincia autonoma di Bolzano-Alto Adige – Servizio prevenzione valanghe, Provincia autonoma di Trento - Servizio prevenzione valanghe.

Il progetto ALBINA ha per oggetto la cooperazione e il collegamento tra i Servizi prevenzione valanghe di Tirolo, Alto Adige e Trentino, che a conclusione del progetto stesso nel 2018 consentirà dalla prossima stagione invernale 2018/2019 la regolare pubblicazione di un bollettino valanghe congiunto per l'intero territorio euroregionale corredato da carte specifiche riportanti l'altezza del manto nevoso, gli apporti di neve fresca, la temperatura dell'aria e i venti, fornendo utili informazioni ai residenti e ai turisti.

Sito web: <http://www.europaregion.info/de/Euregio-Lawinenlagebericht.asp>

Fondo Euregio per la ricerca

Partner: GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, FWF österreichischer Wissenschaftsfond

Il Fondo Euregio per la ricerca, "progetto faro" del GECT Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino, mira a promuovere la cooperazione transfrontaliera in ambito scientifico tramite il sostegno mirato a progetti di ricerca, contribuendo a potenziare le iniziative interregionali. Allo scopo è prevista l'assegnazione di oltre 1 milione di euro all'anno tramite bandi pubblici. Il Fondo e le risorse da esso offerte contribuiranno a far conoscere l'Euregio anche come distretto della ricerca e della scienza, favorendone lo sviluppo in tal senso.

Sito web: <http://www.europaregion.info/en/euregio-science-fund.asp>

Identità e cooperativismo (ID-Coop)

Partner: Eurac Research, Slowenischer Wirtschaftsverband Kärnten, Provincia di Belluno, ARLeF, Comune di Monfalcone

Partner associati: Provincia autonoma di Bolzano-Alto Adige, Volksgruppenbüro Kärnten, ZVEZA Bank, Federazione Cooperative Raiffeisen dell'Alto Adige, Lega provinciale cooperative Bolzano

I territori isolati dell'arco alpino si trovano spesso ad affrontare difficoltà demografiche nonché situazioni particolari dal punto di vista economico e culturale. L'obiettivo di ID-Coop è disincentivare l'emigrazione dei giovani offrendo loro attraverso il cooperativismo una forma sostenibile di sostentamento e di reddito.

Il progetto punta a incrementare l'attrattività dei territori interessati incentivando le cooperative a orientarsi verso obiettivi locali che valorizzino anche le peculiarità culturali.

Sito web: <http://www.id-coop.eu/de/Pages/default.aspx>

Miglioramento Collegamenti Transfrontalieri (MICOTRA)

Partner: Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia, Land Carinzia, ÖBB, "Verkehrsverbund Kärnten GmbH", società ferroviaria "Ferrovie Udine Cividale"

MICOTRA persegue il miglioramento dei collegamenti ferroviari transfrontalieri tra Austria e Italia - Villach e Udine. I treni sono gestiti dalle ferrovie federali austriache ÖBB e dalla società di trasporti regionali friulana Ferrovie Udine Cividale (FUC). L'obiettivo è trasferire il traffico dalla strada alla rotaia, rafforzare la collaborazione tra istituzioni e servizi e promuovere lo sviluppo economico della regione nonché la coesione transfrontaliera.

Siti web:

<http://www.ferrovieudinecividale.it/micotra-villach-udine-trieste/>

<https://www.obb-italia.com/it/ab-italien/micotra.html>

<http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVFG/infrastrutture-lavori-pubblici/infrastrutture-logistica-trasporti/FOGLIA21/>

Small Project Fund Carinzia – Friuli Venezia Giulia - Veneto (SPF)

Partner: Land Carinzia Abt. 20 Landesplanung, Regione Veneto, Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia

Grazie a questo fondo per mini progetti il Land Carinzia e le Regioni Veneto e Friuli-Venezia Giulia hanno sostenuto complessivamente 17 progetti su 126 candidature nei settori cultura, istruzione, agricoltura, sport, salute ed economia. Attraverso questo fondo, che è stato implementato in molte aggregazioni Interreg, viene rafforzata e ampliata la cooperazione transfrontaliera, con effetti positivi sulla comunità locale e i suoi attori.

Sito web: <http://coopterritoriale.regione.veneto.it/Interreg-IV-Italia-Austria/wp-content/uploads/2013/07/SPF-Evaluierung-11.04.2013.pdf>

Cooperazione turistica nell'area Nassfeld / Pramollo (COOPTUR)

Partner: ARGE Qualitätsbetriebe KIG Karnische Incoming GmbH & Mitgesellschafter, Comune di Pontebba, Stadtgemeinde Hermagor-Presegger See

Il più vasto comprensorio sciistico della Carinzia, la "Skiarena Nassfeld", rappresenta l'elemento di collegamento in questo progetto di cooperazione transfrontaliera che mira a sviluppare ulteriormente le infrastrutture turistiche transnazionali già presenti e i relativi collegamenti. Gli obiettivi consistono principalmente nel potenziare il "turismo familiare" e promuovere l'attrattività della regione nell'intero arco dell'anno ampliando la gamma dell'offerta turistica. A ciò si affianca il sostegno a imprese e attori regionali che possono trarre vantaggio dalle innovazioni turistiche.

Sito web: <https://www.keep.eu/keep/project-ext/6389/TN%2FP>

Transport Infrastructure Monitoring (TrIM)

Partner: Land Carinzia, Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia, Regione Veneto, Venice International University

Seguendo un approccio transfrontaliero TrIM elabora un grafo transnazionale dei trasporti che collega tra loro i grafi nazionali esistenti migliorando così le infrastrutture informative a disposizione della pianificazione e gestione del traffico e dei mezzi di trasporto. Il progetto consente di rilevare una base dati affidabile e aggiornata relativa alla rete dei trasporti nel territorio interessato. TrIM promuove una mobilità ecologicamente sostenibile con riferimento sia all'organizzazione dei trasporti, sia alla logistica intermodale.

Sito web: www.trim-interreg.eu/downloads/TrIM-Brossura_Italiano.pdf;
http://www.prisma-solutions.at/pmc/images/prisma/documents/TrIM_Ergebnisbericht_Deutsch.pdf

4. Fattori di successo della collaborazione transfrontaliera: esempi positivi nel territorio interessato dal progetto

Sotto tale categoria è stato possibile raccogliere un intero catalogo di fattori.

Di fondamentale importanza si è rivelata la triade "strategia/partnership/regione", che si riflette costantemente nella collaborazione e nel rapporto tra i partner di progetto, nella metodologia e nella sua implementazione nonché nell'innovazione e nella sostenibilità degli esiti.

Se le considerazioni strategiche relativamente all'opportunità dei progetti da realizzare nell'arco alpino e nei territori contigui nonché alla loro attuabilità e organizzazione costituiscono la base tecnica e programmatica, per quanto riguarda la partnership entrano in gioco altri fattori oltre all'utilità comune e alla scrupolosa pianificazione. In particolare, la proporzionalità dei compiti in rapporto alle possibilità e alle risorse delle parti coinvolte così come la parità in termini di rappresentanza e responsabilità sono i pilastri di una collaborazione che si sviluppi non soltanto alla pari, ma anche e soprattutto in reciproca armonia. A tutto ciò va aggiunta poi la "regione", da intendersi non più come porzione di territorio nazionale, bensì sempre più in senso transfrontaliero, come emerge in maniera percettibile dai progetti esemplari qui esaminati.

Ma anche nel caso in cui questi tre aspetti risultino perfettamente considerati nelle loro varie articolazioni, la consapevolezza delle difficoltà e degli ostacoli riveste un ruolo che può risultare tutt'altro che irrilevante per la riuscita del progetto. Aver presenti le situazioni delicate ed eventualmente problematiche – riguardanti ad es. la comunicazione (multilingue), il finanziamento o la legittimazione agli occhi della popolazione – aiuta a prevenire e contrastare incomprensioni e inasprimenti della conflittualità, in modo da stabilire non soltanto dei punti fermi a breve termine, ma anche priorità da mantenere nel tempo. Tutte queste caratteristiche determinano la validità di approcci e idee nei rispettivi ambiti, ma è solo l'interazione tra tutte le singole componenti a rendere grande il tutto, e quindi – nel nostro caso – a rendere valido, promettente ed efficace un progetto.

L'analisi che segue esaminerà tali caratteristiche e la loro efficacia nei progetti selezionati suddividendole in base a criteri fondamentali.

Ma prima di esaminare nel dettaglio il catalogo dei fattori occorre illustrare la definizione operativa di “successo” o di “progetto riuscito”.

“Successo” nell’ambito della presente analisi significa che i seguenti requisiti sono soddisfatti quanto più possibile cumulativamente:

- > finanziamento del progetto
- > attuazione del progetto riuscita (quasi) senza problemi, ossia
 - gli obiettivi previsti vengono raggiunti
 - le risorse stanziare vengono impiegate coerentemente con le attività previste dal progetto
- > valore aggiunto del progetto per il territorio interessato e per i partner coinvolti
- > sostenibilità ad es. in forma di output duraturi o potenziali reti per progetti futuri

Nell’ambito di tale analisi un progetto si considera svolto con “successo” se è stato finanziato e l’attuazione è riuscita bene, nel senso che gli obiettivi previsti sono stati raggiunti entro il periodo stabilito con le risorse stanziare allo scopo. Il progetto dovrebbe inoltre creare un valore aggiunto per tutti i partner, il territorio e la società, un valore aggiunto che non deve sempre essere misurabile, ma che può essere percepito anche soltanto indirettamente. Inoltre i progetti hanno un effetto protratto nel tempo, ad es. in forma di output duraturi o potenziali reti per progetti futuri.

1. Preparazione di un progetto

Fattori di successo:

- > Piano delle attività – prendersi un tempo congruo per pianificare nel dettaglio il progetto (date, tempistica, costi) – attenzione alle risorse necessarie (personale e budget)
 - Leggere attentamente i criteri di finanziamento/del programma in caso di inesperienza nella partecipazione ai bandi
- > Tener presenti le diverse condizioni generali in cui operano i singoli partner (prevenendo così eventuali problemi) – tali condizioni vengono esaminate dal responsabile del progetto
 - “Condizioni generali” intese anche come diversità di competenze e poteri dei singoli partner
- > Incontri personali a scadenza regolare e ravvicinata – team building
- > Per i programmi Interreg: esperienza con bandi di questo tipo, o in caso di inesperienza incarico a esterni per la predisposizione della domanda

Da numerose interviste è emerso che è molto importante prendersi, all’inizio di un progetto, il tempo sufficiente per pianificarlo nel dettaglio, senza sottovalutare in particolare l’impegno suppletivo derivante, per i progetti di cooperazione transfrontaliera, anche dalla presenza di lingue diverse. L’idea progettuale deve essere approfondita durante l’intero percorso del progetto. In ogni caso la pianificazione deve rigorosamente comprendere la tempistica e i costi poiché le risorse (budget e personale) necessarie per la realizzazione del progetto sono imprescindibili e non possono non essere prese in considerazione. Analogamente è necessario tener ben presenti anche eventuali linee guida e criteri di finanziamento del programma. Una preparazione e una pianificazione accurata dovrebbero permettere a tutti i partner di progetto di approfondire l’idea progettuale, maturando così la consapevolezza di ciò che stanno per fare e di ciò che dovranno tener presente nella realizzazione del progetto. A questo proposito i diversi partner devono aver ben chiaro (al più tardi in questa fase dei lavori) di doversi confrontare con condizioni generali differenti, mettendo in conto sin dall’inizio la possibilità che ciò possa generare eventuali problemi (v. punto 7).

Può tuttavia anche succedere che, nonostante il progetto sia stato elaborato e concepito in maniera rigorosa, in corso d’opera subentrino delle variazioni o dei problemi imprevisti. Per affrontare efficacemente tali possibili circostanze è necessario che i partner di progetto si confrontino in modo franco. Gli esperti intervistati sono dell’avviso che è utile organizzare già nella fase preparatoria incontri a scadenza regolare e ravvicinata, che nella fase di avvio del progetto non solo servono a definire insieme e sviluppare ulteriormente l’idea

progettuale, ma aiutano anche i collaboratori di progetto a “fare squadra”. Inoltre appare utile sviluppare un’idea progettuale partendo almeno in parte da contatti personali già esistenti e coinvolgere, soprattutto in relazione a progetti standardizzati, partner che abbiano già esperienza con i relativi bandi.

“X e Y avevano già fatto insieme in precedenza un progetto Interreg. Quindi già si conoscevano personalmente, conoscevano il programma di finanziamento e il Segretariato tecnico congiunto e tutto questo ha reso più semplice fare domanda”.

“La domanda deve essere ben articolata e ragionata, già prevedendo e includendo ad esempio fondi sufficienti per la traduzione: in questo modo sorgono poi meno problemi.”

“E poi abbiamo presentato la domanda e abbiamo ricevuto parere negativo perché non avevamo sviluppato a sufficienza i punti e perché semplicemente alcune cose non risultavano chiare. Ci hanno suggerito di chiedere supporto a una ditta per impostare il progetto.”

“Non abbiamo avuto esperienza con progetti di questo genere. Però abbiamo trasportato il nostro modo di lavorare e la nostra visione dentro questa piattaforma e ci siamo presi qualche mese per poter studiarla. Abbiamo fatto diverse riunioni di questo gruppo e abbiamo dettagliato la proposta progettuale.”

2. Partnership

Fattori di successo:

- Partnership solida, che può basarsi sui seguenti elementi:
 - Fiducia tra i partner
 - Opportunità di conoscersi personalmente in contesti informali
 - Tempo e pazienza nel creare una nuova partnership
 - Conoscenza già preesistente
 - Tutti i partner sono interessati alla tematica del progetto (aspirazione personale)
- Partnership nata in relazione al territorio interessato dal progetto o in relazione al taglio specifico del progetto
- Partnership proposte dagli uffici/organismi che si occupano del progetto
- Lead partner con esperienza e risorse sufficienti; responsabile del livello di controllo
- Partner con struttura simile sono più facilitati nel portare avanti la collaborazione
- Distanza non eccessiva fra i partner

Tutti gli esperti ritengono che per dare vita a una valida collaborazione transfrontaliera il fattore più importante sia una solida partnership, ovvero una partnership che si basi sulla fiducia e l’affidabilità. Una partnership solida può svilupparsi grazie a più elementi fra i quali gli esperti intervistati citano come essenziali la fiducia fra i partner, le opportunità di conoscersi personalmente in contesti informali, tempo e pazienza nel porre in essere una nuova partnership,

una conoscenza già esistente e un interesse condiviso per la tematica del progetto.

Un aspetto particolarmente importante per creare una partnership è che le persone coinvolte nel progetto si conoscano personalmente. Si raccomanda quindi ai partner di progetto di organizzare nella fase iniziale incontri de visu. Un’altra opportunità è quella di chiedere il supporto dei vari management regionali, delle comunità comprensoriali o dei GAL (gruppi di azione locali), che con la creazione ad esempio di tavoli di lavoro su determinati temi possono facilitare l’instaurarsi di contatti personali. Tali soggetti sono informati sulle organizzazioni che operano oltre confine e possono facilitare il sorgere di partnership poiché sanno quale organizzazione è interessata ad avviare un progetto su tematiche uguali o simili. Un’ulteriore opportunità è quella di attivare una nuova partnership partendo dapprima da un mini progetto con l’obiettivo di favorire una migliore conoscenza reciproca e sviluppare un clima di fiducia.

Una partnership può nascere però anche partendo da conoscenze già esistenti, cioè quando gli attori si conoscono fra di loro, spesso anche per aver in passato già lavorato insieme a un progetto. Il vantaggio in tal caso è costituito dal fatto che l’uno conosce pregi e difetti dell’altro e viceversa.

Si può creare una partnership anche con riferimento al territorio interessato dal progetto.

Da lead partner deve fungere il partner che ha la maggiore esperienza nel project working e dispone di risorse sufficienti, anche perché a lui sostanzialmente spetteranno più compiti e la responsabilità generale per quanto riguarda l’organizzazione, i contenuti e l’aspetto finanziario. Una funzione che il lead partner assume per lo più automaticamente è quella del controllo: in prossimità di scadenze o in generale nelle varie fasi del progetto chiede ai partner a quale punto del lavoro si trovano, se ritengono di riuscire a terminare entro il termine prestabilito, se hanno bisogno di aiuto ecc. In questo senso il lead partner assume il ruolo di coordinatore di progetto e si adopera affinché le varie fasi del progetto si svolgano in modo fluido.

L’instaurarsi di una partnership e la successiva collaborazione (punto 6) risultano facilitati laddove i partner sono istituzioni simili o dispongono di strutture

similari e se geograficamente non sono troppo distanti. La prima condizione è utile perché la struttura va a incidere sul metodo di lavoro, e quando le strutture sono simili l'organizzazione del lavoro in ciascuna di esse può risultare ai partner più familiare e più facilmente comprensibile. Distanze geografiche modeste facilitano l'organizzazione di incontri personali che a loro volta favoriscono la nascita di un autentico spirito di squadra tra singoli partner, aspetto che va a ricadere positivamente sulle relazioni all'interno della partnership.

"Avevamo già una partnership e ora lavoriamo di nuovo con X a un progetto Interreg. Già da 10 anni X e Y hanno contatti e scambi. I partner già si conoscevano e questo si è rilevato un grande vantaggio."

"X era un partner/colleghi che conoscevano già da diversi anni e volevano lavorare già da tanti anni assieme ma non trovavano un'occasione – più ci si conosce meglio è. Esempio: la comunicazione funzionava meglio con X con cui hanno un ottimo rapporto e il rapporto c'era già prima."

"Il partner X aveva esperienza nel project working e disponeva anche di risorse interne per il finanziamento – Ufficio gestione progetti."

"X è stato scelto come partner fra l'altro anche perché il territorio interessato dal programma è così e lo si deve rappresentare anche così."

"Abbiamo lavorato già da 5–6 anni insieme. Quindi c'era già una base di fiducia altrimenti non avrebbe potuto nascere."

3. Obiettivo della collaborazione

Fattori di successo:

- > Obiettivo chiaro e realistico (utile un'analisi/valutazione della situazione di partenza)
- > Definizione dell'output e dell'impatto
- > Interesse generale per la tematica (al di là dell'interesse finanziario) – presenza di una motivazione di base relativa alla tematica a tutti i livelli
- > Suggerimenti per la definizione di obiettivi (soprattutto per attori ancora inesperti):
 - Tema che tocca da vicino la società
 - Tema che non tocca interessi contrastanti dei partner e non li mette in competizione
 - Tema che permette agli attori largo margine d'azione
 - I partner di progetto devono avere interesse per il tema, esserne entusiasti e convinti
 - Il tema si inserisce nelle strategie regionali e sovraregionali
- > Il progetto deve apportare un valore aggiunto per i partner

In linea di principio è necessario individuare un obiettivo specifico. L'obiettivo generale, ossia il prodotto finale, deve essere definito sin dall'inizio in modo preciso ed essere realistico e raggiungibile. I partner dovrebbero fissare insieme gli obiettivi ed esserne tutti convinti, così come del valore aggiunto a essi connesso. Un progetto bilaterale o multilaterale deve produrre per ogni partner un valore aggiunto, e ciò è possibile solo grazie a una suddivisione ben strutturata sia dei compiti che delle finanze. I singoli dettagli non sono pianificabili poiché emergono mano a mano durante la realizzazione del progetto. Proprio per questo viene richiesta ai promotori del progetto anche una certa flessibilità per poter gestire eventuali modifiche. Sono supportati in questo dai management regionali, dalle comunità comprensoriali, dai GAL e dagli uffici regionali di coordinamento. Oltre agli obiettivi del progetto i promotori devono avere ben chiari anche l'impatto del progetto e la relativa misurabilità: una volta concluso il progetto, deve emergere precisione cosa è stato raggiunto.

Per la buona riuscita di un progetto è utile che la motivazione della collaborazione vada oltre il puro interesse finanziario. I partner del progetto devono essere convinti che il progetto sia necessario e che crei valore aggiunto. Inoltre deve esserci interesse per la tematica, che deve toccare da vicino l'esperienza dei partner coinvolti. Più il tema corrisponde a un'aspirazione personale e più è sentita la collaborazione e più facilmente si possono raggiungere gli obiettivi del progetto.

Per i partner che ancora non hanno maturato una vasta esperienza in materia di progetti transfrontalieri risulta utile scegliere un tema che trova la convergenza degli interessi dei partner evitando in questo modo un potenziale fattore di conflitto. Si suggerisce anche di scegliere un ambito tematico che offra agli attori un ampio campo d'azione, strutturato in modo simile per tutti. Inoltre risulta più semplice realizzare progetti il cui tema è sentito dalla gente e la tocca da vicino. In questo modo fra l'altro gli interventi realizzati nell'ambito del progetto possono più facilmente radicarsi una volta concluso il progetto stesso, contribuendo così a creare nel lungo periodo valore aggiunto per il territorio.

“Hanno raggiunto tutti gli obiettivi che hanno voluto raggiungere. Questo anche perché si sono posti degli obiettivi realizzabili.”

“Durante lo svolgimento del progetto ci si imbatte in cose, anche in tematiche, che al momento della presentazione della domanda non erano ancora così ben chiare. Se non si definisce tutto bene prima, sorgono poi delle discussioni.”

“Siamo partiti immediatamente con il nome, poi ci siamo subito chiesti: che cosa ci serve? Allora, ci servirebbe materiale promozionale, [...] ci servono i dati di ogni territorio [...]; così abbiamo creato una rete [...] delle singole regioni e di tutto il territorio e svolto anche le manifestazioni.”

4. Sostenibilità

Fattori di successo:

- > Possibilità di trasferire il progetto
- > Sinergie con altri interventi/progetti
- > Orientamento al futuro: pianificare già in anticipo quali interventi del progetto potranno proseguire – e in che modo – dopo la sua conclusione (programmazione delle risorse: budget, persone, “presa in carico”; proseguimento in autonomia)
 - I progetti comportano un confronto transfrontaliero più intenso e i contatti avviati rimangono anche a progetto concluso – a seconda della partnership, dell’interesse per il tema, dell’impegno
 - Istituzione di un fondo per seguire il progetto dopo la sua conclusione (eventualmente tramite il GECT)
- > Visibilità della collaborazione
- > I progetti sono orientati generalmente sia alla domanda che all’offerta
- > Sostenibilità su tre livelli: sociale, economico, ecologico
- > Elaborare una visione di sostenibilità
- > Output che rimangono nel tempo, rete potenziale per progetti di follow-up
- > Progetti di follow-up – a seconda della partnership e del risultato ottenuto dal progetto precedente ecc.
- > Il sostegno politico è auspicabile e per alcuni progetti addirittura necessario per garantirne la sostenibilità (soprattutto quando i partner di progetto non dispongono delle competenze necessarie)

Un aspetto decisivo per un progetto è infine la sostenibilità ovvero il perdurare degli effetti di un progetto oltre la sua conclusione. La sostenibilità di un progetto è un elemento critico perché se da una parte è fondamentale per garantirne l’effetto a lungo termine, dall’altra però non può essere ottenuta forzatamente. Un progetto prevede per sua natura un inizio ben definito e una fine.

Per fare in modo che al termine di un progetto i risultati ottenuti siano in grado di durare e produrre effetti il più a lungo possibile nel tempo è necessario tener presenti nell’elaborazione del progetto tutta una serie di aspetti. Già nella fase di pianificazione bisogna avere una certa ottica che guarda al futuro, in altre parole ragionare e pianificare proiettati oltre l’orizzonte temporale del progetto. Sin da subito occorre definire con chiarezza quali sono gli effetti che dovranno persistere una volta concluso il progetto e in quale modo gli interventi del progetto potranno continuare a sussistere. Dalle interviste si coglie molto bene ad esempio che in un progetto ben riuscito lo scambio e il confronto transfrontaliero tra i partner e i collaboratori del progetto continua o addirittura si accresce anche dopo che il progetto si è chiuso. Ciò dipende anche da quanto la partnership ha funzionato e da quali risorse economiche sono a disposizione per possibili progetti di follow-up o altre iniziative. Un progetto è sostenibile anche quando, una volta concluso, viene ripreso e ampliato o quando dal progetto nascono nuove cooperazioni. Anche un progetto presentato e gestito con strumenti moderni come ad esempio le app o in grado di offrire ai cittadini delle prospettive ha solide premesse di sostenibilità.

Un modo per far sì che un progetto continui a produrre risultati anche dopo la sua conclusione è quello di renderne concreta la sostenibilità vivendola in modo attivo ossia ad esempio sfruttando gli output del progetto. Se questi entrano a regime potranno essere usati da qualcuno anche nella vita quotidiana.

Se consideriamo dove maggiormente si manifesta la sostenibilità di un progetto, vediamo che l’effetto di un progetto è più duraturo se si cerca di garantirne la sostenibilità sia a livello socio-culturale che a livello economico ed ecologico. Se guardiamo ad esempio all’implementazione di un sistema transfrontaliero di trasporto pubblico, osserviamo che ciò ha un impatto positivo sulla qualità di vita della gente e incentiva la mobilità delle persone socialmente più deboli (aspetto socio-culturale), accresce l’accessibilità delle zone di confine e contribuisce a valorizzare il territorio dal punto di vista turistico e socio-economico (aspetto economico) e contemporaneamente produce una riduzione delle emissioni di CO2 (aspetto ecologico).

Un ulteriore elemento che favorisce la sostenibilità di un progetto è la sua trasferibilità: ciò significa che il progetto è utilizzabile in situazioni e territori

similari e che le conoscenze acquisite e i risultati del progetto sono accessibili sia ai soggetti coinvolti che ai soggetti esterni e possono essere da questi utilizzati e ulteriormente sviluppati in altri contesti. Risulta inoltre proficuo creare sinergie con altri interventi e progetti. Non di rado un progetto influisce su un altro o più progetti si influenzano vicendevolmente. In tal caso gli interventi previsti nei diversi progetti possono essere coordinati fra di loro, integrarsi reciprocamente oppure riprendere e portare avanti (follow-up) le azioni già poste in essere. Quanto questo possa realizzarsi, dipende dal buon esito dei singoli progetti.

Analizzando i progetti portati a termine con successo si impone una domanda: perché in alcuni progetti gli interventi attivati hanno continuato a esistere anche una volta concluso il progetto, mentre in altri progetti questo non è avvenuto? Per rispondere a questo quesito si approfondiscono, a integrazione delle osservazioni sopra esposte, alcuni aspetti più specifici che l'analisi ha messo in particolare evidenza:

- Tema

Il tema del progetto è direttamente legato alla sua sostenibilità perché quanto più il tema intercetta la sensibilità del momento, ovvero tocca le corde delle persone/del gruppo target e dell'opinione pubblica ed è trendy (a livello europeo), tanto maggiore sarà la domanda nei confronti dei prodotti/degli output del progetto. La scelta del tema e il modo con cui sviluppare il progetto devono riflettere le esigenze del gruppo target e della società. È il tema inoltre a determinare per quanto tempo possono persistere gli interventi sviluppati all'interno del progetto: alcuni interventi hanno infatti, per loro natura, una data di conclusione. Ciò emerge ad esempio confrontando gli interventi previsti in due diversi progetti, uno relativo all'organizzazione di una serie workshop e l'altro all'implementazione di un collegamento con mezzi pubblici. Dopo un certo lasso di tempo il workshop sarà stato realizzato da tutti i componenti del gruppo target di un determinato territorio e quindi l'intervento per sua natura è soggetto a una fine (eventualmente da esso possono trarre origine progetti successivi). Se invece consideriamo il collegamento con mezzi pubblici va da sé che (ammesso che il servizio vada incontro alla sensibilità del momento e che ci sia un'effettiva domanda) non è possibile prevedere (da subito) quando esso finirà. In questo caso sono necessarie però risorse economiche per

garantire il suo funzionamento anche una volta concluso il progetto e una persona/istituzione che si prenda in carico la relativa gestione.

- Interesse degli stakeholder e disponibilità di risorse

Come già accennato, perché un progetto duri nel tempo sono necessarie risorse per garantire che anche dopo che il progetto è ufficialmente concluso qualcuno se ne prenda cura (sia dal punto di vista amministrativo che, se necessario, da quello finanziario). Per garantire la disponibilità, presente e futura, delle risorse (soprattutto finanziarie) necessarie occorre aver saputo suscitare negli stakeholder un certo interesse per il progetto. E questo dipende nuovamente dalla scelta del tema (coglie la sensibilità del momento?) e dalla domanda. In presenza di una forte domanda la necessità degli interventi sviluppati appare chiara e quindi è più facile provvedere alle risorse finanziarie con cui dare continuità agli interventi del progetto. Un aiuto può venire dalla politica se essa mostra interesse per la tematica, sostiene il progetto ed eventualmente prevede di assumerne l'ulteriore finanziamento. Per raggiungere tale obiettivo è quindi importante suscitare l'attenzione dei decisori politici per il progetto o coinvolgerli nel medesimo. In linea generale è auspicabile che il progetto "entri a regime" e che siano gli stakeholder a curarne la prosecuzione. Perché istituzioni private mettano in campo proprie risorse per portare avanti progetti/risultati/interventi, devono poter contare su una certa redditività economica e a questo proposito il fattore domanda gioca di nuovo un ruolo decisivo.

Un'altra possibilità per aumentare la sostenibilità dei progetti risiederebbe nell'istituzione di un fondo per continuare a seguire questi ultimi dopo la loro conclusione.

"Dopo l'ultimo progetto, che ha avuto un ottimo risultato, abbiamo guardato se c'era un'altra possibilità di collaborazione e così abbiamo utilizzato i canali e i contatti esistenti e abbiamo scritto una nuova domanda."

"Il grande problema è garantire la prosecuzione degli interventi. Il progetto ha avuto un riscontro molto positivo, ha ottenuto una buona valutazione, il materiale scolastico è stato distribuito alle scuole, è sorto un trainer pool, ma poi il progetto è terminato. Sarebbe bastata una piccola parte del finanziamento, forse 15.000-20.000 euro all'anno, e sarebbe stato possibile portare avanti questi workshop."

"Non prevedono progetti di follow-up poiché hanno stanziato nel budget un certo importo per garantire la prosecuzione e quindi la sostenibilità degli interventi attivati con il progetto."

“La collaborazione transfrontaliera aumenterà perché i servizi hanno a che fare con gli stessi problemi – i problemi non si fermano di certo davanti al confine amministrativo.”

“Il progetto è diventato un progetto di successo proprio per la risposta da parte degli utenti, dei cittadini, dei turisti, di coloro che hanno cominciato ad utilizzare X. È stato un numero crescente già nel corso dell'[...] e poi questi numeri registrati sono cresciuti ulteriormente negli anni successivi giustificando di fatto la persistenza di X e la persistenza degli investimenti delle due regioni.”

“Quell' altro progetto ha aiutato sicuramente che X diventi un successo. In realtà aveva un impatto/collegamento molto forte. Perché anche se sono stati attuati in momenti un po' diversi, in un certo periodo l'attuazione dei due progetti si è sovrapposta, ma poi in realtà entrambi hanno avuto una vita successiva alla conclusione del progetto per cui si sono auto-alimentati a vicenda.”

“La parte politica ha appoggiato tutto perché ha visto/ha creduto in questo progetto sia sul versante italiano sia sul versante austriaco.”

“Allora c'erano le persone giuste al posto giusto che volevano semplicemente lavorare insieme. Se le persone individuano un obiettivo comune che per loro ha un senso, allora collaborare è possibile. Devono quindi incontrarsi le persone giuste al momento giusto. Anche il tema deve essere adatto.”

“In precedenza abbiamo avuto un [...] con la Slovenia e ci siamo detti che questo poteva essere possibile anche con l'Italia. Abbiamo quindi preso l'iniziativa, abbiamo avuto dei contatti preliminari con i colleghi del Friuli e del Veneto e siamo arrivati appunto a costituire questo [...]”

“L'obiettivo è sempre stato quello di dare al progetto una continuità. L'importanza della collaborazione è stata riconosciuta e ora è fuori discussione. Da questo gruppo di lavoro è nato un consorzio che è ancora attivo e in cui sono coinvolti tutti i partner. Ed è questo consorzio che si occupa ancora del progetto.”

5. Collaborazione

Fattori di successo:

- Un coordinatore di progetto molto attivo e presente (generalmente una persona interna, anche se potrebbe essere un esterno); collaboratori di progetto molto attivi e presenti (che abbiano il tempo di occuparsi del progetto – eventualmente esonerarli da altre mansioni) – oltre alla capacità di far fronte al carico di lavoro, sono indispensabili competenze sociali
- Servono persone attive realmente interessate all'idea e desiderose di realizzarla. Impegno, entusiasmo e interesse per la tematica sono di aiuto anche nella soluzione dei problemi
- Per ogni partner di progetto occorre almeno una persona che si occupi del progetto sotto l'aspetto amministrativo e operativo
- Continuità nella struttura organizzativa (dei collaboratori di progetto)
- Contatto diretto il più frequentemente possibile (la conoscenza personale è un fattore imprescindibile)
- Soft skills: (capacità di lavorare in gruppo, disponibilità al compromesso, apertura, comunicazione)
- Tempistica ben definita (con margini di flessibilità) - controllo
- I partner sono istituzioni simili tra loro per tipologia o struttura (se possibile)

Dalla maggior parte delle interviste risulta che la figura del coordinatore di progetto è decisiva per il successo del progetto stesso. Trattasi di una persona il cui compito principale è quello di occuparsi del progetto. Il compito di project manager o di coordinatore di progetto può essere affidato sia a una persona interna che esterna. Se la scelta cade su una persona interna è importante che essa abbia tempo sufficiente per occuparsi del progetto ed eventualmente venga esentato da altri lavori. Lo stesso vale anche per gli altri collaboratori, che devono avere il tempo di occuparsi ampiamente del progetto.

Inoltre è importante che non solo il coordinatore di progetto si dedichi con grande impegno allo sviluppo e alla realizzazione del progetto stesso, ma che anche gli altri partner (e i collaboratori) facciano altrettanto. Un forte impegno sul progetto sarà più facile da raggiungere se la tematica riflette un interesse personale dei partner coinvolti e se il progetto non è nato soltanto perché ha ottenuto un finanziamento. L'interesse per la tematica da parte dei partner di progetto è il principale fondamento della collaborazione.

Elemento decisivo per una fattiva collaborazione è un regolare contatto personale tra i partner di progetto. È importante inoltre che chi è coinvolto in

progetti di collaborazione transfrontaliera abbia dimestichezza con i cosiddetti soft skills (capacità di lavorare in gruppo, disponibilità al compromesso, apertura, comunicazione, ecc.) e sappia garantire un impegno duraturo. È auspicabile poi che la squadra dei collaboratori resti invariata (o quasi) nel corso del progetto, perché solo in questo modo se ne può garantire la continuità.

Per mantenere una visione d'insieme sulla realizzazione del progetto è utile definire una tempistica e fissare con esattezza le scadenze per l'esecuzione delle varie attività. Per rispettare tale tempistica è necessario un controllo regolare. Nella maggior parte dei casi questa funzione di vigilanza e monitoraggio viene assunta dal lead partner, il quale verifica sulla base di una checklist la realizzazione delle singole attività concordate oppure fa presente a tempo debito le varie scadenze. Per non trovarsi in difficoltà è utile prevedere dei margini di flessibilità che consentono di assorbire eventuali ritardi.

Un altro fattore in grado di migliorare la collaborazione nell'ambito di un progetto transfrontaliero e di contribuire quindi alla sua riuscita è la presenza di partner di progetto con struttura simile (simile tipo di istituzione, simile forma di organizzazione), perché ciò potrebbe tradursi in una somiglianza nei metodi di lavoro e nelle procedure.

"Generalmente, quando si tratta di project manager interni, sono persone con un enorme carico di lavoro. Il GAL però ha avuto un'ottima esperienza con persone interne. Tuttavia anche un project management esterno va bene. L'importante è che ci sia una figura di riferimento, un coordinatore che durante il progetto tenga insieme tutti i fili e si occupi dei partner e del progetto."

"È necessaria una grande fiducia, quando si realizza un progetto con un dato partner, bisogna poter credere che sarà il partner giusto. Per gestire i problemi sono importanti disponibilità al compromesso, flessibilità, capacità di interazione sociale, abilità e comportamenti adatti, proprio come succede in ogni momento della vita."

"Serve un livello di controllo, qualcuno che faccia il punto della situazione e dica:abbiamo preso questi impegni, abbiamo concordato queste scadenze e che verifichi se le cose sono state fatte e che cosa vada fatto entro l'incontro successivo. Il controllo di gestione è molto importante perché bisogna verificare se i lavori vengono effettivamente conclusi."

"Avevamo un comitato di lavoro: è stato istituito un gruppo di lavoro specifico dedicato al progetto e formato da un rappresentante per ogni regione, che ha seguito nel dettaglio la realizzazione del progetto."

5.1. Supporto da parte degli organismi competenti

Fattori di successo:

- Nel caso di programmi Interreg: gestione degli eventi informativi del STC nella fase di sviluppo del progetto, supporto da parte del STC nella fase di realizzazione del progetto
- Nel caso di programmi Interreg: servizio di consulenza da parte delle UCR sia nella fase di sviluppo del progetto che in quella del suo svolgimento
- Sostegno da parte di uffici/organismi che conoscono entrambi i partner

Le persone intervistate hanno più volte fatto presente l'opportunità di richiedere supporto e consulenza ai servizi e organismi competenti (STC e UCR nel caso di programmi Interreg; regional managements, comunità comprensoriali o GAL) sia nella fase di sviluppo del progetto che nella fase di implementazione.

"Abbiamo fatto degli incontri con il segretariato tecnico congiunto per avere un orientamento. E ci hanno dato effettivamente delle dritte. Abbiamo partecipato a incontri aperti al pubblico organizzati dal segretariato."

"Il GAL telefona regolarmente ai promotori del progetto per informarsi sullo stato dei lavori, per offrire un aiuto e rispondere a eventuali domande."

"Il sostegno offerto è valido. Abbiamo incominciato a conoscerci perché c'è stato un incontro personale con il Nucleo di controllo di I livello in fase di preparazione della domanda. Per il resto ci siamo sentiti per e-mail."

6. Gestione dei problemi

Fattori di successo:

- Comunicazione/discussione e disponibilità al compromesso
- Adesione convinta al progetto da parte di tutti i partecipanti. In occasione di tutte le decisioni/azioni va ricordato che lo scopo è quello di raggiungere l'obiettivo del progetto ("per il bene del progetto")
- Sviluppo di schemi trasparenti per la soluzione di problemi e conflitti
- Mediazione/supporto, in riferimento alle differenze a livello amministrativo e giuridico, da parte di uffici e organismi che conoscono entrambe le realtà; contatti con gli uffici legali delle istituzioni coinvolte
- Incarico a una persona di seguire il progetto dal punto di vista amministrativo
 - GECT: mettere a disposizione uno staff competente per seguire il progetto
- Preparazione e sensibilizzazione dei soggetti coinvolti in relazione agli adempimenti amministrativi/burocratici (potrebbe occuparsene il GECT)
- In caso di poca esperienza con progetti:
 - se Interreg: usufruire dell'attività di consulenza dei vari uffici preposti;
 - se Interreg: iniziare con mini progetti
- Mediazione (per esempio in caso di controversie tra i partner) e supporto da parte delle strutture competenti per il progetto (ad esempio, nel caso di Interreg, da parte delle UCR)
- Ostacolo: lingua (cfr. Comunicazione, punto 7)
- Ostacolo: possibilità di finanziamento al di fuori di progetti comunitari (rappresenta un problema soprattutto per soggetti minori)
 - Possibilità che il GECT metta a disposizione strumenti di finanziamento
- Possibilmente considerare le differenze come un fattore positivo e di attrattività dei progetti.

La gestione dei problemi rappresenta un aspetto centrale per il successo di un progetto. Per una gestione efficace dei problemi sono necessari un dialogo aperto e la disponibilità al compromesso da parte di tutti i partner. Anche in questo contesto è necessaria la già spesso citata "adesione convinta" dei partner al progetto e ai suoi obiettivi, poichè tale "convincione" svolge un ruolo decisivo facilitando la gestione dei problemi. Se tutti i partner del progetto aspirano a realizzare il progetto e i suoi obiettivi, probabilmente si troveranno delle soluzioni anche a problemi complessi e si raggiungerà un'intesa in caso di divergenze.

Inoltre possono essere molto utili la mediazione e il supporto offerti da management regionali, comunità comprensoriali o GAL, che dispongono di ampie conoscenze sull'attività progettuale e hanno dimestichezza con le peculiarità dei partner transfrontalieri.

Per alleggerire il lavoro connesso agli adempimenti amministrativi si può prevedere l'assunzione di una persona che si occupi soltanto di tali aspetti. Un supporto in questo ambito potrebbero fornirlo anche i GECT, per esempio mettendo a disposizione uno staff di persone specificamente preposte a seguire i vari attori su queste questioni. Inoltre i vari uffici regionali dovrebbero preparare i soggetti coinvolti – attraverso un lavoro di sensibilizzazione, trasparenza e comunicazione – ad affrontare la burocrazia e il suo forte potere deterrente.

Se gli attori hanno ancora poca esperienza nel project working (ad esempio per i programmi Interreg), si consiglia di usufruire dell'attività di consulenza offerta dai vari uffici competenti. Inoltre si suggerisce di iniziare con un mini progetto.

Anche se le varie differenze tra i partner del progetto spesso rappresentano un ostacolo, tuttavia si può guardare ad esse anche in un'ottica positiva. Le diversità costituiscono il nucleo dei progetti transfrontalieri, contribuiscono allo scambio di conoscenze e ad allargare la propria prospettiva, e in generale i progetti transfrontalieri apportano al proprio territorio un valore aggiunto che non si sarebbe potuto raggiungere senza la componente transfrontaliera.

Per quanto riguarda le possibilità di finanziamento va sottolineato che, a parte i finanziamenti comunitari, soprattutto per i soggetti minori è difficile ottenere altri contributi. Ciò potrebbe rappresentare uno stimolo per i GECT a offrire ulteriori strumenti di finanziamento per le cooperazioni transfrontaliere.

"X è sempre stato molto chiaro, presente, disponibile, sereno. Quando sono sorti problemi li hanno affrontato con tranquillità, hanno provato a non inalberarsi."

"Una volta è successo che ci ha contattati un partner lamentandosi che un altro partner non faceva niente. Quindi il GAL lo ha comunicato agli altri GAL chiedendo che parlassero con il partner in questione e lo accompagnassero in modo che il progetto potesse riprendere a funzionare. L'esito è stato positivo."

"Spesso i mini progetti sono utili proprio perché i partner possono conoscersi e creare un clima di fiducia. Ciò può poi essere utilizzato anche in un successivo progetto."

"La collaborazione transfrontaliera è cominciata attraverso i progetti Interreg, che ci hanno aiutati a capire che i confini non solo si attraversano fisicamente in macchina, ma anche lavorando insieme e imparando a conoscersi... Indubbiamente una tale collaborazione non sarebbe possibile senza il finanziamento da parte di terzi."

“Sicuramente apportano un valore aggiunto. Per l’itinerario in mountain bike per esempio è assolutamente necessaria la collaborazione transfrontaliera, perché una parte del tour si svolge a nord e un’altra parte a sud del confine. Quindi si tratta di una soluzione molto valida sia per i turisti che per la gente del posto.”

“Sì, ci sono state delle discussioni, ma ci siamo sempre accomiati cordialmente. Abbiamo avuto magari confronti duri, ma leali. E poi siamo andati tranquillamente a bere qualcosa insieme.”

“Tutti erano convinti della validità del progetto e ciò ha contribuito a farci trovare un compromesso anche in caso di divergenze profonde. Tutti in primis volevano realizzare il progetto, perciò è sempre stata scelta la soluzione migliore per il progetto, e pertanto le diverse opinioni personali sono passate in secondo piano.”

6.1. Differenze giuridiche e amministrative

Fattori di successo:

- Sfruttare i possibili vantaggi derivanti da realtà diverse:
 - creare un progetto basato sulle differenze
 - trasferimento di conoscenze – si trae vantaggio dalle conoscenze e dall’esperienza dei partner, imparando a guardare le proprie sfide da un’altra prospettiva
- Superare le differenze con l’aiuto della mediazione/del supporto offerto da uffici/organismi che conoscono entrambe le realtà
 - GECT come mediatore tra i due sistemi
 - contratti univoci che indicano con chiarezza il quadro giuridico e i presupposti finanziari (molto utile soprattutto per i soggetti privati)
 - superamento di eventuali problemi mediante il supporto a livello politico
- Buon coordinamento informale tra le diverse amministrazioni
- Scambio di informazioni con i partner di progetto sulle differenze nei sistemi, sostegno reciproco nell’affrontare i problemi – presupposto: ogni partner deve conoscere il quadro generale del proprio territorio
- Possibili approcci incomprensibili di un partner possono essere riconducibili a singole strutture territoriali

Differenze giuridiche e amministrative possono ostacolare la collaborazione transfrontaliera e la realizzazione di progetti comuni. Per affrontare tale problema si può puntare a sfruttare le diversità a vantaggio del progetto oppure cercare una mediazione tra le differenze giuridiche e amministrative o superarle.

Le differenze giuridico-amministrative possono rappresentare non soltanto un ostacolo per la collaborazione transfrontaliera, ma anche un punto di partenza per una collaborazione, laddove si sia consapevoli dei vantaggi

che esse possono offrire. Un vantaggio sta per esempio nel trasferimento di conoscenze: gli attori entrano in contatto con altri sistemi, allargano in tal modo le loro conoscenze ed eventualmente possono applicare (in parte) nel proprio territorio i vantaggi derivanti dalle nuove competenze. I vantaggi insiti nelle differenze possono per esempio essere utilizzati in maniera sistematica all’interno di un progetto e sfociare in una collaborazione regolare o in un servizio comune. Nei progetti transfrontalieri le differenze dovrebbero essere considerate non soltanto un ostacolo, ma anche un valore aggiunto. Proprio tali diversità danno l’impulso a ideare progetti di questo tipo.

Un’altra possibilità di affrontare le differenze tra le amministrazioni e i sistemi giuridici consiste nel tentare di superarle attraverso una persona/istituzione che conosca entrambi i sistemi e funga da mediatore. Poiché superare le diversità giuridiche e amministrative può rivelarsi uno sforzo molto complesso e difficile per i soggetti coinvolti, anche perché è probabile che essi raggiungano presto i limiti delle loro possibilità di azione, in tale contesto potrebbero rivestire un ruolo di rilievo i GECT, i management regionali e le unità di coordinamento regionali, che conoscono i vari sistemi giuridici e amministrativi al di là e al di qua della frontiera e potrebbero assumere il ruolo di mediatori tra i sistemi, per esempio creando reti e mettendo a disposizione di un territorio la propria esperienza riguardo al sistema dell’altro territorio.

Inoltre soprattutto per i soggetti privati è consigliabile chiarire tramite contratti univoci il quadro giuridico e finanziario, eliminando eventuali incertezze e assicurando la certezza del diritto.

In generale gli attori devono essere consapevoli del fatto che dovranno confrontarsi con condizioni generali disomogenee (tranne che per le regole comuni riguardo al finanziamento dei progetti). Ma ogni partner di progetto conosce le condizioni specifiche del proprio territorio e in caso di eventuali incomprensioni può essere utile un confronto mirato tra i partner: gli attori cioè possono aiutarsi a vicenda attraverso un confronto e un dialogo aperto, risolvendo in tal modo eventuali problemi.

"I problemi più gravi tra i partner non riguardano aspetti di contenuto o organizzativi, ma questioni amministrative."

"Ci sono stati problemi e differenze dal punto di vista amministrativo. L'amministrazione [...] è molto più precisa e puntigliosa rispetto a quella austriaca. Si tratta di una precisione che non è né necessaria né comprensibile, ma l'ufficio del GECT è stato di grande aiuto nel risolvere tali problemi."

"È possibile aiutarsi reciprocamente, dato che ognuno sa come funziona il sistema nel proprio territorio per quanto riguarda il proprio settore. Si possono approfondire le questioni in occasione degli incontri di progetto, così esse vengono, per così dire, spiegate ad hoc e in tal modo si affrontano insieme i problemi."

"Può succedere che un partner faccia le cose in un modo che l'altro partner fatica a comprendere o di cui comprende soltanto a posteriori i motivi. A volte ciò succede perché il rapporto con l'amministrazione è diverso, perché una determinata procedura è organizzata in modo completamente diverso in Austria e in Italia."

"Da una parte tali differenze rendono possibile cambiare la prospettiva, dando la possibilità di conoscere modi diversi di affrontare le varie situazioni in un altro territorio. E sarebbe auspicabile imparare l'uno dall'altro e scambiarsi idee."

"È necessario un confronto costante, un dialogo assolutamente costante con i propri colleghi omologhi delle altre regioni sia quando si pensa al progetto che quando si attua un progetto perché anche nella stessa attuazione è inevitabile che si trova ad affrontare dei problemi che prima non erano stati preventivati."

"Diciamo che le differenze erano utili. Alla fine, come prodotto abbiamo pubblicato un libro dell'esperienza e l'abbiamo diffuso in giro per il mondo ed è stata la base di una pubblicazione a livello accademico di questo professore che ci guidava. E poi alla fine il progetto è diventato ben conosciuto."

6.2. Diversità culturali – Metodi di lavoro differenti

Fattori di successo:

- > Consapevolezza delle diversità culturali da parte di tutti i partner del progetto
- > Flessibilità e comprensione
- > Rispetto e interesse nei confronti dell'altra cultura/degli altri comportamenti
- > Apertura e disponibilità nei confronti di ciò che è sconosciuto e nuovo; creare un clima di fiducia già nella fase di sviluppo del progetto
- > Competenza interculturale – sensibilità nel settore interculturale
- > Riconoscere i vantaggi delle diversità culturali; sfruttare la diversità e la dinamicità del team di progetto; considerare le differenze come un valore aggiunto, un impulso a realizzare il progetto
- > Creare regole comuni per la collaborazione
 - In caso di progetti finanziati (dall'UE): le regole prestabilite per l'accesso ai finanziamenti definiscono una base comune per il progetto
- > Confronto costante con i partner di progetto
- > Fiducia nei confronti dei partner e delle loro modalità operative (se divergono dalle proprie, non è detto che siano peggiori)

A differenza dei progetti a livello nazionale i progetti transfrontalieri rappresentano una grande sfida in relazione alla loro gestione e al loro svolgimento. Possono insorgere difficoltà per quanto riguarda le diversità culturali e a causa dei differenti metodi di lavoro e procedure. Per evitare conflitti, perdite di tempo e costi è necessario che sia il project manager sia i collaboratori di progetto siano consapevoli delle differenze. Affrontare consapevolmente tali differenze e mostrare rispetto e interesse per l'altra cultura/l'altro comportamento è un importante fattore di successo. Soltanto in tal modo è possibile utilizzare al meglio gli effetti sinergici della collaborazione transfrontaliera. Nella gestione delle differenze culturali il coordinatore del progetto svolge un ruolo determinante: egli dovrebbe infatti essere consapevole di tali differenze e fare in modo che i partecipanti al progetto si sentano a loro agio in occasione degli incontri comuni.

Nel campo dei progetti transfrontalieri e della collaborazione transfrontaliera, più che altrove, le diversità culturali dovrebbero essere considerate dai partecipanti come una possibilità per imparare qualcosa in più sul comportamento delle istituzioni/organizzazioni/persone al di là del confine, e gli attori non dovrebbero restare inflessibilmente ancorati alle proprie modalità di lavoro, ma mostrare una certa flessibilità. Attraverso l'interesse e la disponibilità di tutti i partner di progetto nei confronti dei propri interlocutori è possibile dialogando cercare soluzioni comuni a eventuali

problemi. Anche se le differenze culturali possono senz'altro ostacolare la collaborazione transfrontaliera, tuttavia si dovrebbe guardare ad esse in modo positivo, perché una mentalità aperta può aiutare a superare più facilmente tali differenze. Ancor più difficile dell'integrazione delle differenze culturali è il loro inserimento nel progetto come fattore produttivo.

Per affrontare positivamente la questione delle diversità culturali nei progetti transfrontalieri si suggerisce inoltre di assicurare la trasparenza sugli obiettivi del progetto e di stabilire regole comuni per la collaborazione. Un fattore importante è il clima di fiducia, che andrebbe creato già nella fase di sviluppo del progetto. Possono essere d'aiuto specifici workshops di lancio, durante i quali i collaboratori del progetto possano conoscersi personalmente.

I fattori necessari per trasformare le differenze culturali nei progetti transfrontalieri in un valore aggiunto si possono riassumere nel concetto di competenza interculturale, ovvero una combinazione di competenze sociali, cognitive e comunicative accompagnate dalla conoscenza della propria cultura/delle proprie modalità operative e della cultura/delle modalità operative di chi vive dall'altra parte del confine.

"Bisogna essere pronti ad adattarsi ad altre modalità operative e altri comportamenti, ma è proprio questo l'aspetto affascinante di questi progetti."

"Sappiamo che X riguardo a certe questioni reagisce diversamente dai funzionari di Y, ma ciò non rappresenta un problema."

"Se decidiamo di fare qualcosa lo facciamo noi di persona, ovvero realizziamo ciò che abbiamo concordato. Se viene concordato qualcosa con X viene affidato a un'agenzia di consulenza l'incarico di realizzare quanto pattuito e può capitare che il risultato sia diverso o che al progetto venga attribuita una portata più ampia. Ciò significa che noi comunichiamo in modo molto diretto, mentre la procedura seguita da X prevede più tappe intermedie, e collaborando con X dapprima ci siamo dovuti abituare a queste nuove modalità operative."

6.3. I mini progetti come fattore di successo

Fattori di successo:

- > Il mini progetto offre ai soggetti di piccole dimensioni le maggiori opportunità di accedere ai finanziamenti UE
- > Talvolta le strutture regionali figurano formalmente come promotori del progetto
- > Minori oneri burocratici e amministrativi
- > Minore rischio
- > Approccio CLLD – approccio che si rivolge direttamente alle persone – mette in contatto persone al di là e al di qua del confine
- > Ideale per avvicinarsi al project working – costruire partnership – creare un clima di fiducia
 - Possono costituire una base per progetti futuri
 - Sostegno a partner inesperti mediante gli uffici/organismi adeguati

Per potersi misurare in maniera competitiva in bandi relativi a progetti di notevoli dimensioni è necessaria una certa quantità di risorse. Per soggetti di piccole dimensioni (per esempio un'associazione di volontariato) spesso è difficile accedere a determinate fonti di finanziamento, non disponendo né del tempo né delle risorse finanziarie e personali necessarie né del relativo know-how. Perciò l'istituzione di fondi per mini progetti rappresenta una possibilità importante, per i piccoli attori, di poter finanziare idee progettuali. I progetti di questo formato non soltanto sono meno impegnativi e complessi, ma contribuiscono anche a costruire partnership.

Uno dei vantaggi dei mini progetti finanziati nell'ambito della strategia CLLD è che i promotori formali di questi progetti sono in parte le stesse strutture regionali. Ciò riduce il rischio a carico dei soggetti coinvolti. Anche gran parte degli oneri burocratici sono a carico delle strutture regionali e in tal modo i soggetti interessati possono concentrarsi sul contenuto e sugli aspetti essenziali del progetto.

Inoltre i mini progetti sono ideali per tutti i soggetti che sono ancora abbastanza inesperti nella gestione di progetti finanziati con fondi terzi. Come già accennato, con questo formato il rischio per gli attori è minimo. Per questo motivo i mini progetti rappresentano l'opzione ottimale per nuove partnership, dando la possibilità ai soggetti di conoscersi meglio e di creare un solido clima di fiducia. Proprio le partnership istituite in tal modo si rivelano solide e costituiscono la base per eventuali futuri progetti di media e ampia portata.

"I mini progetti sono spesso utili proprio perché i partner hanno la possibilità di conoscersi e di creare un clima di fiducia, e ciò può essere utile anche in un progetto successivo."

"Nell'ultimo periodo di finanziamento i mini progetti sono stati importanti per noi per portare avanti la collaborazione transfrontaliera. Essi si sono rivelati garanzia di successo."

"Nel [...] erano coinvolti anche soggetti pubblici, non soltanto privati. Tra i promotori del progetto c'erano anche bande musicali e associazioni culturali e sportive, nonché ovviamente rappresentanti dei comuni."

"Alla base bisogna creare progetti che abbiano un impatto visibile e siano realizzabili con minori oneri amministrativi, e abbiamo bisogno anche di un cosiddetto "progetto ombrello" in modo che non ci si debba occupare troppo delle questioni meramente burocratiche."

7. Comunicazione

Fattori di successo:

- Incontrarsi regolarmente di persona (pianificare incontri in calendario e budget)
- corrispondenza regolare (via e-mail, telefono, Skype...)
- comunicazione trasparente, efficace e mirata
- uso di lingue diverse:
 - coordinatore di progetto bi/plurilingue
 - stanziare risorse per la traduzione
 - inglese come lingua di scambio
 - evitare fraintendimenti (soprattutto nel caso delle traduzioni) tramite la comunicazione diretta
 - sostegno da parte dei GECT

Il successo di un progetto si basa anche su una comunicazione efficace, che consenta a tutti i soggetti coinvolti di disporre delle stesse informazioni e di fornirsi sostegno reciproco. Dalle interviste si ricavano vari fattori che favoriscono la comunicazione. Ad esempio, molti degli intervistati hanno osservato che incontri regolari tra i soggetti coinvolte sono di importanza decisiva per una comunicazione efficace all'interno di un progetto. Tali incontri dovrebbero essere organizzati già in fase di preparazione del progetto e poi aver luogo a intervalli regolari anche in fase di attuazione. Di conseguenza vanno previsti nel calendario dei lavori e nel budget.

Durante l'attuazione del progetto è inoltre necessario che i partner siano costantemente in contatto tra loro tramite e-mail, Skype, telefono ecc.

Un altro aspetto importante della comunicazione è l'uso di lingue diverse. Quindi è importante affidare la gestione del progetto a persone bilingui o plurilingui che amministrino tutta la comunicazione.

Dato che i progetti Interreg richiedono il bilinguismo occorre inoltre prevedere le risorse necessarie per la traduzione. In certi casi, per facilitare la comunicazione quotidiana nell'ambito del progetto, è stato impiegato l'inglese come lingua di scambio.

"Ogni sei mesi hanno tenuto un grande incontro con tutti i partner. Con frequenza doppia si incontrano a livello tecnico e con i singoli partner siamo in contatto settimanalmente, quando non più spesso. In media ogni 10 giorni qualcuno andava a Bolzano o Trento."

"La comunicazione si svolge molto per telefono, soprattutto tramite conferenze via Skype. Ma comunque i partner si incontrano regolarmente, ad es. il GAL mette a disposizione una sala riunioni."

"Gli incontri sono sempre stati regolari e talvolta molto frequenti. Negli intervalli si comunicava via e-mail, Skype e telefono. Telefonate e e-mail comunque una volta in settimana, spesso anche più volte in un giorno. Spesso abbiamo parlato in inglese."

"Bisognava firmare tutto in versione bilingue. In questo senso il GECT è stato molto d'aiuto. In tutti gli incontri era disponibile la traduzione simultanea."

8. Suddivisione dei compiti e delle risorse

Erfolgsfaktoren:

- Suddividere chiaramente i compiti
- Tener conto della struttura e delle competenze dei partner
- Porre attenzione da subito a prevenire eventuali problemi in fase di prefinanziamento e cercare di eliminarli (soprattutto per partner privati di piccole dimensioni)

Le interviste svolte tra gli esperti confermano che un progetto è vincente quando compiti e mezzi finanziari sono definiti e distribuiti in modo chiaro. Ai fini di una suddivisione funzionale dei compiti e delle risorse è necessario individuare esattamente le varie strutture e competenze dei partner e procedere alla suddivisione tenendo conto della situazione rilevata, così da sfruttare efficacemente i punti di forza dei partner e compensare i loro punti deboli.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie la difficoltà risiede essenzialmente nel prefinanziamento degli importi e nel tempo di attesa per il loro rimborso. Ciò vale soprattutto per partner di piccole dimensioni, per i quali il prefinanziamento è legato a un certo rischio nel caso dovessero verificarsi errori al momento della rendicontazione. Risulta pertanto estremamente importante un confronto sostanziale e ampio sul prefinanziamento e sulla rendicontazione già al momento della suddivisione dei compiti e delle risorse.

“Avremmo dovuto considerare maggiori costi esterni. E altra cosa importante: non ha senso investire i soldi in posti a part-time (cioè non a tempo pieno, soprattutto se la posizione ha sede a Bolzano, perché con i requisiti richiesti – ossia laurea, patentino A, tempo determinato - non si trova personale. Se posto di lavoro dev'essere, allora che sia solo a tempo pieno al 100%.”

“Abbiamo potuto basarci sulle esperienze fatte in precedenza e ne abbiamo tenuto conto in sede di suddivisione dei compiti, assegnando a X quei compiti che X sapeva fare bene in quanto organizzazione di piccole dimensioni, mentre sono stati assegnati a Y quei compiti per cui risultava utile una struttura più grande come quella del partner Y, che infatti disponeva di varie risorse come un ufficio grafico ecc. ”

“Noi abbiamo preso volentieri il Lead perché noi come istituzione eravamo in grado di farlo. Perché X non sono abituati a maneggiare soldi, non hanno esperienza in questo e noi invece abbiamo le risorse per fare questo. ”

“Ma il problema maggiore è stato il prefinanziamento, in quanto noi abbiamo sempre anticipato i soldi e presentato la rendicontazione in un secondo tempo. Ma poi ci sono stati ritardi nella rendicontazione e così ci è successo a volte di dover aspettare fino a 9 – 10 mesi per vederci restituito quanto anticipato, e per noi come piccola associazione ciò è risultato molto oneroso.”

“Il prefinanziamento costituisce un problema/ostacolo soprattutto per i soggetti più piccoli (come le associazioni), in quanto dopo aver anticipato le risorse bisogna aspettare che la burocrazia faccia il suo corso, che tutti i documenti di rendicontazione siano stati presentati... e così c'è da aspettare un mezzo anno prima di essere rimborsati.”

9. Rendicontazione

Fattori di successo:

- Prevedere, in sede di pianificazione, tempo e personale sufficienti
- Buona preparazione per prevenire problemi (formazione, consulenze da parte degli uffici competenti)
- Esperienza (collaboratori con una certa esperienza; conoscenza approfondita delle regole)

Quasi tutti gli interpellati hanno sottolineato come la rendicontazione dei progetti sia molto complicata e dispendiosa. È importante quindi, per la buona riuscita di un progetto, pianificare tempi e risorse sufficienti. L'ideale sarebbe affidare le rendicontazioni alle persone che hanno già esperienza in merito. Quanto più una persona ha a che fare con le regole della materia tanto maggiore sarà la sua esperienza e conoscenza.

È fondamentale inoltre prepararsi in anticipo sulla rendicontazione, ad esempio frequentando appositi corsi o avvalendosi della consulenza dei servizi di coordinamento regionali, dei regional managements, delle comunità comprensoriali o dei Gruppi di azione locale.

“Noi eravamo già preparati a questo impegno perché abbiamo esperienza di progetti da oltre 10 anni e quindi conoscevamo già un po' la materia.”

“Abbiamo fatto un training molto specifico sia internamente sia ai partner. Ogni volta che ci vedevamo avevamo una sessione di rendicontazione. E all'inizio i partner non lo prendevano troppo sul serio perché la vedevano una cosa molto lontana.”

“È importante prepararsi bene alla rendicontazione, ad esempio una volta che il progetto è approvato, radunare tutti i partner per un piccolo corso, almeno mezza giornata, in cui X spiegherà a che cosa bisogna prestare attenzione, e che a proposito dei pagamenti è bene informarsi sempre prima di fare qualsiasi cosa, per non sbagliare e ritrovarsi poi nell'impossibilità di avere il rimborso.”

10. Progetto e società

Fattori di successo:

- Il progetto dovrebbe rispecchiare le esigenze della società
- Intensa azione di comunicazione attraverso comunicati stampa, eventi, newsletter, twitter, facebook
- La collaborazione dovrebbe far incontrare le persone
- Comunicare il progetto verso l'esterno

Ogni progetto è inserito in un dato contesto sociale e dovrebbe mantenere con esso un legame attivo, rispecchiando gli interessi e le esigenze della società. È importante accompagnare il progetto con una comunicazione attiva per far sì che esso si radichi nel tessuto sociale. La rispondenza a tali interessi ed esigenze è strettamente legata alla finalità del progetto stesso e va attentamente valutata già in sede di definizione degli obiettivi. Per radicare ulteriormente il progetto nella realtà sociale serve poi un'ampia e intensa

attività di informazione e comunicazione per far conoscere il progetto ai cittadini. La buona riuscita di un progetto si ha quando la popolazione ne risulta coinvolta oppure quando i risultati ottenuti rispondono alle esigenze dei cittadini.

“Abbiamo presentato il progetto con un apposito evento a Passo Monte Croce, c’erano i giornalisti e pure tantissimi cittadini, forse anche per la presenza di Reinhold Messner. Tali eventi aumentano decisamente la visibilità di un progetto.”

“La società è stata coinvolta. Si facevano incontri in tutti i territori. All’inizio si faceva un mega incontro a Bolzano con un world-café. Per trasmettere l’informazione del progetto alla società ci si è serviti di newsletter, twitter, facebook.”

“In ogni territorio sono stati realizzati bandi, comunicati stampa, kick-off events e anche interventi sui media, è stata attivata cioè una promozione ufficiale affinché le persone venissero a conoscenza dell’esistenza del progetto.”

5. Prospetto riassuntivo dei fattori di successo rilevati

Aspetti fondamentali di un progetto	Fattori di successo
Preparazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piano delle attività – prendersi un tempo congruo per pianificare nel dettaglio il progetto (date, tempistica, costi) – attenzione alle risorse necessarie (personale e budget) <ul style="list-style-type: none"> • Leggere attentamente i criteri di finanziamento/del programma in caso di inesperienza nella partecipazione ai bandi ➤ Tener presenti le diverse condizioni generali in cui operano i singoli partner (prevenendo così eventuali problemi) – tali condizioni vengono esaminate dal responsabile del progetto <ul style="list-style-type: none"> • “Condizioni generali” intese anche come diversità di competenze e poteri dei singoli partner ➤ Incontri personali a scadenza regolare e ravvicinata – team building <ul style="list-style-type: none"> • Per i programmi Interreg: esperienza con bandi di questo tipo, o in caso di inesperienza incarico a esterni per la predisposizione della domanda
Partnership	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partnership solida, che può basarsi sui seguenti elementi: <ul style="list-style-type: none"> • Fiducia tra i partner • Opportunità di conoscersi personalmente in contesti informali • Tempo e pazienza nel creare una nuova partnership • Conoscenza già preesistente • Tutti i partner sono interessati alla tematica del progetto (aspirazione personale) ➤ Partnership nata in relazione al territorio interessato dal progetto o in relazione al taglio specifico del progetto ➤ Partnership proposte dagli uffici/organismi che si occupano del progetto ➤ Lead partner con esperienza e risorse sufficienti; responsabile del livello di controllo ➤ Partner con struttura simile sono più facilitati nel portare avanti la collaborazione ➤ Distanza non eccessiva fra i partner
Obiettivo della collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obiettivo chiaro e realistico (utile un’analisi/valutazione della situazione di partenza) ➤ Definizione dell’output e dell’impatto ➤ Interesse generale per la tematica (al di là dell’interesse finanziario) – presenza di una motivazione di base relativa alla tematica a tutti i livelli ➤ Suggerimenti per la definizione di obiettivi (soprattutto per attori ancora inesperti): <ul style="list-style-type: none"> • Tema che tocca da vicino la società • Tema che non tocca interessi contrastanti dei partner e non li mette in competizione • Tema che permette agli attori largo margine d’azione • I partner di progetto devono avere interesse per il tema, esserne entusiasti e convinti • Il tema si inserisce nelle strategie regionali e sovraregionali ➤ Il progetto deve apportare un valore aggiunto per i partner

Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilità di trasferire il progetto ➤ Sinergie con altri interventi/progetti ➤ Orientamento al futuro: pianificare già in anticipo quali interventi del progetto potranno proseguire – e in che modo – dopo la sua conclusione (programmazione delle risorse: budget, persone, “presa in carico”; proseguimento in autonomia) <ul style="list-style-type: none"> • I progetti comportano un confronto transfrontaliero più intenso e i contatti avviati rimangono anche a progetto concluso – a seconda della partnership, dell’interesse per il tema, dell’impegno • Istituzione di un fondo per seguire il progetto dopo la sua conclusione (eventualmente tramite il GECT) ➤ Visibilità della collaborazione ➤ I progetti sono orientati generalmente sia alla domanda che all’offerta ➤ Sostenibilità su tre livelli: sociale, economico, ecologico ➤ Elaborare una visione di sostenibilità ➤ Output che rimangono nel tempo, rete potenziale per progetti di follow-up ➤ Progetti di follow-up – a seconda della partnership e del risultato ottenuto dal progetto precedente ecc. ➤ Il sostegno politico è auspicabile e per alcuni progetti addirittura necessario per garantirne la sostenibilità (soprattutto quando i partner di progetto non dispongono delle competenze necessarie))
Collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un coordinatore di progetto molto attivo e presente (generalmente una persona interna, anche se potrebbe essere un esterno); collaboratori di progetto molto attivi e presenti (che abbiano il tempo di occuparsi del progetto – eventualmente esonerarli da altre mansioni) – oltre alla capacità di far fronte al carico di lavoro, sono indispensabili competenze sociali ➤ Servono persone attive realmente interessate all’idea e desiderose di realizzarla. Impegno, entusiasmo e interesse per la tematica sono di aiuto anche nella soluzione dei problemi ➤ Per ogni partner di progetto occorre almeno una persona che si occupi del progetto sotto l’aspetto amministrativo e operativo ➤ Continuità nella struttura organizzativa (dei collaboratori di progetto) ➤ Contatto diretto il più frequentemente possibile (la conoscenza personale è un fattore imprescindibile) ➤ Soft skills: (capacità di lavorare in gruppo, disponibilità al compromesso, apertura, comunicazione) ➤ Tempistica ben definita (con margini di flessibilità) - controllo ➤ I partner sono istituzioni simili tra loro per tipologia o struttura (se possibile)
Supporto da parte degli organismi competenti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nel caso di programmi Interreg: gestione degli eventi informativi del STC nella fase di sviluppo del progetto, supporto da parte del STC nella fase di realizzazione del progetto ➤ Nel caso di programmi Interreg: servizio di consulenza da parte delle UCR sia nella fase di sviluppo del progetto che in quella del suo svolgimento ➤ Sostegno da parte di uffici/organismi che conoscono entrambi i partner

Gestione dei problemi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicazione/discussione e disponibilità al compromesso ➤ Adesione convinta al progetto da parte di tutti i partecipanti. In occasione di tutte le decisioni/azioni va ricordato che lo scopo è quello di raggiungere l’obiettivo del progetto (“per il bene del progetto”) ➤ Sviluppo di schemi trasparenti per la soluzione di problemi e conflitti ➤ Mediazione/supporto, in riferimento alle differenze a livello amministrativo e giuridico, da parte di uffici e organismi che conoscono entrambe le realtà; contatti con gli uffici legali delle istituzioni coinvolte ➤ Incarico a una persona di seguire il progetto dal punto di vista amministrativo <ul style="list-style-type: none"> • GECT: mettere a disposizione uno staff competente per seguire il progetto ➤ Preparazione e sensibilizzazione dei soggetti coinvolti in relazione agli adempimenti amministrativi/burocratici (potrebbe occuparsene il GECT) ➤ In caso di poca esperienza con progetti: <ul style="list-style-type: none"> • se Interreg: usufruire dell’attività di consulenza dei vari uffici preposti; • se Interreg: iniziare con mini progetti ➤ Mediazione (per esempio in caso di controversie tra i partner) e supporto da parte delle strutture competenti per il progetto (ad esempio, nel caso di Interreg, da parte delle UCR) ➤ Ostacolo: lingua (cfr. Comunicazione) ➤ Ostacolo: possibilità di finanziamento al di fuori di progetti comunitari (rappresenta un problema soprattutto per soggetti minori) <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità che il GECT metta a disposizione strumenti di finanziamento ➤ Possibilmente considerare le differenze come un fattore positivo e di attrattività dei progetti.
Differenze giuridiche e amministrative	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sfruttare i possibili vantaggi derivanti da realtà diverse: <ul style="list-style-type: none"> • creare un progetto basato sulle differenze • trasferimento di conoscenze – si trae vantaggio dalle conoscenze e dall’esperienza dei partner, imparando a guardare le proprie sfide da un’altra prospettiva ➤ Superare le differenze con l’aiuto della mediazione/del supporto offerto da uffici/organismi che conoscono entrambe le realtà <ul style="list-style-type: none"> • GECT come mediatore tra i due sistemi • contratti univoci che indicano con chiarezza il quadro giuridico e i presupposti finanziari (molto utile soprattutto per i soggetti privati) • superamento di eventuali problemi mediante il supporto a livello politico ➤ Buon coordinamento informale tra le diverse amministrazioni ➤ Scambio di informazioni con i partner di progetto sulle differenze nei sistemi, sostegno reciproco nell’affrontare i problemi – presupposto: ogni partner deve conoscere il quadro generale del proprio territorio ➤ Possibili approcci incomprensibili di un partner possono essere riconducibili a singole strutture territoriali

Diversità culturali – Metodi di lavoro differenti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consapevolezza delle diversità culturali da parte di tutti i partner del progetto ➤ Flessibilità e comprensione ➤ Rispetto e interesse nei confronti dell'altra cultura/degli altri comportamenti ➤ Apertura e disponibilità nei confronti di ciò che è sconosciuto e nuovo; creare un clima di fiducia già nella fase di sviluppo del progetto ➤ Competenza interculturale – sensibilità nel settore interculturale ➤ Riconoscere i vantaggi delle diversità culturali; sfruttare la diversità e la dinamicità del team di progetto; considerare le differenze come un valore aggiunto, un impulso a realizzare il progetto ➤ Creare regole comuni per la collaborazione <ul style="list-style-type: none"> • In caso di progetti finanziati (dall'UE): le regole prestabilite per l'accesso ai finanziamenti definiscono una base comune per il progetto ➤ Confronto costante con i partner di progetto ➤ Fiducia nei confronti dei partner e delle loro modalità operative (se divergono dalle proprie, non è detto che siano peggiori)
I mini progetti come fattore di successo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il mini progetto offre ai soggetti di piccole dimensioni le maggiori opportunità di accedere ai finanziamenti UE ➤ Talvolta le strutture regionali figurano formalmente come promotori del progetto ➤ Minori oneri burocratici e amministrativi ➤ Minore rischio ➤ Approccio CLLD – approccio che si rivolge direttamente alle persone – mette in contatto persone al di là e al di qua del confine ➤ Ideale per avvicinarsi al project working – costruire partnership – creare un clima di fiducia <ul style="list-style-type: none"> • Possono costituire una base per progetti futuri • Sostegno a partner inesperti mediante gli uffici/organismi adeguati
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incontrarsi regolarmente di persona (pianificare incontri in calendario e budget) ➤ corrispondenza regolare (via e-mail, telefono, Skype...) ➤ comunicazione trasparente, efficace e mirata ➤ uso di lingue diverse: <ul style="list-style-type: none"> • coordinatore di progetto bi/plurilingue • stanziare risorse per la traduzione • inglese come lingua di scambio • evitare fraintendimenti (soprattutto nel caso delle traduzioni) tramite la comunicazione diretta • sostegno da parte dei GECT
Suddivisione dei compiti e delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suddividere chiaramente i compiti ➤ Tener conto della struttura e delle competenze dei partner ➤ Porre attenzione da subito a prevenire eventuali problemi in fase di prefinanziamento e cercare di eliminarli (soprattutto per partner privati di piccole dimensioni)

Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prevedere, in sede di pianificazione, tempo e personale sufficienti ➤ Buona preparazione per prevenire problemi (formazione, consulenze da parte degli uffici competenti) ➤ Esperienza (collaboratori con una certa esperienza; conoscenza approfondita delle regole)
Progetto e società	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il progetto dovrebbe rispecchiare le esigenze della società ➤ Intensa azione di comunicazione attraverso comunicati stampa, eventi, newsletter, twitter, facebook ➤ La collaborazione dovrebbe far incontrare le persone ➤ Comunicare il progetto verso l'esterno

