UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale
in Economia Sociale e Imprese Cooperative

Tesi di Laurea

SVILUPPO SOSTENIBILE IN QUOTA: ANALISI COMPARATIVA E STRATEGIE D'IMPATTO NEI TERRITORI MONTANI

Relatrice: Chiar.ma Prof.ssa Claudia Pedercini

Correlatrice: Chiar.ma Prof.ssa Elisa Chiaf

Laureanda:
Alessia Pedretti

Matricola n. 727502

Anno Accademico 2024/2025

"Quando diamo una data a un sogno

diventa un obiettivo.

Un obiettivo suddiviso in passi

diventa un progetto.

E un progetto supportato da azioni

diventa realtà"

(Anonimo)

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1: UNO SGUARDO ATTRAVERSO LE LENTI DEL PROJECT MANAGER 3

1.1 La Pubblica Amministrazione e l'importanza della gestione dei progetti 3

1.1.1 Premesse: il Project Management 3

1.1.2 Il valore pubblico nella Pubblica Amministrazione 4

1.1.3 La figura del RUP: il Project Manager pubblico 6

1.2 Il Project Management come leva di cambiamento nella PA 8

1.2.1 La gestione di un progetto 8

1.2.2 Il ruolo del Project Manager e del suo team 12

1.3 Iniziare dalla fine. Lo sguardo proiettato sul cambiamento. 15

1.3.1 Le ragioni alla base della realizzazione del progetto 15

1.3.2 Output, outcome, impatto. La Teoria del Cambiamento 17

1.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo 19

CAPITOLO 2: I PATTI TERRITORIALI ATTIVI IN REGIONE LOMBARDIA: ANALISI COMPARATIVA 21

2.1 Origini e caratteristiche dei patti territoriali 21

2.1.1 Premessa: la progettazione partecipata e la programmazione negoziata 21

2.1.2 Definizione e obiettivi generali dei Patti Territoriali 25

2.2 Regione Lombardia e l'attuazione dei Patti Territoriali ai sensi della l.r. 40/2017 29

2.2.1 Criteri e finalità specifiche per il territorio lombardo 29

2.2.2 I Patti sottoscritti e i territori coinvolti 32

2.3 Analisi comparativa dei Patti Territoriali 34

2.3.1 Metodologia di analisi comparativa: il benchmarking 34

2.3.2 Obiettivi (a) 35

2.3.3 Ambiti di intervento (b) 36

2.3.4 Progetti previsti (output) (c) 38

2.3.5 Soggetti sottoscrittori (d) 40

2.3.6 Budget totale (e), fonti di finanziamento (f), ruolo del partenariato pubblico-privato (g) 41

2.3.7 Durata del Patto (h) 44

2.3.8 Risultati attesi (outcome) (i) e impatto (l) 45

2.3.9 Indicatori di realizzazione (output) (k) e indicatori di risultato (outcome) (j) 47
2.3.10 Sostenibilità economica (m), sociale (n), ambientale(o) 52
2.3.11 Sfide (p) e fattori positivi (q) 59
2.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo 61
CAPITOLO 3: APPROFONDIMENTO QUALITATIVO: CASI STUDIO E STRUMENTI OPERATIVI 65
3.1 Descrizione dei casi studio 65
3.1.1 Patto Territoriale del Monte Maniva 66
3.1.2 Patto Territoriale di Montecampione 68
3.2 Gli strumenti operativi 71
3.2.1 Intervista del Patto Territoriale del Monte Maniva 74
3.2.2 Intervista del Patto Territoriale di Montecampione 77
3.2.3 SWOT analysis del Patto Territoriale del Monte Maniva 81
3.2.4 SWOT analysis del Patto Territoriale di Montecampione 83
3.2.5 Confronto tra le due SWOT analysis 85
3.3 Proposta di dashboard di indicatori per il monitoraggio e la valutazione ... 87
3.3.1 Dashboard degli indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva ... 87
3.3.2 Dashboard degli indicatori del Patto Territoriale di Montecampione ... 95
3.3.3 Lettura del cambiamento attraverso la dashboard degli indicatori 96
3.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo 98
CONCLUSIONE 101
BIBLIOGRAFIA 103
SITOGRAFIA 105
RINGRAZIAMENTI 107

INTRODUZIONE

La Pubblica Amministrazione si nutre di progetti. Perché un progetto abbia successo è necessario costruire un project team guidato da una figura in grado di comprendere a fondo metodologie, tecniche e strategie di sviluppo, ponendo come punto di partenza il raggiungimento di un cambiamento condiviso. È proprio il "*cambiamento*" la parola chiave intorno alla quale ruota l'intero elaborato.

Nel primo capitolo verrà delineato un quadro teorico sul project management, con particolare attenzione agli elementi fondamentali che consentono di sviluppare le competenze necessarie a creare valore pubblico. In che modo le scelte di Project Management incidono sulla creazione di valore pubblico?

Anche il Codice degli Appalti ha sviluppato un cambiamento legislativo, dal d.lgs. 50/2016, in cui il RUP era definito come "responsabile unico di procedimento", si è arrivati al nuovo Codice dei Contratti Pubblici (d.lgs. 36/2023), che individua invece la figura del RUP come il "responsabile unico di progetto". Questo passaggio segna un cambiamento rilevante: che cosa comporta questa nuova definizione? E quale importanza ha assunto, oggi, la capacità di saper gestire un progetto nella Pubblica Amministrazione?

Una volta chiarito il ruolo strategico del Project Manager e del suo team nel garantire il successo di un progetto e la creazione di valore pubblico, sarà possibile entrare nel cuore dell'elaborato. Nel secondo capitolo l'attenzione si concentrerà sulla programmazione negoziata attraverso l'analisi dei Patti Territoriali di Regione Lombardia (ai sensi della l.r. 40/2017). L'analisi comparativa tra i Patti attivi nella Regione consentirà di comprendere le modalità di gestione e di realizzazione che le diverse amministrazioni coinvolte hanno voluto adottare, attraverso il confronto strutturato di diciassette dimensioni chiave.

Il percorso si concluderà con il terzo capitolo, dedicato ad un approfondimento di tipo qualitativo. Verranno infatti analizzati due casi studio, attraverso interviste alle amministrazioni capofila dei rispettivi Patti Territoriali selezionati. Le informazioni raccolte saranno rielaborate tramite la SWOT Analysis, allo scopo di evidenziare punti di forza, debolezza, opportunità e minacce emerse. Quali sono state le azioni

corrette intraprese? Quali interventi avrebbero potuto essere messi in atto per evitare gli errori e le criticità emerse? In chiusura, verrà proposta una griglia di valutazione d'impatto, strutturata sotto forma di dashboard di indicatori, quale strumento operativo a supporto di un'eventuale misurazione dei risultati e della programmazione futura.

CAPITOLO 1: UNO SGUARDO ATTRAVERSO LE LENTI DEL PROJECT MANAGER

1.1 La Pubblica Amministrazione e l'importanza della gestione dei progetti

1.1.1 Premesse: il Project Management

Il Project Management oggi è un tema di grande attualità, uno dei punti chiave per la gestione di qualsiasi attività pubblica, privata e privata non profit.

Il moderno approccio legato alla gestione dei progetti si è sviluppato tra gli anni Cinquanta e Sessanta. A partire dagli anni Cinquanta e per tutti gli anni Sessanta vennero ideate, sviluppate e formalizzate le prime tecniche a supporto della gestione di ampi progetti complessi in ambito industriale, militare e aerospaziale (es. PERT, Program Evaluation & Review Technique, per pianificare la progettazione di missili). Negli anni Settanta si sviluppò la professione del Project Manager in maniera più consistente; nel 1967 nacque l'International Project Management Association (IPMA) e nel 1969 fu fondato il Project Management Institute (PMI). A seguito di grandi sforzi, sono stati ideati approcci innovativi per la gestione integrata delle performance di progetto, mettendo in evidenza la generazione di valore e la valorizzazione delle conoscenze prodotte durante lo svolgimento delle attività. Negli anni Novanta sono stati introdotti sistemi di software per ottimizzare la gestione di tutte le aree di progetto in contesti altamente dinamici e complessi (si è consolidato l'approccio "agile" al Project Management). Negli ultimi anni si è posta una notevole attenzione sulla gestione dei rischi e la valorizzazione del loro impatto, la gestione degli stakeholder, la certificazione professionale e i livelli di maturità delle organizzazioni nella gestione dei progetti. Si parla di cambiamento organizzativo.

Il Project Management è una disciplina che sviluppa una visione sistemica di un progetto durante tutto il suo ciclo di vita, dalla pianificazione e avvio delle attività alla loro implementazione, dal monitoraggio e controllo degli avanzamenti alla comunicazione dei risultati e delle criticità, dall'analisi dei rischi alla predisposizione di azioni correttive, dal reporting alla rendicontazione, fino alla chiusura e analisi post chiusura di ciascuna attività.

L'obiettivo del Project Management consiste nell'ottenere il risultato atteso dal progetto nel rispetto dei tempi e dei costi concordati, affrontando positivamente il verificarsi di rischi imprevisti e soddisfacendo il livello di qualità definito, impiegando efficacemente le risorse disponibili e rendendo il cliente soddisfatto dei benefici prodotti. Questa disciplina permette anche di responsabilizzare tutti gli attori coinvolti direttamente e indirettamente nella realizzazione del risultato finale.

L'approccio del Project Management risulta particolarmente utile per le Pubbliche Amministrazioni, dove l'obiettivo non si ferma al semplice completamento di un progetto ma si estende alla creazione di valore per i cittadini e la collettività. È in questo contesto che entra in gioco il concetto di "valore pubblico".

1.1.2 Il valore pubblico nella Pubblica Amministrazione

Per valore pubblico s'intende il livello di benessere economico, sociale e ambientale della collettività di riferimento di un'amministrazione, e più precisamente dei destinatari delle politiche e dei progetti. La creazione di questo valore è connessa direttamente alle performance delle Pubbliche Amministrazioni, alla gestione delle risorse ed alla capacità di ridurre i rischi che potrebbero portare alla perdita dello stesso. Si genera valore pubblico nel momento in cui le performance dell'ente migliorano e, di conseguenza, il livello di benessere degli utenti e stakeholder di una Pubblica Amministrazione sono maggiori rispetto alle condizioni presenti prima di attuare le politiche dell'ente.

Negli ultimi tempi, l'obiettivo di produrre valore pubblico da parte della Pubblica Amministrazione è ostacolato da sfide sempre più complesse spinte dalla trasformazione digitale e da cittadini che richiedono servizi rapidi ed efficienti. L'accesso a fondi messi a disposizione dall'Unione Europea dipende sempre di più dalla capacità di formulare e gestire progetti in modo efficace ed efficiente, rispettando tempi e costi stimati. In questo contesto, l'innovazione ed il miglioramento dei servizi offerti all'utenza dipendono in misura crescente dall'attuazione di pratiche di Project Management. Anche per le Pubbliche Amministrazioni, saper gestire progetti in modo strutturato non è più un'opzione ma una competenza strategica che costituisce la chiave per garantire efficienza,

qualità e soddisfazione del cittadino. Tuttavia, non bisogna dimenticare che i project manager nel settore pubblico operano in un contesto differente rispetto a quello privato, in quanto lo stesso si trova spesso a gestire le influenze della *parte politica* durante lo svolgimento delle attività. A tal proposito, è opportuno menzionare: "

- la direttiva UE 24/2014 in materia di Public Procurement che indirettamente invita a prevedere la figura di un "responsabile di progetto";
- il Codice dei contratti, D.lgs n. 36/2023, Allegato I.2_attività del RUP, all'art. 4 richiede che il Responsabile Unico di Progetto abbia le adeguate competenze di Project Manager, acquisite attraverso titoli di studio, esperienza e frequenza di corsi formativi, affiancati da un costante aggiornamento, in materia di Project Management;
- le definizioni del glossario terminologico del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e del sistema informativo ReGiS (Registro della Gestione degli Investimenti Statali)[1]: "misura: specifici investimenti e/o riforme previste dal PNRR, attuati attraverso la realizzazione di progetti finanziati dal piano stesso"; "progetto: un'unità selezionata e finanziata all'interno di una misura del PNRR, identificata tramite un Codice Unico di Progetto (CUP). Il progetto contribuisce alla realizzazione degli obiettivi della missione e rappresenta la principale entità del monitoraggio quale unità di misura di rilevazione delle informazioni di natura anagrafica, finanziaria, procedurale e fisica";
- La circolare n. 27 del MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze) del 21 giugno 2022 afferma che: "i Soggetti attuatori devono registrare tutte le informazioni rilevanti che riguardano i progetti di propria competenza. Tali informazioni riguardano in primo luogo il livello di pianificazione, con la registrazione dei dati relativi all'anagrafica del progetto (descrizione, finalità, costo, contributo al target della misura,

[1] ReGiS. sistema informativo utilizzato in Italia per il monitoraggio, la rendicontazione e il controllo delle misure e dei progetti finanziati dal PNRR. È la piattaforma dove le amministrazioni centrali e periferiche dello Stato, gli enti locali e i soggetti attuatori registrano e tracciano l'avanzamento dei progetti, garantendo trasparenza e tracciabilità.

localizzazione, codice unico di progetto – CUP, procedure di aggiudicazione, ecc.), al relativo cronoprogramma procedurale, ossia descrizione e tempistiche previste per l'espletamento delle fasi rilevanti per la messa in opera del progetto (atti amministrativi di approvazione, adempimenti contabili, acquisizioni di autorizzazioni/ visti/ licenze/ pareri tecnici, procedure di gara per l'affidamento di lavori/forniture di servizi, stipula dei contratti, avvio dei lavori, ecc.). Il cronoprogramma di progetto deve comprendere il relativo cronoprogramma di spesa.""[2]

Identificare la natura di questo valore è essenziale per misurare l'efficacia e l'efficienza dell'attività progettuale e per orientare le scelte future nella gestione di risorse, tempo e investimenti.

1.1.3 La figura del RUP: il Project Manager pubblico

Il concetto di valore pubblico trattato nel paragrafo precedente apre la riflessione all'analisi degli interventi pubblici nella loro accezione progettuale; lo stesso Codice degli appalti tratta gli interventi come "progetti" da gestire nel rispetto dei principi amministrativi quali la trasparenza, la legalità e il buon andamento; in questa prospettiva il RUP rappresenta la figura chiave per la gestione di questi progetti.

Nella pratica il RUP è un Project Manager specializzato in appalti pubblici e dotato di competenze multisettoriali, con elevate capacità di gestione delle risorse. Il RUP deve essere un tecnico che abbia le competenze per occuparsi del progetto affidatogli, competenze che sono state ampliate in seguito al D.lgs n. 36/2023[3]. I percorsi formativi in materia di Project Management devono rispettare gli standard internazionali e nazionali (a partire dalla norma ISO 21502 "Guidance on Project Management"), anche se al momento il legislatore non ne ha prevista l'obbligatorietà. Tuttavia, sono nati diversi percorsi formativi che hanno molte similarità con quelli di Project Management, che permettono di specializzarsi e

[2] Fonte: Tonchia, S. *Pubblica Amministrazione e Project Management*. La Gazzetta degli Enti Locali
[3] Bosetti e Gatti & Partners. Decreto legislativo 36/2023 (Codice dei contratti pubblici), art. 15 e allegato I.2.

ricoprire il ruolo di RUP. Ogni conferma di appalto è accompagnata obbligatoriamente dalla nomina di un RUP attraverso un atto formale del dirigente, questa figura è eletta tra i dipendenti che possiedono le competenze professionali in linea con l'incarico. La nomina non può essere rifiutata. Vi è comunque la possibilità di nominare il RUP tra i dipendenti di altre Pubbliche Amministrazioni qualora ci sia carenza nel proprio organico di persone in possesso dei requisiti. Il nuovo Codice degli Appalti mantiene la centralità del ruolo previsto dal d.lgs 50/2016 ma rende la figura più specialistica, richiedendo di possedere le competenze di un Project Manager dell'appalto. Infatti, con il nuovo Codice il RUP assume un ruolo di coordinamento ed ha la possibilità di delegare le attività meramente operative, tipiche del responsabile di procedimento, al personale della stazione appaltante.

Perché dal Codice degli Appalti (d.lgs. 50/2016), in cui il RUP era definito come "responsabile unico di procedimento", si è arrivati al nuovo Codice dei Contratti Pubblici (d.lgs. 36/2023), che individua invece la figura del RUP come il "responsabile unico di progetto"? La ragione risiede nell'evoluzione del ruolo stesso: non più una figura focalizzata soltanto sul corretto svolgimento procedurale, ma un vero e proprio coordinatore della complessità progettuale. Oggi al RUP è richiesto non solo di seguire l'iter di un singolo intervento, ma di gestire un insieme di progetti sempre più numerosi, articolati e interconnessi, ottimizzando le risorse e garantendo la coerenza con gli obiettivi strategici dell'amministrazione. Questo richiede la conoscenza delle metodologie di Project Management: il RUP deve essere in grado di supportare l'avvio, la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione e la chiusura dei progetti, affrontando le sfide che derivano dal coordinamento simultaneo di più progetti e contribuendo alla creazione di valore pubblico.

1.2 Il Project Management come leva di cambiamento nella PA

Per rispondere a queste domande è però fondamentale comprendere come si gestisce un progetto e quali competenze sono richieste al Project Manager e al suo team. Il Project Management non rappresenta un insieme di azioni improvvisate, ma un approccio strutturato che richiede la creazione di un percorso definito con metodo e criterio. Ogni scelta operativa deve essere allineata al cambiamento che si vuole generare, e per poterlo fare sono richieste figure professionali e competenti, capaci di lavorare in modo coordinato e sinergico.

1.2.1 La gestione di un progetto

La gestione di un progetto è un processo articolato e complesso.

Un progetto evolve percorrendo diversi stadi, le fasi, ovvero un insieme di attività interconnesse tra loro che dovrebbero giungere al completamento di uno o più deliverable[4]. Il numero delle fasi del progetto dipende dalla natura, tipologia e complessità dello stesso, ma è comunque possibile individuare alcune fasi comuni alla maggior parte dei progetti: “

1. *ideazione*: a seguito di una determinata situazione/opportunità si comprende il bisogno di realizzare un progetto. L’output di questa fase non viene sempre formalizzato ma quando lo è, il documento di output prende il nome di *Business Case* ed ha il compito di motivare questo bisogno, definendo in linea generale gli obiettivi e valutando se si possa effettivamente sostenere l’investimento;
2. *fattibilità*: studio della fattibilità che prevede l’analisi delle alternative progettuali disponibili per selezionare quella ottimale. Non sempre è formalmente presente, si ricorre a questa fase in caso di incertezza sulla decisione dell’alternativa progettuale migliore. L’output formale di questa fase è lo studio di fattibilità e contiene le analisi delle alternative progettuali. Queste informazioni vengono poi inserite in un ulteriore documento, il *Project Charter*, un documento che mette in evidenza scopo, obiettivi e

[4] Deliverable: qualsiasi prodotto, risultato o capacità unica e verificabile di fornire un servizio che deve essere prodotto per completare un processo, una fase o un progetto. Risultati intermedi.

deliverable; nel momento in cui quest'ultimo viene validato dallo sponsor di progetto, il Project Manager ottiene l'autorizzazione ad operare;

3. *pianificazione*: approfondimento delle analisi per definire un piano d'azione affidabile e ben strutturato, che comprenda le persone coinvolte nel progetto, le azioni da intraprendere e i risultati attesi. Il risultato deve essere l'approvazione da parte del Project Sponsor di un piano di gestione (il Project Management Plan) grazie al quale ciascun membro del team ha ben chiaro il suo ruolo all'interno del progetto. È importante sottolineare però che la fase di pianificazione prosegue anche durante la fase di esecuzione perché il progetto è dinamico e questo porta al verificarsi di scostamenti con conseguente necessità di ripianificazione di alcuni elementi del progetto;
4. *organizzazione e mobilitazione delle risorse*: questa fase non è sempre prevista, è tipica dei progetti di grandi dimensioni che dipendono in gran parte da risorse esterne difficili da reperire e, quindi, richiedono sforzi di organizzazione importanti;
5. *esecuzione*: una volta approvato il Project Management Plan si avvia la fase di esecuzione del progetto, molto semplice concettualmente ma la più complessa da realizzare;
6. *chiusura e trasferimento*: completata la fase di esecuzione è necessario proseguire con la chiusura del progetto, intesa come accettazione dei deliverable da parte del cliente, chiusura amministrativa attraverso l'accertamento del rispetto contrattuale e dell'esecuzione di tutti i pagamenti, chiusura documentale e chiusura organizzativa. Quest'ultima chiusura prevede la comunicazione agli stakeholder del completamento del progetto e dei relativi feedback, nonché l'erogazione di eventuali premi in caso di merito e la riallocazione o dismissione di risorse in eccesso. Non è da sottovalutare la fase di trasferimento tra chi ha concluso il progetto e chi dovrà gestire i processi da esso generati;
7. *realizzazione dei benefici e valutazione post-realizzativa*: monitorare lo stato di realizzazione dei benefici che erano stati individuati nella fase di

pianificazione e verificare che i target e le tempistiche previste siano stati rispettati, in questo modo si crea un forte legame tra progetti e processi."[5]

Nel caso specifico della Pubblica Amministrazione, tali fasi coincidono in larga parte con quelle sopra richiamate, ma assumono una configurazione particolare in relazione allo sviluppo dei contratti pubblici, così come disciplinato dal nuovo Codice dei Contratti Pubblici (d.lgs. 36/2023). In sintesi le principali fasi sono:

a. programmazione (artt. 37-38 d.lgs. 36/2023): È la fase preliminare che precede l'avvio della procedura di appalto, finalizzata a pianificare in modo strategico l'acquisto di beni, servizi o lavori. L'amministrazione individua i bisogni, inserisce l'intervento nei documenti di programmazione, verifica la copertura finanziaria e la coerenza con il bilancio, nominando il RUP che seguirà l'intero iter;
b. progettazione (artt. 41-47 d.lgs 36/2023): l'obiettivo è quello di definire nel dettaglio l'oggetto del contratto. I livelli di progettazione sono:
   - progetto di fattibilità tecnico-economica (SFTE) se tutte le verifiche preliminari eseguite dal RUP hanno esito positivo allora lo stesso può avviare lo studio di fattibilità. Vengono analizzate le alternative per individuare la più efficace ed economica includendo una relazione tecnico-illustrativa (allegato 1.7 del d.lgs 36/2023) nella quale vengono inserite l'analisi della situazione attuale dell'area o dell'opera, la descrizione del contesto territoriale, l'individuazione delle possibili alternative progettuali, schemi grafici che evidenziano gli elementi principali delle alternative, i tempi previsti, la stima approssimativa dei costi, il confronto delle alternative.
   - progetto esecutivo: stabilisce ogni aspetto tecnico e procedurale necessario alla realizzazione dell'opera

   Questa fase è decisiva per il successo complessivo del progetto.

[5] Fonte: Marco Sampietro, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2ª ed. Egea.

c. affidamento (artt. 70-76 d.lgs. 36/2023): in questa fase viene individuato il contraente secondo le modalità di scelta previste dal Codice, nel rispetto dei principi di rotazione, economicità, efficienza, efficacia e risultato;
d. stipula del contratto (art. 18 d.lgs 36/2023): dopo l'aggiudicazione, la Pubblica Amministrazione verifica i requisiti dell'operatore economico vincitore. Il contratto, obbligatoriamente in forma scritta, viene registrato e pubblicato sui portali di trasparenza. Da questo momento diventa esecutivo;
e. consegna ed esecuzione dei lavori (allegato II.14 d.lgs 36/2023): l'ente appaltante formalizza l'inizio dei lavori con un verbale di consegna, che definisce la data da cui decorrono i tempi contrattuali. Il RUP verifica che il cantiere sia pronto e inizia la fase operativa, l'impresa esegue i lavori, il direttore dei lavori verifica il rispetto del contratto ed il coordinatore della sicurezza controlla il rispetto delle norme di sicurezza;
f. monitoraggio e controllo (art. 175 d.lgs 36/2023): Sono previste verifiche costanti attraverso documenti come gli stati di avanzamento lavori (SAL), verbali di sopralluogo e riunioni di cantiere. L'obiettivo è accertare la qualità delle opere, la regolarità procedurale e la coerenza con tempi e costi programmati, gestendo eventuali imprevisti;
g. collaudo, chiusura e rendicontazione (art. 116 e allegato II.14 d.lgs 36/2023): Si verifica la conformità dell'opera al progetto attraverso il collaudo in corso d'opera e quello finale. Con l'emissione del certificato di regolare esecuzione, l'intervento viene formalmente approvato, l'impresa saldata e l'opera consegnata all'amministrazione. La rendicontazione certifica la corretta gestione delle risorse pubbliche, con controlli che possono essere svolti da revisori, Corte dei conti, Ministero delle Infrastrutture o Regione (come avviene nei casi lombardi che saranno esaminati nei capitoli successivi). Infine, gli esiti vengono pubblicati nella sezione *Amministrazione Trasparente* e l'intera documentazione archiviata.

Ma perché è importante seguire queste fasi? Attenersi a tutte le fasi permette innanzitutto di avere chiaro, sin dall'inizio, il cambiamento che si vuole generare. Allo stesso tempo permette di mantenere sotto controllo l'andamento del progetto, verificando se i risultati conseguiti corrispondono alle aspettative attese e garantendo il rispetto dei tempi, costi e risorse disponibili. Nei casi che analizzeremo, emergerà come la mancanza di una corretta pianificazione possa generare difficoltà significative e compromettere l'efficacia complessiva dell'intervento.

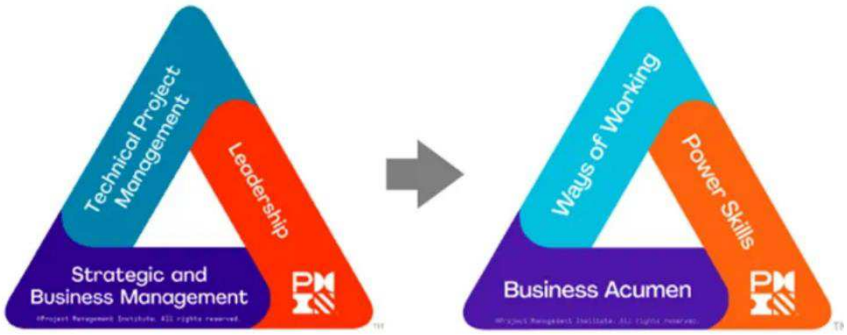
1.2.2 Il ruolo del Project Manager e del suo team

Come è emerso nel paragrafo 1.1.3, La figura principale della struttura organizzativa del progetto è il Project Manager. il Project Manager non è solo colui che scrive il progetto, ma è colui che ne coordina l'attuazione, collegando i diversi momenti del percorso. Per essere in grado di fare quanto appena detto, questa figura deve partire guardando al cambiamento che desidera generare.

Secondo il Project Management Institute (PMI), oggi il ruolo del Project Manager richiede competenze che vanno oltre la dimensione tecnica. Il cosiddetto "*triangolo dei talenti*" evidenzia tre aree fondamentali:

- *modalità di lavoro*: capacità di padroneggiare differenti metodi di lavoro (es. pensiero predittivo, agile, design thinking o nuove pratiche ancora da sviluppare) al fine di essere in grado di applicare la tecnica giusta per i differenti casi che si presentano;
- *competenze di potere*: il Project Manager deve possedere competenze quali leadership collaborativa, comunicazione, mentalità innovativa, orientamento al risultato ed empatia al fine di avere una certa influenza sui differenti stakeholder;
- *acumen aziendale*: conoscenze di business al fine di garantire un allineamento del progetto al quadro generale della strategia organizzativa.

Figura 1.1 Il triangolo del talento



Fonte 1.1 Project Management Institute. "PMI Talent Triangle"

Accanto al Project Manager opera un Project Team che deve condividere una visione d'insieme, fondamentale affinché tutti i membri abbiamo un quadro complessivo del progetto per comprendere il contesto in cui operano. È necessario che il Project Team sia flessibile, professionale e aperto al confronto con gli altri membri del gruppo. Ne possono far parte figure chiave come lo sponsor che sostengono il progetto e ne garantiscono la legittimazione, i manager funzionali che a seconda della struttura organizzativa ricoprono più o meno responsabilità, i clienti e i fornitori.

Tutte le figure sopradescritte ricoprono il ruolo di stakeholder del progetto. Il Project Management Institute definisce la parola stakeholder come: "*Individuo, gruppo o organizzazione che può influenzare, essere influenzato da o percepire di essere influenzato da una decisione, attività o risultato di un portafoglio, programma o progetto*." Dal momento che queste categorie possono generare sia effetti positivi che negativi ed il loro livello di interesse può cambiare nel tempo, è fondamentale definire le strategie per interagire con loro in modo ottimale e monitorarli costantemente per verificare se la situazione è rimasta invariata o se gli stakeholder/i loro interessi sono mutati nel tempo.

Il Project Manager, il team di progetto e tutti gli attori direttamente e indirettamente coinvolti costituiscono il cuore del processo realizzativo. La gestione delle relazioni rappresenta, pertanto, una fase delicata che richiede una particolare attenzione

lungo il percorso ed uno studio preliminare approfondito. Vedremo infatti che, nei casi dei Patti Territoriali analizzati la scelta del team di progetto e la sfida nella gestione dei rapporti tra enti pubblici, soggetti privati e comunità locali e l'attenzione da porre alle rispettive esigenze, sarà determinante per il successo del progetto.

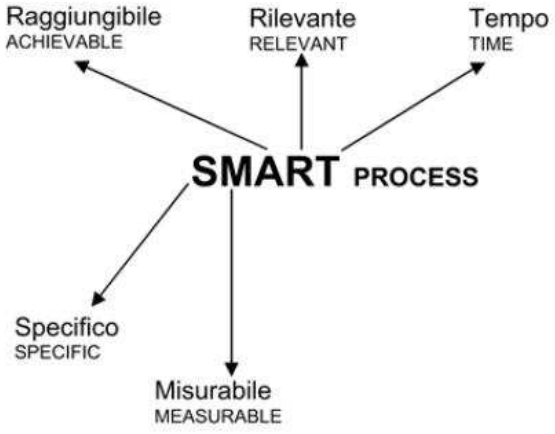
1.3 Iniziare dalla fine. Lo sguardo proiettato sul cambiamento.

1.3.1 Le ragioni alla base della realizzazione del progetto

Nel momento in cui si prende la decisione di avviare un progetto è importante porsi una domanda chiave: "*Perché sto realizzando questo progetto?*" Saper rispondere a questa domanda permette di comprendere innanzitutto se l'iniziativa nasce dall'esigenza concreta di raggiungere un risultato capace di generare un cambiamento definito, oppure se ci si muove nella speranza di ottenere trasformazioni che emergeranno solo in corso d'opera. Essere consapevoli delle motivazioni alla base del progetto è un passaggio iniziale fondamentale.

Stabilire un obiettivo significa definire "*qualcosa verso cui il lavoro deve essere indirizzato: una posizione strategica da raggiungere, uno scopo da raggiungere, un risultato da ottenere, un prodotto da realizzare o un servizio da fornire*."[6] La chiarezza sugli obiettivi permette inoltre di verificare la qualità attraverso il modello SMART, secondo cui un obiettivo deve essere: specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante, definito nel tempo. Solo nel momento in cui si è in grado di formulare obiettivi SMART un progetto può essere avviato.

Figura 1.2 processo di analisi SMART degli obiettivi



Fonte 1.2 Bove, A. (2008). Project management: La metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti. Ulrico Hoepli.

[6] Fonte: Project Management Institute, "PMI Lexicon of Project Management Terms – Version 4.0", disponibile su:https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon

Un altro aspetto da considerare sempre quando si gestiscono i progetti è il cosiddetto "*triple constraints process*" (la triplice limitazione). Gli obiettivi ai quali un Project Manager deve puntare per rispettare standard di qualità sono definiti da un triplice vincolo:

1. lo scopo, necessario per delineare cosa deve essere fatto e in che modo;
2. il tempo di realizzazione, è fondamentale rispettare i tempi previsti;
3. il costo, inteso come il complesso delle risorse necessarie per la realizzazione. Completare il lavoro rispettando il budget di costi inizialmente pianificato.

Ma come si deve misurare? La risposta dipende dagli obiettivi e dai risultati attesi del progetto. Si possono utilizzare diverse metriche come, per esempio, i risultati concreti realizzati (deliverable), lo stato di avanzamento del lavoro, l'impiego effettivo delle risorse rispetto a quanto previsto, il valore generato, la soddisfazione degli stakeholder (es. tramite interviste). Affinché le misure sopra descritte siano utili, devono essere accessibili, precise, semplici da assimilare e presentate in modo da fare comprendere correttamente il livello di incertezza ad esse associato. Saper misurare correttamente ed in modo continuativo permette di fare delle previsioni, ovvero di essere in grado di anticipare e correggere eventuali criticità emerse. In tutti i progetti emergono delle criticità, è normale, la vera forza risiede nel saper intervenire in tempo per poterle gestire.

Strumenti quali le dashboard degli indicatori consentono di raccogliere e comunicare in modo immediato molte informazioni sulle metriche, offrendo riepiloghi di dati selezionati e utili, consentendone un'analisi dettagliata. In chiusura, nel terzo capitolo, verrà proposta una griglia di valutazione d'impatto, strutturata sotto forma di dashboard di indicatori, pensata come supporto operativo per un'eventuale misurazione dei risultati e orientare la programmazione futura.

1.3.2 Output, outcome, impatto. La Teoria del Cambiamento

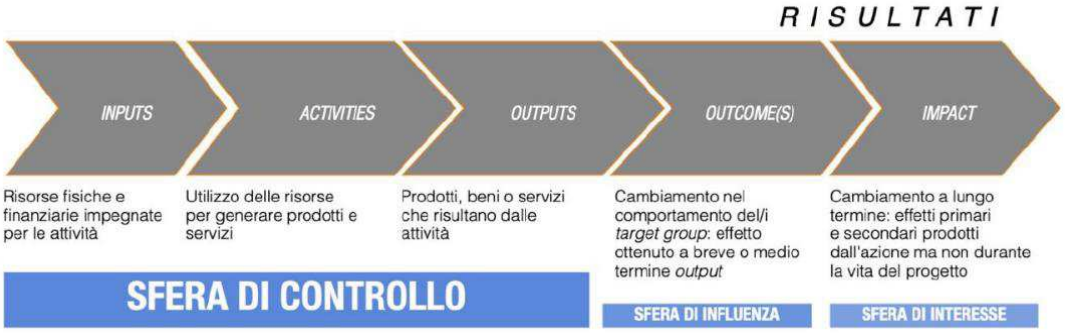
Nella dashboard degli indicatori proposta nel terzo capitolo verrà evidenziata la distinzione tra output (realizzazione), outcome (risultato, deliverable) e impatto (cambiamento). L'output, ovvero la realizzazione concreta di un'attività, è l'indicatore più semplice da misurare perché si basa su dati oggettivi e immediatamente disponibili. *Ma che esito ha avuto l'output?* A questa domanda possiamo rispondere solo se orientiamo la misurazione all'outcome quale indicatore in grado di rappresentare il cambiamento di medio periodo che deriva dalla realizzazione dell'output. È più complesso da misurare, poiché dipende non solo dalla realizzazione del progetto, ma anche dal comportamento delle persone coinvolte e da fattori esterni: non fa più parte della sfera di controllo ma entra nella sfera di influenza. L'outcome rappresenta le precondizioni utili per raggiungere il cambiamento finale di lungo periodo, il valore pubblico generato dal progetto, ovvero l'impatto.

Ci aiuta a comprendere meglio questa dinamica la Teoria del Cambiamento, che collega in modo logico e coerente output, outcome e impatto. La Teoria del Cambiamento è una descrizione che si concentra sul riempimento di quello che viene identificato come il "mancante intermedio" tra le attività di un'iniziativa di cambiamento e come questo porta al raggiungimento degli obiettivi desiderati. Questo avviene attraverso un dialogo costante tra gli stakeholder, un approccio partecipativo, al fine di identificare prima di tutto gli obiettivi a lungo termine desiderati per poi individuare tutte le condizioni, i risultati, che devono essere raggiunti affinché gli obiettivi si realizzino. Grazie ad una Teoria del Cambiamento ben strutturata è possibile ottenere, attraverso una rappresentazione visiva, un'ipotesi verificabile di come avverrà il cambiamento, così da rendere i risultati più credibili perché già stati previsti.

È difficile risalire con precisione alla prima volta in cui è stato utilizzato il termine "*Teoria del Cambiamento*", il concetto deriva dall'evoluzione di modelli precedenti, come il "Modello di valutazione dei quattro livelli di apprendimento" di Kirkpatrick (anni '50), il CIPP (contesto, input, processi e prodotti) di Stufflebeam ed i quadri logici (logframe). Negli anni '90 Weiss notò che nei programmi più articolati non venivano definiti gli step intermedi fondamentali per

raggiungere gli obiettivi di lungo periodo così, nel 1995, diffuse il termine Teoria del Cambiamento come modello che definisce questi passaggi e connessioni al fine di migliorare la valutazione, ma soprattutto aumentare la possibilità di successo. Tuttavia, la comprensione e l'utilizzo di questa teoria non sono spesso uniformi, capita che venga confusa con semplici schemi logici, per tale motivo sono state create delle guide e degli standard per agevolarne l'attuazione.

Figura 1.3 Theory of Change



Fonte 1.3 Immagine tratta dal materiale didattico del corso "Gestione, monitoraggio e valutazione dei progetti", Università degli studi di Brescia, anno accademico 2024/2025

Il metodo che permette di mettere in pratica questo concetto è la mappatura a ritroso (backward mapping). La mappatura a ritroso è infatti un metodo che parte dall'obiettivo di lungo termine (l'impatto) e risale indietro per individuare tutti gli obiettivi intermedi. Una tecnica utile per arrivare ad una visione condivisa dell'impatto è quella del brainstorming con gli stakeholder, affinando solo in seguito l'obiettivo. Dopo la prima fase di definizione degli obiettivi a lungo termine e la realizzazione di un semplice quadro di riferimento per il cambiamento, si passa ad una fase più dettagliata del processo di mappatura. Partendo dal quadro iniziale, si continua a mappare a ritroso, definendo gli obiettivi di medio e breve termine che devono essere raggiunti precedentemente, fino ad ottenere un quadro che ne descrive la storia. Risalire agli outcome significa individuare le precondizioni che devono avvenire prima affinché l'impatto si realizzi. È fondamentale concentrarsi prima sui cambiamenti necessari, le attività verranno definite solo in seguito, come mezzi per generare output ed innescare outcome.

1.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo

Dall'analisi condotta in questo primo capitolo è emerso come il project management stia assumendo un ruolo sempre più centrale all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, chiamate a gestire progetti sempre più complessi con l'obiettivo ultimo di generare valore pubblico.

Il passaggio dal d.gls 50/2016 al d.gls 36/2023 ha segnato un'evoluzione significativa: dalla figura del Responsabile Unico di Procedimento si è arrivati alla figura di Responsabile Unico di Progetto, determinando così la nascita di un vero e proprio Project Manager pubblico. La gestione dei progetti richiede oggi un costante dialogo tra Pubbliche Amministrazioni, imprese profit ed enti del Terzo Settore. In questa prospettiva, lo strumento della progettazione partecipata permette di agevolare la collaborazione tra attori diversi al fine di identificare i bisogni reali della collettività.

Per riuscire a comprendere meglio le analisi che seguiranno, sono state inoltre richiamate le principali fasi di gestione di un progetto, prima a livello generale, per poi essere applicate al caso della Pubblica Amministrazione, nonché le competenze richieste al Project Manager e al suo team.

Infine, l'attenzione si è concentrata sull'elemento cardine, il cambiamento che si vuole generare.

A partire dal quadro teorico sviluppato in questo capitolo, nel quale si sono delineati gli elementi fondamentali del project management, il capitolo successivo si focalizzerà sull'analisi dei Patti territoriali attivi in Regione Lombardia. L'obiettivo sarà quello di applicare gli strumenti ed i concetti del Project Management per confrontare i diversi patti attraverso una griglia di analisi comparativa, al fine di comprendere le logiche progettuali sottostanti e le potenzialità di sviluppo territoriale.

CAPITOLO 2: I PATTI TERRITORIALI ATTIVI IN REGIONE LOMBARDIA: ANALISI COMPARATIVA

2.1 Origini e caratteristiche dei patti territoriali

2.1.1 Premessa: la progettazione partecipata e la programmazione negoziata

La creazione di valore pubblico richiede un dialogo costante tra pubbliche amministrazioni, imprese profit ed enti del Terzo Settore, realtà strettamente interdipendenti tra loro. In questa prospettiva, strumenti quali la progettazione partecipata non solo agevolano la collaborazione tra queste organizzazioni ma ricoprono un ruolo strategico permettendo di trovare soluzioni innovative e di identificare i bisogni reali dell'utenza.

Come definito da Martini e Torti la progettazione partecipata è "*la collaborazione dei vari attori di una comunità (cittadini, associazioni, destinatari di un'iniziativa, amministratori e tecnici) che, attraverso spazi e momenti di elaborazione e confronto, vengono coinvolti nell'ideazione o nella realizzazione comune di un progetto, prodotto o servizio che abbia ricadute positive sui partecipanti e sul loro gruppo di appartenenza*"[7].

Grazie al principio di sussidiarietà[8] si supera la tradizionale concezione che la progettazione deve partire dall'alto, utilizzando la tecnica "top-down", ovvero la tecnica di progettazione nella quale è la Pubblica Amministrazione a promuovere il coinvolgimento dei cittadini, affidando la gestione ad un facilitatore[9] e selezionando in modo casuale i destinatari. Si ragiona invece dal basso verso l'alto, utilizzando la tecnica "botton up"; in questo caso sono i cittadini che attraverso forme di associazione interrogano il territorio, fanno pressione sull'amministrazione e perseguono attivamente obiettivi comuni. Non si parla più un facilitatore, la gestione è affidata ai portatori d'interesse e si ha l'obiettivo di coinvolgere tutta la comunità creando alleanze con le organizzazioni del territorio accompagnate dal

[7] Fonte: Martini & Torti, 2003

[8] Art. 118 Cost. comma 4. La sussidiarietà orizzontale è un principio giuridico e sociale che implica il coinvolgimento dei cittadini e delle loro formazioni sociali, come associazioni e enti del terzo settore, nella gestione di beni e servizi di interesse generale, collaborando con le pubbliche amministrazioni.

[9] Facilitatori. stakeholder interni ed esterni all'organizzazione che devono essere mappati e coinvolti per garantire un'evoluzione positiva del progetto o conseguire un determinato passaggio.

supporto della Pubblica Amministrazione. Un approccio di questo tipo ha maggiore possibilità di essere implementato e condiviso perché porta alla costruzione di una volontà comune che facilita il raggiungimento del successo del progetto e la soddisfazione dei partecipanti.

Nel contesto delle politiche di sviluppo locale, ha assunto grande rilevanza in Italia la programmazione negoziata, definita formalmente come "*la regolamentazione concordata tra soggetti pubblici, o tra il soggetto pubblico competente e la parte o le parti pubbliche o private, per l'attuazione di interventi diversi, riferiti ad un'unica finalità di sviluppo*".[10] La programmazione negoziata nasce sull'esempio degli ordinamenti comunitari (principio di sussidiarietà) che individuavano delle soluzioni ai malfunzionamenti delle politiche pubbliche al fine di risanare gli squilibri territoriali. La finalità principale della programmazione negoziata è stata definita ex novo dalla Legge 23 dicembre 1996 n.662, art. 2 (Legge finanziaria per l'anno 1997), e coincide con l'obiettivo di "*regolare gli interventi che coinvolgono una molteplicità di soggetti pubblici e privati e che comportano attività decisionali complesse, nonché la gestione unitaria delle risorse finanziarie*"[11].

Mentre la programmazione negoziata è lo strumento istituzionale per gestire ed organizzare azioni coordinate e risorse, la progettazione partecipata può essere vista come un approccio per arricchire il processo di programmazione negoziata, garantendo il coinvolgimento di tutti gli attori interessati. La programmazione negoziata spesso si appoggia ai meccanismi di progettazione partecipata, al fine di gestire gli interessi di tutti gli attori coinvolti nel processo di sviluppo del territorio.

Il territorio, inteso nella sua accezione più ampia, è una variabile fondamentale nei processi di sviluppo locale ed è un fattore strategico delle opportunità di sviluppo. Perché la programmazione negoziata sia efficacie è necessario avere una visione globale e territoriale, porre attenzione ai bisogni della comunità locale (il principale attore del proprio sviluppo), è fondamentale la cooperazione tra il pubblico e il privato ed è importante un intervento amministrativo adeguato attraverso forme di

[10] Fonte: Barbera, F. (2005). *Deliberare lo sviluppo: i patti territoriali come processi*.

[11] Fonte: Regione Lombardia. (2023). *Gli strumenti di programmazione negoziata: L.R. 29 novembre 2019 n. 19*. Milano.

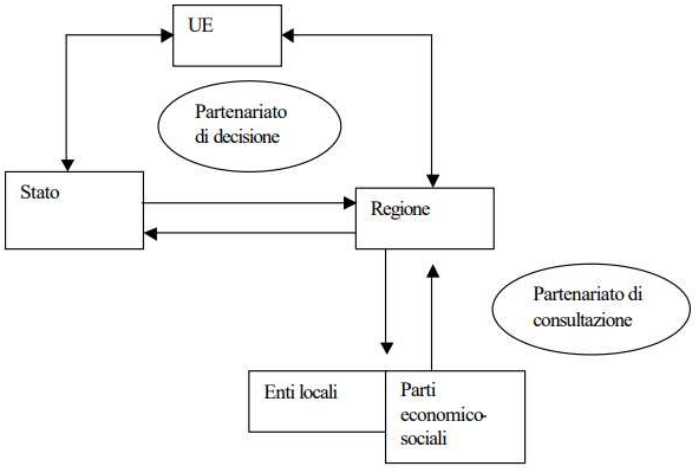
governo decentrato. Grazie alla programmazione negoziata si perseguono due differenti ma integrati obiettivi:

- Obiettivo socio-istituzionale: rafforzare i rapporti tra istituzioni comunitarie, nazionali, regionali e locali e consolidamento dei partenariati pubblico – privati;
- Realizzare programmi di sviluppo integrati, adattai ai bisogni del territorio.

Questo strumento richiede la compartecipazione tra tre attori principali: la Comunità, lo Stato e la Regione che operano in qualità di partner al fine di rafforzare la coesione economica e sociale tra i diversi territori. A questi si aggiungono gli Enti Locali e le parti economiche e sociali sin dalla prima fase di implementazione delle politiche.

- Uno degli ostacoli più difficili da affrontare è la conciliazione dell'azione istituzionale molto burocratizzata con la partecipazione attiva degli attori locali, che richiede tempi più flessibili.

Figura 2.1 La compartecipazione fra gli attori



Fonte 2.1 Gaudio, G., & Zumpano, C. (2003). La programmazione negoziata fra vincoli istituzionali e sviluppo partecipativo: limiti e potenzialità della governance nell'esperienza istituzionale italiana. Seminario internazionale Policies, Governance and Innovation for rural areas.

Secondo la normativa vigente, gli strumenti di programmazione negoziata in Italia, collocati nel quadro delle linee programmatiche dell'Unione Europea in materia di sviluppo locale, sono:

- *intesa istituzionale di programma*: accordo stipulato tra Governo e Giunta Regionale al fine di identificare gli obiettivi di sviluppo del territorio;
- *accordo di programma*: convenzione tra enti territoriali e altre amministrazioni per coordinare azioni su un determinato territorio, soprattutto dove si registra un forte deficit infrastrutturale;
- patto territoriale: deriva dalla concentrazione di una molteplicità di attori economici e sociali con l'obiettivo di attivare iniziative imprenditoriali e progetti integrati di sviluppo locale in ambito subregionale;
- *contratto di programma*: negoziazione tra Stato e imprese nelle zone dove si presenta una carenza organizzativa delle attività di ricerca e di servizi a supporto delle PMI a livello locale;
- *contratto d'area*: modello di partenariato sociale con l'obiettivo di portare nuova occupazione nei settori dell'industria, turismo, servizi, agroindustria attraverso relazioni sindacali, innovazione e flessibilità amministrativa ed accesso agevolato al credito.

Questi strumenti di programmazione negoziata, attraverso l'adattamento ai differenti contesti locali e la definizione degli indirizzi per la gestione degli investimenti pubblici, consentono di realizzare uno sviluppo economico secondo la logica bottom-up e incentrata sulla partnership.

In questo quadro complesso sopradescritto, l'attenzione posta nel presente elaborato ricadrà sullo strumento dei patti territoriali, strumento che più degli altri richiama le linee guida formulate già dal 1986 dalla Comunità Economica Europea al fine di promuovere lo sviluppo regionale e valorizzare i territori oggetto dell'iniziativa.

2.1.2 Definizione e obiettivi generali dei Patti Territoriali

Il riconoscimento legislativo dello strumento del Patto Territoriale arriva grazie alla Legge n. 662 del 23 dicembre 1996. "*il Patto Territoriale si configura quale accordo, promosso da enti locali, parti sociali, o da altri soggetti pubblici o privati con i contenuti di cui alla lettera c), relativo all'attuazione di un programma di interventi caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale*."[12] Al momento della sua introduzione, esso trovava applicazione nelle aree depresse del territorio nazionale agli obiettivi 1, 2 e 5b dei Fondi strutturali europei nonché quelle rientranti nell'art. 92 paragrafo 3.c del Trattato di Roma. Tali riferimenti sono stati in seguito aggiornati dalle riforme della politica di coesione, ridefinendo la classificazione delle aree ammissibili e gli obiettivi di intervento a livello comunitario.

Il Patto Territoriale può essere definito come "*uno scambio contrattuale tra Governo e aree territoriali locali: gli attori locali si impegnano a individuare e selezionare quei progetti e infrastrutture coerenti con un disegno organico di sviluppo locale e gli organi centrali erogano risorse mirate al finanziamento di tali progetti.*"[13] È necessario quindi che vi sia concentrazione fra le parti sociali e la coerenza dei singoli progetti con l'obiettivo generale del Patto.

Quali sono i principali elementi che caratterizzano il Patto Territoriale? Perché è importante approfondirli? Comprendere questi aspetti è essenziale per poter leggere correttamente i casi studio che seguiranno. Conoscere ciò che distingue un Patto Territoriale ben strutturato permette di capire quali scelte organizzative e gestionali hanno favorito il raggiungimento dei risultati attesi o, al contrario, quali criticità o comportamenti possono aver ostacolato il processo, generando conseguenze rilevanti.

La delibera CIPE n. 29 del 21 marzo 1997, in materia di "Disciplina della Programmazione Negoziata" definisce i settori interessati, ovvero i settori "dell'industria, agroindustria, servizi, turismo e dell'apparato infrastrutturale, tra

[12] Fonte: Legge n. 662/1996, art. 2, comma 203, punto d)
[13] Fonte: Barbera, F. (2005). *Deliberare lo sviluppo: i patti territoriali come processi*.

loro integrati". La successiva delibera CIPE n. 127 dell'11 novembre 1998, estende i Patti Territoriali ai settori "dell'agricoltura e della pesca, nonché alla produzione di energia".

Il Patto deve contenere: "

- lo specifico e primario obiettivo di sviluppo locale, cui è finalizzato il suo raccordo con le linee generali della programmazione regionale;
- il soggetto responsabile;
- gli impegni e gli obblighi di ciascuno dei soggetti sottoscrittori;
- le attività e gli interventi da realizzare, con indicazione dei soggetti attuatori, dei tempi di realizzazione e delle modalità di attuazione;
- il piano finanziario e i piani temporali di spesa relativi a ciascun intervento e attività da realizzare."[14]

Qualora si verifichino dei cambiamenti sostanziali che modificano l'attività produttiva prevista, gli stessi non potranno essere approvati e, pertanto, il soggetto responsabile chiederà la revoca totale delle agevolazioni. Tuttavia, se vi sono delle variazioni che non compromettono gli obiettivi finali, l'impresa dovrà comunicarlo al soggetto responsabile, che a sua volta porta a conoscenza di tale cambiamento il Ministero, Cassa Depositi e Prestiti e la banca. Se le variazioni sono minori, ad esempio vengono modificati gli importi di spesa rispetto a quanto era stato previsto, non è necessaria alcuna approvazione.

I soggetti promotori[15] del Patto sono gli enti locali, altri soggetti pubblici che operano a livello locale, le rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori e i soggetti privati. I soggetti sottoscrittori[16], oltre agli enti locali e ai soggetti pubblici locali coinvolti nell'attuazione del Patto, possono essere le rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori e i soggetti privati. Dopo aver presentato il Patto Territoriale, lo stesso deve superare una fase istruttoria eseguita da un soggetto convenzionato con il Ministero delle Attività

[14] delibera CIPE n. 29 del 21/3/1997, punto 2.6
[15] Soggetti promotori. Gli attori che hanno promosso il Patto Territoriale ricoprendo un ruolo politico e strategico.
[16] Soggetti sottoscrittori. Enti e organizzazioni che formalmente firmano l'accordo e si impegnano a rispettarne i contenuti.

Produttive. A questo punto il Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica approva con decreto l'accordo. Entro sessanta giorni dall'emanazione del decreto, il Patto Territoriale deve essere sottoscritto.

Il soggetto responsabile[17] deve coordinare e gestire il Patto Territoriale facendo da intermediario tra l'amministrazione centrale e il soggetto beneficiario. Egli è rappresentato da uno dei soggetti sottoscrittori, purché la sua organizzazione sia idonea a ricoprire le seguenti funzioni: "

- rappresentare in modo unitario gli interessi dei soggetti sottoscrittori;
- attivare risorse finanziarie per consentire l'anticipazione e/o il cofinanziamento di eventuali contributi statali, regionali e comunitari, ivi compresa la promozione del ricorso alle sovvenzioni globali;
- attivare le risorse tecniche ed organizzative necessarie alla realizzazione del patto;
- assicurare il monitoraggio e la verifica dei risultati;
- verificare il rispetto degli impegni e degli obblighi dei soggetti sottoscrittori ed assumere le iniziative ritenute necessarie in caso di inadempimenti o ritardi;
- verificare e garantire la coerenza di nuove iniziative con l'obiettivo di sviluppo locale a cui è finalizzato il patto;
- promuovere la convocazione, ove necessario, di conferenze di servizi;
- assumere ogni altra iniziativa utile alla realizzazione del patto."[18]

La Regione ricopre un ruolo molto importante. Durante la fase di promozione, l'avvio dell'iniziativa per la stipulazione del Patto deve essere comunicato alla Regione e durante la fase di approvazione il Ministero deve richiedere il parere della stessa. La Regione ha anche la facoltà di sottoscrivere direttamente il Patto, partecipando in questo modo alla realizzazione di un programma di sviluppo. In ogni caso, gli interventi previsti devono essere coerenti con le linee guida della programmazione regionale, anche se questa non ne partecipi direttamente.

[17] Soggetto responsabile. È il referente del Patto, normalmente è l'ente pubblico capofila
[18] Delibera CIPE n. 29 del 21/3/1997, punto 2.5

Di seguito l'attenzione sarà rivolta in particolare alla Regione Lombardia, in quanto oggetto dell'analisi dei Patti Territoriale attivi sul territorio ai sensi della l.r. 40/2017.

2.2 Regione Lombardia e l'attuazione dei Patti Territoriali ai sensi della l.r. 40/2017

2.2.1 Criteri e finalità specifiche per il territorio lombardo

"Lo strumento del Patto Territoriale è stato introdotto della l.r. 40/2017 "*Disposizioni per la promozione e lo sviluppo dei territori montani interessati da impianti di risalita e dalle infrastrutture connesse e funzionali al relativo servizio*" configurandosi come accordo promosso e sottoscritto tra Comuni, Comunità Montane, Provincie e Regione, con il concorso delle parti sociali e di altri soggetti pubblici o privati appartenenti ad una certa area geografica, avente ad oggetto l'attuazione congiunta di un programma di interventi volto al raggiungimento di specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale dei territori montani su cui si trovano impianti di risalita e infrastrutture connesse e funzionali al relativo servizio."[19]

All'interno del Programma Regionale di Sviluppo della XI legislatura, la Regione Lombardia ha individuato specifiche linee di indirizzo che possono essere naturalmente ricollegate all'applicazione dei Patti Territoriali. In particolare, "la Missione 18 "*Politiche per la montagna ed alla programmazione negoziata*" con cui si prevede che tutte le politiche che verranno attuate a favore dei territori montani avranno come filo conduttore il contrasto allo spopolamento della montagna e la Missione 6 "*Politiche giovanili, sport e tempo libero*" che prevede di incentivare interventi per la riqualificazione degli impianti di risalita al fine di favorire lo sviluppo della pratica degli sport di montagna."[20] Oltre ai temi centrali della sostenibilità, del contrasto allo spopolamento della montagna e dello sviluppo della pratica degli sport di montagna, i giochi Olimpici e Paralimpici invernali 2026 costituiscono un'occasione per il rinnovamento delle infrastrutture sciistiche e sportive delle montagne lombarde.

Con la Delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, la Giunta Regionale ha stabilito i criteri e le modalità da rispettare affinché Regione aderisca ai Patti Territoriali. Tale atto definisce il ruolo del Patto Territoriale quale strumento di valorizzazione del

[19] Regione Lombardia. (2023). *Patti territoriali ai sensi della L.R. 40/2017*.
[20] Regione Lombardia. (2020). *Delibera n. 2792/2020: Criteri e modalità di adesione ai Patti Territoriali*.

sistema economico locale grazie ad un approccio integrato, con l'obiettivo di riqualificare e rafforzare le strutture impiantistiche esistenti e di migliorare l'offerta turistico-sportiva nelle aree montane. Questo permette di rispondere al comparto turistico, che incide sempre di più sull'economia regionale e locale, e all'esigenza di incentivare la permanenza della popolazione in tali territori. Regione può aderire nel caso in cui venga dimostrata la sostenibilità economico-finanziaria degli interventi previsti, per tale motivo, è stato richiesto di redigere un Piano Economico Finanziario pluriennale da affiancare al Patto.

La proposta del Patto Territoriale, firmata digitalmente dal Capofila, deve essere presentata alla Giunta Regionale.

"Ai fini dell'adesione di Regione la proposta di Patto dovrà:

- dimostrare una valenza di carattere strategico;
- assicurare una gestione efficiente coordinata e sinergica delle risorse naturali e delle infrastrutture di interesse pubblico e generali (sviluppo di forme di turismo in chiave sostenibile, destagionalizzazione dei flussi, superamento del digital divide, etc) con conseguenti ricadute in termini di occupazione e sviluppo economico e sociale;
- dare evidenza delle azioni e degli interventi che i territori proponenti intendono conseguire."[21]

La tipologia degli interventi proposti deve essere coerente con l'ambito specifico previsto dalla l.r. 40/2017, con gli strumenti di programmazione e pianificazione regionale in vigore e con le previsioni delle leggi di settore. È richiesto di indicare per ogni intervento il soggetto attuatore, il costo previsto, le fonti di finanziamento, i benefici attesi ed il cronoprogramma delle attività e della spesa. Gli interventi devono avere l'obiettivo di sviluppo dei territori montani, attraverso la realizzazione di nuovi impianti o migliorando quelli esistenti, con particolare riguardo alla sostenibilità ambientale e alla mobilità dolce. È richiesta la promozione di nuove forme di turismo così da destagionalizzarne il flusso e aiutare le attività locali. È richiesto di indicare anche quali sono le iniziative già in atto e,

[21] Ibid.

al fine di valutare l'efficacia delle azioni proposte, di analizzare il contesto territoriale, economico e sociale, integrato di best practice a livello regionale, nazionale ed europeo. Sono oggetto di particolare attenzione le azioni volte a contrastare lo spopolamento dei territori montani, anche attraverso innovazione digitale e connettività ("Smart Land"[22]). La proposta deve garantire la sostenibilità ambientale, sociale ed economica degli interventi, esplicitando anche gli indicatori socioeconomici e ambientali associati agli obiettivi.

Il Patto Territoriale deve indicare i soggetti che concorrono alla realizzazione degli interventi, nel rispetto delle norme sui contratti pubblici. I privati non possono in alcun modo prendere decisioni di natura pubblica e la partecipazione finanziaria di Regione Lombardia darà priorità ai soggetti pubblici, nel rispetto della normativa regionale e delle regole sugli aiuti di Stato.

La verifica tecnica è affidata ad un Gruppo di Lavoro permanente interdirezionale incaricato di valutare l'ammissibilità della proposta di Patto Territoriale in relazione all'adesione regionale.

Le proposte di Patto Territoriale devono prevedere l'istituzione di un organo di vigilanza e controllo, il Comitato del Patto, presieduto dall'assessore competente e composto dai rappresentanti di tutte le amministrazioni sottoscrittrici. Il Comitato svolge le seguenti funzioni: monitora l'avanzamento delle attività di esecuzione del Patto, si occupa di risolvere eventuali criticità, valuta la richiesta di modifiche purché non alterino gli obiettivi e si accerta che tali obiettivi vengano raggiunti. Il Comitato si avvale di una segreteria tecnica, composta da funzionari degli enti, con il ruolo di elaborare e coordinare le proposte tecniche e finanziare necessarie per condurre studi preliminari.

La procedura si conclude con l'approvazione dello schema di Patto Territoriale tramite atto deliberativo da parte della Giunta Regionale, per poi procedere con la sottoscrizione dello stesso da parte della Regione e degli altri Enti pubblici e parti

[22] Smart Land. territorio sostenibile, intelligente e inclusivo, nel quale attraverso politiche diffuse e condivise si aumenta la competitività e attrattività di tutta l'area. Nella smart land prendono forma progetti di sviluppo focalizzati sull'uso della tecnologia e sull'ottimizzazione di tutte le risorse partendo dal coinvolgimento attivo delle persone e delle realtà presenti sul territorio.

private interessati, definendo al contempo l'ammontare e le modalità del contributo regionale a supporto del Piano Finanziario.

Il monitoraggio del Patto sarà svolto ex ante, in fase di predisposizione della proposta dello stesso, in itinere, per correggere eventuali errori in corso d'opera, e ex post, garantendo trasparenza.

Dopo aver delineato, seppur in forma sintetica, le caratteristiche del Patto Territoriale come strumento di programmazione negoziata e averne analizzato le specificità nell'ambito della Regione Lombardia ai sensi della l.r. 40/2017, disponiamo ora di un quadro di riferimento chiaro. Su queste basi è possibile passare alla parte empirica dell'elaborato, ovvero l'esame dei Patti già sottoscritti e dei territori coinvolti, così da avviare il confronto tra le diverse dimensioni oggetto di analisi.

2.2.2 I Patti sottoscritti e i territori coinvolti

Dopo aver illustrato la cornice procedurale dei Patti Territoriali in Lombardia, si riportano di seguito i singoli accordi già sottoscritti o in fase di approvazione:

1. Patto Territoriale per lo sviluppo economico, ambientale, sociale e della mobilità del territorio montano del monte Maniva – Provincia di Brescia (delibera n. 6410 del 23 maggio 2022): la Comunità Montana della Valle Trompia, in qualità di soggetto capofila, ha presentato la proposta in data 26 maggio 2021;
2. Patto Territoriale per la promozione e lo sviluppo del sistema degli impianti e del territorio della Valchiavenna – Provincia di Sondrio (dgr n. 7392 del 21 novembre 2022): la proposta di questo Patto Territoriale è stata presentata in data 13 agosto 2021 dalla Comunità Montana Valchiavenna, in qualità di soggetto capofila;
3. Patto Territoriale per la valorizzazione della Ski Area Valmalenco – Provincia di Sondrio (dgr 7459 del 30 novembre 2022): in data 2 marzo 2022 il Comune di Chiesa in Valmalenco, in qualità di soggetto capofila, ha presentato la proposta;

4. Patto Territoriale sviluppo del comprensorio turistico di Borno – Monte Altissimo in Valle Camonica (delibera n. 6271 del 11 aprile 2022): la proposta è stata effettuata in data 24 maggio 2021 da parte del Comune di Borno, in qualità di soggetto capofila;
5. Patto Territoriale per la Val di Scalve Olimpiadi 2026 – Provincia di Bergamo (drg n. 7230 del 24 ottobre 2022): in data 28 aprile 2021 la Comunità Montana di Scalve, in qualità di soggetto capofila, ha presentato la proposta;
6. Patto Territoriale per lo sviluppo strategico, integrato e sostenibile del comprensorio turistico di Montecampione – Bassa Valle Camonica in Provincia di Brescia (drg n. 6596 del 30 giugno 2022): la proposta è stata presentata il 30 giugno 2021 dal Comune di Artogne, in qualità di soggetto capofila;
7. Patto Territoriale per la Riqualificazione e destagionalizzazione del comprensorio turistico dell'alta Val Brembana – Provincia di Bergamo: in data 8 settembre 2022 il Comune di Piazzatorre, in qualità di soggetto capofila, ha presentato la proposta.

Dall'analisi effettuata è emerso che i primi sei Patti Territoriali sono stati approvati e sottoscritti. Tuttavia, il Comune capofila del settimo Patto (per la riqualificazione e destagionalizzazione del comprensorio turistico dell'Alta Val Brembana), non ha ancora ricevuto l'approvazione definitiva da parte di Regione Lombardia. Per tale motivo saranno, di seguito, oggetto dell'analisi comparativa solamente i primi sei patti sopra elencati.

2.3 Analisi comparativa dei Patti Territoriali

2.3.1 Metodologia di analisi comparativa: il benchmarking

L'analisi comparativa dei sei Patti Territoriali è stata realizzata utilizzando la tecnica del benchmarking, definito come "*una metodologia di gestione aziendale, basata sul confronto sistematico di un indicatore chiave, al fine di misurare e incrementare le performance di un'azienda, favorendo i processi di apprendimento e cambiamento organizzativo e l'efficacia ed efficienza delle attività aziendali*."[23] La scelta ricade su questo modello al fine di mettere a confronto più esperienze sulla base di criteri/dimensioni comuni, garantendo in questo modo omogeneità e confrontabilità di realtà diverse ma con elementi in comune. Nel caso in esame, le informazioni oggetto di confronto sono state reperite direttamente dai testi ufficiali dei Patti Territoriali sottoscritti e dai relativi allegati progettuali. Di seguito verranno elencate le diciassette dimensioni oggetto di confronto che saranno analizzate nei paragrafi successivi:

a) obiettivi;
b) ambiti di intervento;
c) progetti previsti (output);
d) soggetti sottoscrittori;
e) budget totale (€);
f) fonti di finanziamento;
g) ruolo del partenariato pubblico – privato;
h) durata del patto;
i) risultati attesi (outcome);
j) impatto;
k) indicatori di realizzazione (output);
l) indicatori di risultato (outcome);
m) sostenibilità economica;
n) sostenibilità sociale;
o) sostenibilità ambientale;
p) sfide;

[23] Fonte: Treccani enciclopedia. *Benchmark*. Vocabolario online.

q) fattori positivi.

2.3.2 Obiettivi (a)

Un primo elemento di confronto tra i Patti Territoriali attivi in Regione Lombardia riguarda gli obiettivi dichiarati:

Tabella 2.2 Gli obiettivi

PATTO TERRITORIALE	OBIETTIVI
Monte Maniva	valorizzazione del Comprensorio sciistico del Monte Maniva, aumento dell'attrattività turistica dell'area attraverso un modello attento alla sostenibilità.
Valchiavenna	potenziamento degli impianti sciistici della Valchiavenna al fine di promuovere lo sviluppo del sistema economico locale anche per un utilizzo estivo ed in generale per una destagionalizzazione dei flussi turistici.
Valmalenco	mantenimento e rilancio della competitività del comprensorio turistico e sciistico Valmalenco Bernina Ski Resort al fine di aumentare la crescita economica e sociale dell'area, valorizzando le risorse locali, tutelando le caratteristiche ambientali della Valle e ponendo le basi per uno sviluppo sostenibile.
Borno	attuare una nuova strategia di sviluppo e di posizionamento turistico del Monte Altissimo in chiave ecosostenibile.
Val di Scalve	rilanciare, rinnovare, riqualificare e potenziare il patrimonio impiantistico presente in Val di Scalve e in particolare nel comprensorio Colere Ski Area 2200 anche ai fini della destagionalizzazione dei flussi turistici.

Montecampione	attuare una nuova strategia di sviluppo e di posizionamento turistico del Comprensorio in chiave eco sostenibile.

Fonte 2.3 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Confrontando gli obiettivi emerge che tutti i Patti Territoriali hanno la finalità di valorizzare i comprensori sciistici e montani, così da potenziare l'attrattività turistica e il conseguente sviluppo economico-sociale dei territori. Emergono, dunque, due principali punti in comune:

- gli impianti sciistici sono l'infrastruttura centrale;
- il turismo sostenibile e integrato è l'obiettivo di medio - lungo termine.

Tuttavia, per comprendere come gli obiettivi dei singoli Patti siano così affini, è bene ricordare che gli stessi derivano dalle finalità generali richieste da Regione Lombardia con la l.r. 40/2017 e la Delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, affinché questa aderisca.

2.3.3 Ambiti di intervento (b)

L'ambito d'intervento è inteso come il raggruppamento generico in categorie degli specifici interventi previsti dai singoli Patti. Gli ambiti di intervento individuati sono:

- infrastrutture sciistiche e sportive: piste da sci, impianti, sistemi di innevamento artificiale, funivie, piste ciclabili, …;
- viabilità: messa in sicurezza di strade esistenti, realizzazione di nuovi percorsi di collegamento, aree di sosta, realizzazione di parcheggi, piste ciclopedonali, …;
- connettività: reti a banda larga e fibra ottica, Wi-Fi libero, Smart-Land, …;
- riqualificazione/costruzione spazi/servizi per l'utenza: strutture ricettive, edifici di servizio, valorizzazione di beni culturali, …

Tabella 2.2 Ambiti d'intervento

PATTO TERRITORIALE	AMBITI D'INTERVENTO
Monte Maniva	infrastrutture sciistiche e sportive, viabilità, connettività, riqualificazione/costruzione spazi/servizi per l'utenza
Valchiavenna	infrastrutture sciistiche e sportive
Valmalenco	infrastrutture sciistiche e sportive, viabilità, riqualificazione/costruzione spazi/servizi per l'utenza
Borno	infrastrutture sciistiche e sportive, riqualificazione/costruzione spazi/servizi per l'utenza
Val di Scalve	infrastrutture sciistiche e sportive, viabilità, riqualificazione/costruzione spazi/servizi per l'utenza
Montecampione	infrastrutture sciistiche e sportive

Fonte 2.2 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Dal confronto degli ambiti d'intervento emerge che l'elemento portante della politica regionale è il rilancio dei comprensori montani attraverso il miglioramento delle infrastrutture sciistiche; infatti, tutti i Patti sono accumunati dal fatto che intervengono sul potenziamento o riqualificazione degli impianti e delle strutture sportive collegate.

I Patti del Maniva, della Valmalenco, della Val di Scalve e di Borno hanno previsto anche interventi integrati quali la viabilità e la riqualificazione o costruzione di spazi o servizi per l'utenza, a differenza del Patto della Valchiavenna e di Montecampione che si concentrano sulla principale richiesta di Regione.

Solo il Patto Territoriale del Monte Maniva ha deciso di soddisfare la richiesta di Regione di intervenire sulla connettività digitale, dimostrano maggiore apertura verso la "Smart land".

2.3.4 Progetti previsti (output) (c)

In funzione alle esigenze specifiche di ciascun territorio sono stati definiti all'interno di ciascun Patto i progetti verso i quali si è deciso di indirizzare le risorse disponibili.

Monte Maniva:

- adeguamento funzionale impianto di risalita Zocchi (sostituzione impianto esistente);
- rinnovo e potenziamento impianto di risalita Barard (sostituzione impianto esistente);
- completamento impianto polifunzionale antincendio/neve programmata località Dasdana;
- messa in sicurezza viabilità Anfo - Passo Baremone (realizzazione piazzole, paravalanghe, ripristino murature di sostegno);
- realizzazione parcheggio multipiano;
- azioni di potenziamento dell'attrattività turistica dei comparti "Rocca d'Anfo" e "Lago d'Idro" (ristrutturazione ex caserma Zanardelli);
- collegamento ciclo-pedonale tra il centro di Collio e la frazione di Memmo;
- nuovi servizi per l'utenza in località Persek (realizzazione area ricettiva alla partenza seggiovia Persek);
- realizzazione Parco giochi in legno (in Comune di Bagolino);
- potenziamento connettività e "Smart-Land".

Valchiavenna:

- sostituzione impianto di arroccamento Val di Lei con nuova funivia funivor;
- sostituzione seggiovia Val di Lei - Groppera con nuova telecabina.

Valmalenco:

- nuovo impianto di risalita da arrivo impianto "Bocchel del Torno" (2.336 mt.) a Cima Sasso Nero (2.900 mt.);
- ampliamento pista esistente e realizzazione nuova pista da gara località Alpe Palù – Barchi e Prati Pedrana;
- nuova cabinovia località Franscia - Dosso dei Vetti;

- revisione generale e sostituzione fune della Seggiovia Caspoggio S. Antonio;
- nuovi parcheggi località Vassalini;
- ristrutturazione edificio polifunzionale;
- ristrutturazione/ampliamento edificio Centro Servizi.

Borno:

- nuova telecabina di arroccamento Monte Altissimo;
- nuovo rifugio Monte Altissimo.

Val di Scalve:

- efficientamento energetico e riconversione in ostello del centro civico in Comune di Azzone;
- progettazione, costruzione, manutenzione e gestione del Comprensorio sciistico denominato "Colere 2200";
- riqualificazione del palazzetto dello sport in Comune di Schilpario in funzione dell'utilizzo quale pista permanente di pattinaggio e costruzione di una nuova centralina idroelettrica (di servizio al palazzetto);
- adeguamento e miglioramento dell'offerta turistico-sportiva dell'esistente campo da calcio e costruzione di una nuova autorimessa interrata in Comune di Vilminore di Scalve;
- acquisto e manutenzione straordinaria skilift esistente in Comune di Schilpario.

Montecampione:

- sostituzione/realizzazione impianto "Dosso delle Beccherie";
- sostituzione/realizzazione nuovo impianto "Secondino – Monte Splaza";
- sostituzione/realizzazione nuovo impianto "Longarino – Monte Splaza".

Tutti questi progetti sono strettamente coerenti con gli ambiti d'intervento individuati del paragrafo 2.3.3, in quanto le aree di azione individuate si traducono di fatto in progetti concreti; di conseguenza, l'esito del confronto sui "progetti previsti" conferma quanto già emerso nell'analisi comparativa degli ambiti d'intervento.

2.3.5 Soggetti sottoscrittori (d)

Di seguito verranno illustrati i soggetti che hanno aderito a ciascun Patto, ossia gli enti sottoscrittori vincolati al rispetto degli specifici impegni e obblighi assunti per la realizzazione degli interventi di rispettiva competenza.

Tabella 2.3 Soggetti sottoscrittori

PATTO TERRITORIALE	SOGGETTI SOTTOSCRITTORI
Monte Maniva	Regione Lombardia / Comunità Montana Valle Trompia (capofila) / Comunità Montana Valle Sabbia / Comune di Bagolino / Comune di Collio / adesione della società Maniva Ski S.r.l.
Valchiavenna	Regione Lombardia / Comunità Montana della Valchiavenna (capofila) / Comune di Campodolcino / Comune di Madesimo / Comune di Piuro
Valmalenco	Regione Lombardia / Comune di Chiesa in Valmalenco (capofila) / Comune di Caspoggio / Comune di Lanzada / adesione di F.A.B s.r.l.
Borno	Regione Lombardia / Comune di Borno (capofila) / Comune di Angolo Terme / Comune di Darfo Boario Terme / Comune di Piancogno / Comunità Montana di Valle Camonica / Unione dei Comuni degli Antichi Borghi
Val di Scalve	Regione Lombardia / Comunità Montana di Scalve (capofila) / Comune di Azzone / Comune di Colere / Comune di Schilpario / Comune di Vilminore di Scalve
Montecampione	Regione Lombardia / Comune di Artogne (capofila) / Comune di Darfo Boario Terme / Comune di Gianico /

	Comune di Pian Camuno / Comune di Rogno / Comunità Montana di Valle Camonica

Fonte 2.3 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Regione Lombardia ha aderito a tutti i sei i Patti Territoriali analizzati. Ciò implica che ciascuno di essi ha rispettato i criteri e le modalità previsti dalla Delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020 richiamati nel paragrafo 2.2.1.

Per quanto riguarda la governance, i Patti del Monte Maniva, della Valchiavenna e della Val di Scalve hanno individuato come ente capofila la rispettiva Comunità Montana. I Patti della Valmalenco, di Borno e di Montecampione, invece, hanno previsto come capofila un Comune. Proprio questa differenza ha guidato la scelta dei due casi studio che saranno approfonditi nel terzo capitolo, in cui verranno messi a confronto un Patto con capofila la Comunità Montana e un Patto con capofila il Comune.

Infine, soltanto nei Patti del Monte Maniva e della Valmalenco risultano tra i sottoscrittori anche soggetti privati, segnalando un partenariato più ampio rispetto agli altri e una adesione maggiore ai principi della programmazione negoziata e della partecipazione.

2.3.6 Budget totale (e), fonti di finanziamento (f), ruolo del partenariato pubblico-privato (g)

Nell'analisi comparativa sono stati presi in considerazione anche il budget totale a disposizione di ciascun Patto Territoriale, le fonti di finanziamento e il ruolo del partenariato pubblico-privato. Queste tre dimensioni, strettamente interconnesse tra loro, possono essere analizzate congiuntamente per valutare sia la portata economica complessiva dei Patti, sia il contributo specifico di ciascun attore alla realizzazione degli interventi.

<u>Monte Maniva</u>

Budget totale: 17.341.234,00 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento per un totale di 12.518.000,00 euro;
- una quota complessiva di 4.524.234,00 euro è garantita dai Comuni di Collio (100.000,00 euro) e Bagolino (3.111.234,00 euro) e dalle Comunità Montane di Valle Trompia (1.125.000,00 euro) e Valle Sabbia (188.000,00 euro);
- il privato contribuisce con un finanziamento complessivo di 300.000,00 euro al 100% garantito dalla società Maniva Ski.

Valchiavenna

Budget totale: 40.000.000,00 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento per un totale di 19.600.000,00 euro;
- una quota complessiva di 20.400.000,00 euro dovrà essere garantita dai soggetti aggiudicatari della procedura di Partenariato Pubblico Privato.

Valmalenco

Budget totale: 22.081.545,34 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento per un totale di 14.473.390,81 euro;
- una quota complessiva di 1.608.154,53 euro è garantita dal Comune di Chiesa Valmalenco (879.173,19 euro), dal Comune di Caspoggio (67.976,48 euro) e dal Comune di Lanzada (661.004,86 euro);
- il privato contribuisce con un finanziamento complessivo di 6.000.000,00 euro al 100% garantito da F.A.B. s.r.l.

Borno

Budget totale: 17.000.000,00 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento per un totale di 9.798.000,00 euro;
- una quota complessiva di 4.750.000,00 euro è garantita dal Ministero del Turismo;

- una quota complessiva di 2.450.000,00 euro è garantita dal Comune di Borno (1.125.000,00 euro) e dalla Comunità Montana di Valle Camonica (1.125.000,00 euro).

Val di Scalve

Budget totale: 24.954.499,20 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento di 6.889.049,28 euro;
- una quota complessiva di 265.499,92 euro è garantita dalla Comunità Montana di Scalve;
- un finanziamento complessivo di 17.800.000,00 euro è garantito dal soggetto aggiudicatario della procedura di Partenariato Pubblico Privato.

Montecampione

Budget totale: 13.165.900,00 euro

- il partenariato ha richiesto a Regione Lombardia un cofinanziamento di 7.482.950,00 euro;
- una quota complessiva di 5.682.950,00 euro è sostenuta dal Comune di Artogne (2.841.475,00 euro) e dalla Comunità Montana di Valle Camonica (2.841.475,00 euro).

I budget complessivi a disposizione per ciascun Patto partono da un minimo di € 13.165.900,00 per Montecampione e arrivano ad un tetto massimo di € 40.000.000,00 per la Valchiavenna.

Regione Lombardia è il principale finanziatore di tutti i Patti Territoriali partecipando con un contributo minimo pari a € 6.889.049,28 per la Val di Scalve, fino ad un massimo di € 19.600.000,00 per la Valchiavenna. Il contributo di Regione è definito nel rispetto del Regolamento (UE) n. 1407 del 2013 e del Regolamento (UE) n. 651 del 1014, come indicato nella delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, che stabilisce i limiti e i criteri di contribuzione regionale.

Alcuni Patti non prevedono alcun supporto da parte di soggetti privati; altri, come la Valchiavenna e la Val di Scalve, pur prevedendoli al momento della

sottoscrizione del Patto non avevano ancora aggiudicato la procedura di Partenariato Pubblico Privato. Solo due Patti hanno identificato immediatamente il soggetto privato al quale è stata aggiudicata la procedura: il Patto del Monte Maniva ha affidato la procedura alla società Maniva Ski che contribuisce con una quota pari a € 300.000,00; il Patto della Valmalenco ha affidato la procedura a F:A.B. S.r.l., che garantisce una quota di 6 milioni di euro.

In sintesi, i budget complessivi presentano differenze significative dovute alla disponibilità di risorse locali e private. Tutti i Patti Territoriali sono fortemente dipendenti dal cofinanziamento regionale mentre il coinvolgimento privato è variabile.

2.3.7 Durata del Patto (h)

Le tempistiche di attuazione previste dai diversi Patti Territoriali risultano, nella maggior parte dei casi, comprese entro un arco temporale di circa tre anni:

Tabella 2.4 Durata de Patto

PATTO TERRITORIALE	DURATA DEL PATTO
Monte Maniva	maggio 2021 – dicembre 2024
Valchiavenna	dicembre 2022 – dicembre 2025
Valmalenco	dicembre 2022 – febbraio 2026
Borno	luglio 2022 – novembre 2024
Val di Scalve	dicembre 2021 dicembre 2024
Montecampione	luglio 2022 – novembre 2024

Fonte 2.4 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Regione ha identificato i Patti come strumenti di programmazione a medio termine, così che gli interventi siano operativi entro tempi definiti. Alcune variazioni potrebbero essere dovute a bisogni specifici di programmazione o esecuzione degli interventi previsti.

2.3.8 Risultati attesi (outcome) (i) e impatto (l)

Un impatto comune e trasversale a tutti i Patti può essere identificato nell'aumento della capacità di resilienza del territorio[24]. Grazie agli obiettivi fissati dalla delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, ciascun Patto è orientato a generare questo impatto condiviso di lungo periodo. Tuttavia, tale cambiamento può essere perseguito attraverso risultati attesi differenti, che rispecchiano le peculiarità degli interventi programmati nei diversi contesti. Di seguito vengono quindi presentati i risultati attesi specifici di ciascun Patto.

Monte Maniva:

- ammodernamento impianto di risalita;
- incremento della qualità di servizio all'utenza;
- completamento del sistema di innevamento artificiale del demanio sciabile per la fruibilità in sicurezza delle piste;
- valorizzazione di un itinerario storico e di pregio;
- aumento del livello di fruibilità in sicurezza e diversificazione degli itinerari di collegamento verso il Monte Maniva;
- aumento accessibilità del centro storico di Bagolino;
- recupero conservativo e apertura al pubblico della Caserma Zanardelli, come punto accoglienza turisti;
- sviluppo di itinerari ciclopedonali per la mobilità sostenibile;
- ammodernamento area ricettiva – commerciale;
- ampliamento offerta di servizi, con target famiglie con bambini e giovani con disabilità;
- ammodernamento sistemi di accesso e di monitoraggio delle presenze nell'area del comprensorio.

Valchiavenna:

- potenziamento del sistema degli impianti sciistici della Valchiavenna;

[24] Resilienza (enciclopedia Treccani). La velocità con cui una comunità (o un sistema ecologico) ritorna al suo stato iniziale, dopo essere stata sottoposta a una perturbazione che l'ha allontanata da quello stato; le alterazioni possono essere causate sia da eventi naturali, sia da attività antropiche. Solitamente, la r. è direttamente proporzionale alla variabilità delle condizioni ambientali e alla frequenza di eventi catastrofici a cui si sono adattati una specie o un insieme di specie.

- fruizione e accesso della Val di Lei.

Valmalenco:

- diversificazione dell'offerta turistica ed esperienziale all'interno del comprensorio;
- distribuzione degli utenti all'interno del comprensorio;
- incremento delle presenze;
- ampliamento dell'offerta delle piste da discesa;
- incremento della qualità del servizio offerto all'utenza;
- supporto alla destagionalizzazione;
- rivitalizzazione frazioni di Lanzada;
- incremento della sicurezza dell'impianto a fune;
- riduzione del traffico veicolare sul territorio;
- riduzione delle emissioni inquinanti;
- promozione della mobilità sostenibile sul territorio;
- ammodernamento dei servizi di ristorazione e accoglienza;
- rifunzionalizzazione degli spazi.

Borno:

- innovazione dell'offerta turistica;
- creazione di una nuova e innovativa struttura attrattiva per il turismo in tutte le stagioni.

Val di Scalve:

- riduzione dei consumi;
- miglioramento dell'attrattività del territorio;
- aumento dell'efficienza;
- incremento della fruizione turistica del territorio;
- miglioramento del footprint ambientale.

Montecampione:

- miglioramento della fruizione e dei collegamenti dell'intero comprensorio;
- incremento, anche per i mesi estivi, dei passaggi sui nuovi impianti;

- miglioramento dell'accesso agli impianti di risalita.

Alcuni Patti presentano dei risultati attesi più strutturati (es. Monte Maniva) rispetto ad altri (es. Borno). Al di là della quantità di risultati attesi identificati da ciascuno, si può notare che in tutti i Patti, seppur con sfumature differenti dovute alle peculiarità e ai bisogni specifici di ciascun territorio, il desiderio emerso è quello di rilanciare e modernizzare i propri comprensori al fine di aumentarne l'attrattività, la sicurezza e la sostenibilità economica, ambientale e sociale. Tutto questo, come già anticipato all'inizio del paragrafo, è volto al raggiungimento di un cambiamento condiviso tra le differenti realtà montane: aumentare la capacità di resilienza del territorio.

2.3.9 Indicatori di realizzazione (output) (k) e indicatori di risultato (outcome) (j)

L'Allegato 1 della delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, al punto 3.5, prevede che ogni proposta di Patto Territoriale deve esplicitare gli indicatori socioeconomici e ambientali da utilizzare per valutare l'efficacia delle azioni proposte. Nei documenti analizzati si riscontra una distinzione tra indicatori di realizzazione (output) e indicatori di risultato (outcome).

Si precisa che Regione non ha richiesto di misurare gli indicatori di impatto. Per questo motivo, nel terzo capitolo, attraverso la costruzione di una dashboard dedicata ai due casi studio selezionati, verrà presentata una proposta di indicatori di impatto che potrebbe completare il quadro valutativo.

Di seguito si presentano gli indicatori di realizzazione e di risultato:

<u>Monte Maniva</u>

- *Indicatori di realizzazione*:

- lunghezza complessiva del tracciato riqualificato;
- incremento classe energetica impianto (consumi ante/post intervento);
- velocità e portata oraria (obiettivo 1200 sc/h dia velocità max di 2,8 m/sec);
- mt intervento realizzato, tubazioni posate;
- tempo innevamento piste;

- n. manichette antincendio posate;
- km strada riqualificati / punti sosta, interscambio realizzati;
- n. utenti all'anno;
- n. nuovi posti auto realizzati;
- mq recuperati;
- km itinerario realizzati;
- mq di area ristrutturati e realizzati;
- n. servizi e sistemi installati;
- % copertura con banda larga.

➢ *Indicatori di risultato*:

- contenimento dei costi di gestione;
- riduzione emissioni CO2 generati dai consumi energetici;
- riduzione dei tempi di attesa per l'utente per l'accesso alle piste;
- aumento del numero di utenti serviti;
- aumento capacità di innevamento delle piste;
- riduzione tempi di approntamento piste;
- aumento capacità di intervento in caso di incendio;
- riduzione rischio smottamenti;
- riduzione rischio chiusura strada;
- incremento zone traffico limitato, pedonali nel centro storico;
- digitalizzazione dei processi gestionali;
- incremento dei livelli di sicurezza.

Valchiavenna

➢ *Indicatori di realizzazione*:

- rispetto dei tempi e delle indicazioni progettuali contenute nella progettazione definitiva.

➢ *Indicatori di risultato*:

- incrementi relativi alle presenze nell'intero sistema della Skiarea Valchiavenna con conseguenti aumenti delle presenze alberghiere ed extra alberghiere (in termini %).

Valmalenco

➢ *indicatori di realizzazione*:

- variazione % numero di utenti rispetto agli anni precedenti;
- lunghezza complessiva dei tracciati nuovi realizzati e riqualificati;
- velocità e portata oraria;
- pista blu 1000 mt;
- pista agonistica rossa 1800 mt;
- posa e messa in opera della fune;
- n. revisioni effettuate 2 (revisione meccanica e elettrica);
- n. posti auto previsti: 70-100;
- n. posti bus previsti 7-10;
- n. di servizi attivati per l'utenza;
- mq di superficie riqualificata;
- n. interventi internazionali ospitati;
- n. soggetti pubblici e privati ospitati.

➢ *Indicatori di risultato*:

- variazione % numero di utenti rispetto agli anni precedenti;
- contenimento dei costi di gestione;
- riduzione dei tempi di attesa per l'utente nell'accesso alle piste;
- aumento del numero di utenti serviti;
- incremento sicurezza degli utenti;
- efficientamento energetico e prestazionale dell'impianto;
- riduzione del traffico veicolare nell'area;
- rivitalizzazione e rifunzionalizzazione spazio;
- grado di soddisfazione per i servizi offerti;
- incremento del numero delle presenze turistiche;
- incremento degli eventi internazionali ospitati.

<u>Borno</u>

➢ *indicatori di realizzazione*:

- 1070 mq riqualificati ampliamento senza ulteriore consumo di suolo;

- efficientamento energetico (classe A), utilizzo di fonti rinnovabili e riduzione di costi di gestione;
- abbattimento delle barriere architettoniche.

➢ *Indicatori di risultato*:

- incremento ed estensione apertura e messa in servizio nuove infrastrutture;
- riduzione tempo raggiungibilità arroccamento Monte Altissimo dall'ingresso al demanio presso parcheggio Funivia;
- razionalizzazione e ottimizzazione dotazione impiantistica;
- incremento dei passaggi sulla nuova telecabina;
- incremento dei fruitori del nuovo rifugio.

Val di Scalve

➢ *Indicatori di realizzazione*:

- n. posti letto creati nell'ostello;
- superficie oggetto di riqualificazione edilizia ed energetica (mq);
- capacità di produzione di energia da fonti rinnovabili (KWh);
- n. impianti sostituiti o ammodernati o completati;
- potenziale di trasporto viaggiatori (persona-ora) per ciascun impianto oggetto d'intervento;
- consumi energetici ante-post intervento;
- n. posti auto creati;
- lunghezza dell'impianto oggetto di riqualificazione (ml).

➢ *Indicatori di risultato*:

- numero di pernottamenti turistici l'anno;
- consumo annuale di energia;
- % del fabbisogno energetico coperto da fonti rinnovabili;
- numero di presenze presso il Comprensorio sciistico in inverno ed estate;
- numero di occupati presso la società di gestione degli impianti;
- numero ore di utilizzo giornaliero degli impianti.

Montecampione

➢ *Indicatori di realizzazione*:

- % realizzazione fisica;
- % realizzazione finanziaria;
- consumo del suolo.

➢ *Indicatori di risultato*:

- riduzione tempo raggiungibilità tra gli estremi longitudinali del comprensorio;
- incremento portata oraria nuove seggiovie;
- incremento dei passaggi sulle nuove seggiovie;
- incremento dei fruitori complessivi;
- consumo di suolo;
- efficientamento energetico nuovi impianti;
- occupazione diretta.

Come per le precedenti dimensioni, anche in questo caso emergono alcuni elementi comuni e alcune differenze sottili tra i diversi Patti Territoriali. Innanzitutto, alcuni Patti, come quelli del Monte Maniva, della Valmalenco e della Val di Scalve, presentano un livello dettagliato di indicatori di output e outcome, mentre altri Patti, in modo particolare la Valchiavenna, utilizzano una struttura più riassuntiva.

Sebbene presentino alcune somiglianze, gli indicatori di output risultano inevitabilmente diversi, poiché gli interventi previsti variano da territorio a territorio. Tuttavia, essi convergono nel descrivere un cambiamento di medio periodo che, per tutti i Patti, si concentra su alcuni elementi comuni:

- servizio all'utenza: ad esempio, il Patto del Monte Maniva misura i tempi di attesa degli utenti per l'accesso alle piste, quello della Valmalenco il numero di utenti serviti, mentre la Val di Scalve il numero di pernottamenti turistici annui;
- efficientamento energetico: per esempio, nel Patto del Monte Maniva si monitorano le emissioni di CO2 generate dai consumi energetici, in quello della Val di Scalve il consumo annuale di energia, in quello di Montecampione l'efficientamento energetico dei nuovi impianti;

- valorizzazione territoriale: ad esempio, nel Patto della Valmalenco si osservano gli interventi di rivitalizzazione e rifunzionalizzazione degli spazi, in quello di Borno il numero di nuove infrastrutture messe in servizio, in quello della Val di Scalve l'occupazione presso la società di gestione degli impianti;
- mobilità sostenibile: per esempio, il Patto del Monte Maniva monitora il numero di zone a traffico limitato o pedonali nel centro storico, mentre quello della Valmalenco la riduzione del traffico veicolare nell'area.

Accanto a questi, ricorrono anche altri aspetti, come i costi di gestione e, più in generale, la misurazione dell'efficienza e della fruibilità dei comprensori.

2.3.10 Sostenibilità economica (m), sociale (n), ambientale(o)

La delibera n. 2792 del 31 gennaio 2020, al punto 3.4, stabilisce che ogni Patto Territoriale deve documentare in maniera puntuale la sostenibilità degli interventi programmati. In particolare:

1. *sostenibilità economica*: il Patto deve essere corredato da un Piano Economico-Finanziario pluriennale relativo agli interventi previsti, al fine di verificare che i ricavi attesi siano in grado di coprire i costi e garantire l'efficienza complessiva del progetto;
2. *sostenibilità sociale*: è necessario dimostrare che gli interventi favoriscano uno sviluppo turistico inclusivo, accompagnando i progetti con la mappatura dell'accessibilità delle strutture e infrastrutture e prevedendo azioni per ridurre le barriere fisiche;
3. *sostenibilità ambientale*: occorre documentare in particolare il risparmio energetico, il contenimento del consumo di risorse idriche e la limitazione del consumo di suolo.

Queste tre dimensioni permettono di valutare la qualità degli interventi previsti nei diversi Patti Territoriali.

<u>Sostenibilità economica</u>

Tabella 2.5 Sostenibilità economica

PATTO TERRITORIALE	SOSTENIBILITA' ECONOMICA
Monte Maniva	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - potenziamento dell'offerta locale; - incremento nel tempo delle presenze turistiche e della durata del periodo di soggiorno, con conseguente indotto positivo sulle attività economiche locali; - posizionamento competitivo dell'area del Maniva.
Valchiavenna	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - mobilitare risorse; - sviluppare attività della regione; - collegamenti transazionali con località limitrofe; - ampliamento dell'offerta turistica anche nel periodo estivo; - posizionamento competitivo della SkiArea Valchiavenna.
Valmalenco	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - incremento di flussi turistici; - adozione di strategie di marketing e comunicazione innovative; - sperimentare nuove tipologie di offerta turistica; - incremento di attività commerciali e ricettive; - aumento del valore immobiliare dell'area; - rallentamento dei fenomeni di abbandono e spopolamento;

	- posizionamento competitivo della SkiArea Valmalenco.
Borno	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - incremento dei flussi turistici; - nuova imprenditorialità; - incremento reddito individuale e famigliare; - riduzione dei costi di gestione; - posizionamento competitivo del comprensorio turistico di Borno.
Val di Scalve	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - sviluppo del turismo alberghiero, residenziale e commerciale; - contrasto dello spopolamento; - riduzione dei consumi; - migliore attrattività del territorio; - sviluppo endogeno delle aree; - posizionamento competitivo del comprensorio sciistico della Ski Area di Val di Scalve.
Montecampione	- piano economico finanziario pluriennale sostenibile nel medio – lungo periodo; - destagionalizzazione dei flussi; - nuova imprenditorialità; - mantenimento della popolazione; - aumento del PIL locale; - aumento % del reddito individuale e famigliare; - posizionamento competitivo del comprensorio turistico di Montecampione.

Fonte 2.5 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

A livello di sostenibilità economica, tutti i Patti Territoriali perseguono sostanzialmente obiettivi analoghi. Essi mirano, da un lato, a incrementare l'occupazione locale, anche favorendo l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali; dall'altro, a destagionalizzare i flussi turistici, così da generare ricavi anche nelle stagioni diverse dall'inverno, e a rafforzare il posizionamento competitivo dei comprensori rispetto ad altre realtà della fascia prealpina.

Sostenibilità sociale

Tabella 2.6 Sostenibilità sociale

PATTO TERRITORIALE	SOSTENIBILITA' SOCIALE
Monte Maniva	- aumento delle opportunità occupazionali; - inclusività delle proposte di visita e di soggiorno; - sviluppo di network collaborativi tra realtà del territorio.
Valchiavenna	- favorire la presenza dell'uomo e delle sue attività; - aumento delle opportunità occupazionali; - miglioramento della vivibilità dei contesti urbani; - abbattimento di barriere architettoniche; - accessibilità delle nuove strutture.
Valmalenco	- nuove opportunità di occupazione; - nuovi servizi erogati a visitatori di tutte le età senza discriminazioni; - promozione della pratica sportiva a tutti i livelli e a tutte le età.
Borno	- introduzione di un nuovo target di utenti, le fasce deboli e i diversamente abili; - sviluppo di un turismo inclusivo; - abbattimento di barriere architettoniche; - incremento nuova occupazione;

	- nuovi servizi a favore dei turisti; - incremento strutture ricettive e posti letto.
Val di Scalve	- sviluppo inclusivo; - soddisfazione dei bisogni di differenti target di utenza; - eliminazione barriere architettoniche; - benefici occupazionali; - efficienza dei servizi offerti; - incremento strutture ricettive e posti letto.
Montecampione	- aumento delle strutture ricettive e numero posti letto; - nuovi servizi a favore dei turisti; - riduzione delle barriere fisiche; - nuova occupazione; - aumento stabilità della popolazione residente; - fruizione inclusiva dei nuovi impianti di risalita.

Fonte 2.6 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Anche per il tema della sostenibilità sociale ci sono dei fili conduttori per tutti e sei i Patti Territoriali. In ciascun caso si riscontra una forte attenzione all'inclusività del turismo, perseguita attraverso la soddisfazione dei bisogni di differenti target di utenti e l'eliminazione delle barriere architettoniche. Al tempo stesso, grazie alle nuove iniziative imprenditoriali, si mira ad accrescere l'occupazione dei residenti e a rafforzare la collaborazione tra le diverse realtà presenti sul territorio.

Sostenibilità ambientale

Tabella 2.7 Sostenibilità ambientale

PATTO TERRITORIALE	SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
Monte Maniva	- aumento dell'efficienza energetica degli impianti, con la conseguente riduzione dei consumi e una migliore gestione della risorsa idrica; - riduzione delle emissioni climalteranti, grazie alla promozione del cicloturismo; - aumento della capacità di intervento in caso di incendio; - recupero e riqualificazione di spazi esistenti, come strategia di contrasto a nuova edificazione e conseguente riduzione del consumo di suolo.
Valchiavenna	- diminuzione dei consumi energetici; - riduzione del consumo di acqua e del suolo/miglioramento della qualità dell'aria; - accrescimento della quota di energia rinnovabile; - tutela della biodiversità; - valutazione dei rischi climatici; - sottoscrizione della Carta Missione all'Adattamento Climatico dell'UE.
Valmalenco	- interventi che portano al consumo del suolo ma tecniche costruttive e tecnologie di ultima generazione; - promozione del valore naturalistico e ambientale; - riduzione dei consumi idrici ed energetici e delle emissioni di gas inquinanti;

	- riduzione del traffico veicolare; - parcheggio di interscambio modale per la riduzione dell'inquinamento atmosferico.
Borno	- consumo del suolo e superficie dismessa recuperata, riutilizzata; - risparmi idrici; - efficientamento energetico; - riqualificazione ambientale, paesaggistica; - impianti vegetazionali, siepi arboreo-arbustivi.
Val di Scalve	- uso sostenibile delle risorse e adozione di soluzioni basate sui processi naturali; - miglioramento della qualità dell'aria; - miglioramento dell'efficienza energetica; - tutela della biodiversità; - conservazione del quadro paesistico e ambientale.
Montecampione	- nuove infrastrutture efficienti e sostenibili; - risparmio energetico; - contenimento del consumo del suolo; - turismo sostenibile; - tutela e presidio del territorio e dell'ambiente montano; - attenzione riservata alla fauna locale.

Fonte 2.7 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Anche sul piano della sostenibilità ambientale emergono elementi trasversali a tutti e sei i Patti Territoriali. In generale, gli interventi mirano alla riduzione del consumo di acqua e di suolo e all'incremento dell'efficienza energetica degli impianti. Il Patto del Monte Maniva si distingue per l'attenzione all'aumento della capacità di intervento in caso di incendi, mentre tutti i Patti richiamano la promozione e valorizzazione del patrimonio naturalistico e ambientale. In particolare, il Patto di Borno prevede l'inserimento di impianti vegetazionali e siepi arboreo–arbustive,

mentre i Patti del Monte Maniva e della Valmalenco pongono un'attenzione specifica sulla mobilità sostenibile e sulla riduzione del traffico veicolare.

2.3.11 Sfide (p) e fattori positivi (q)

Solo per i due casi studio analizzati nel terzo capitolo è stato possibile approfondire, grazie alle interviste poi tradotte in una SWOT analysis, le principali minacce e opportunità e i punti di forza e debolezza riscontrati lungo il percorso. Per tutti gli altri Patti, invece, non si propone una SWOT analysis in senso stretto, tuttavia, è possibile individuare a livello generale sfide e fattori positivi che accomunano tutti e sei i Patti Territoriali.

Sfide e fattori positivi dei territori:

Tabella 2.8 Sfide e fattori positivi dei territori

SFIDE	FATTORI POSITIVI
- forte concorrenza di altre destinazioni turistiche; - offerta estiva debole; - sfide legate alla sostenibilità; - gestione dei flussi turistici; - inclusività di diversi target di utenza ancora da rafforzare; - carenza di impianti innovativi.	- disponibilità delle risorse locali; - patrimonio naturalistico di pregio; - presenza di infrastrutture già esistenti da valorizzare.

Fonte 2.8 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Sfide e fattori positivi nella gestione dei Patti Territoriali:

Tabella 2.9 Sfide e fattori positivi nella gestione dei Patti Territoriali

SFIDE	FATTORI POSITIVI
- resistenze e percezioni negative della popolazione locale; - rischi legati alla complessità delle infrastrutture in ambiente montano; - coordinamento e gestione multi-ente; - sostenibilità a lungo termine degli interventi.	- elevato supporto finanziario da parte di Regione Lombardia; - sinergie positive tra le varie dimensioni del territorio grazie ad un approccio integrato; - monitoraggio costante grazie alla presenza di un Comitato del Patto e una Segreteria Tecnica, favorendo così trasparenza e tempestività nelle eventuali azioni correttive; - obiettivi chiari e orientati allo sviluppo sostenibile.

Fonte 2.9 Elaborazione dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

2.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo

L'approfondimento iniziale delle caratteristiche di questo strumento di programmazione negoziata ha permesso di comprendere come le scelte strutturali, organizzative e gestionali possano influenzare il raggiungimento dei risultati attesi e di conseguenza come influiscono sul valore finale che si vuole generare.

Grazie all'analisi comparativa dei Patti Territoriali attivi in Regione Lombardia attraverso diciassette dimensioni chiave, è emerso che, pur essendo tutti i patti allineati alle finalità generali stabilite dalla l.r. 40/2017 e dalla Delibera CIPE n. 2792 del 31 gennaio 2020, ciascun territorio ha adattato gli strumenti e le strategie progettuali in relazione alle proprie peculiarità.

Gli obiettivi dei patti mostrano una forte coerenza, tutti mirano a valorizzare i comprensori sciistici e montani, potenziare l'attrattività turistica e promuovere uno sviluppo economico e sociale sostenibile. Nel paragrafo 2.3.2 è stato sottolineato però, che questa uniformità deriva dalle linee guida fissate da Regione e che la specificità di ciascun territorio determina sfumature e priorità operative leggermente differenti.

Dall'analisi degli ambiti d'intervento è possibile notare chiaramente come il rilancio dei comprensori montani passi attraverso la riqualificazione e il potenziamento delle infrastrutture sciistiche. Alcuni Patti, come Monte Maniva, Valmalenco, Val di Scalve e Borno, hanno previsto anche altri interventi, comprendendo la viabilità e la costruzione o riqualificazione di spazi e servizi per l'utenza, mentre altri, come Valchiavenna e Montecampione, si sono concentrati sulla richiesta principale di Regione. Solo il Patto del Monte Maniva ha incluso interventi sulla connettività digitale.

I progetti previsti confermano quanto emerso sugli ambiti d'intervento: le aree di azione individuate infatti si traducono in iniziative concrete.

La governance mostra alcune differenze significative: nei Patti del Monte Maniva, della Valchiavenna e della Val di Scalve, l'ente capofila è la Comunità Montana, mentre nei Patti della Valmalenco, di Borno e di Montecampione è un Comune.

Solo due patti, quello del Monte Maniva e della Valmalenco, mostrano un partenariato più ampio con la partecipazione anche di soggetti privati.

I budget totali a disposizione per ciascun Patto variano, ma comunque tutti i patti sono fortemente dipendenti dal cofinanziamento regionale, mentre non vale lo stesso per il contributo privato.

La durata dei patti è stata definita come strumento di programmazione a medio termine, con alcune piccole differenze legate probabilmente ad esigenze territoriali.

Alcuni patti presentano risultati attesi più strutturati, come il Monte Maniva, rispetto ad altri, per esempio Borno. Tuttavia, seppur con dettagli che rispecchiano le peculiarità degli interventi programmati nei diversi contesti, sono in tutti i casi volti al raggiungimento di un preciso cambiamento, un impatto condiviso: aumentare la capacità di resilienza del territorio.

L'analisi degli indicatori di realizzazione e di risultato mostra come i Patti abbiano scelto modalità differenti di misurazione, ma con obiettivi comuni: monitorare il servizio all'utenza, l'efficientamento energetico, la valorizzazione territoriale e la mobilità sostenibile.

La sostenibilità economica, sociale e ambientale è un altro filo conduttore che risponde alle richieste della Regione: tutti i Patti mirano a incrementare l'occupazione locale grazie a nuove realtà imprenditoriali, a destagionalizzare i flussi turistici, ad aumentare la competitività del territorio; tutti desiderano promuovere un turismo inclusivo e sostenibile riducendo il consumo di risorse naturali e valorizzando il patrimonio ambientale.

Infine, l'analisi delle sfide e dei fattori positivi, sia a livello territoriale che gestionale, permette di comprendere che la selezione di questi territori non è casuale, tutte queste aree montane dispongono di grandi potenzialità, ma hanno bisogno di un sostegno progettuale per diventare pienamente fruibili e competitive.

In conclusione, pur rispettando il quadro generale definito da Regione Lombardia che porta ciascun Patto ad essere legato agli altri da un filo conduttore condiviso, emerge che tutti i patti hanno progettato interventi coerenti con le esigenze locali. Questo confronto costituisce il punto di partenza per il terzo capitolo, nel quale due

casi studio saranno analizzati più in dettaglio per comprendere le scelte operative, i risultati ottenuti, i punti di forza e di debolezza e le minacce e opportunità. Una gestione efficace degli stakeholder e degli interventi, un confronto costante tra tutti i soggetti coinvolti, un adeguato supporto finanziario e la chiara definizione degli obiettivi e del cambiamento atteso sono determinanti per il successo del progetto.

CAPITOLO 3: APPROFONDIMENTO QUALITATIVO: CASI STUDIO E STRUMENTI OPERATIVI

3.1 Descrizione dei casi studio

Il terzo capitolo è dedicato ai due Patti Territoriali scelti come *case study*, al fine di confrontare in maniera più approfondita le scelte operative adottate e valutarne le conseguenze. In particolare, le domande di ricerca che hanno guidato l'analisi riguardano: *ciò che è stato dichiarato nei rispettivi Patti Territoriali è stato effettivamente messo in atto? È stato generato valore pubblico o si sono incontrati ostacoli significativi? Il benessere degli utenti è migliorato rispetto alla situazione antecedente all'attuazione delle politiche?*

I due casi studio selezionati sono:

- Patto Territoriale per lo sviluppo economico, ambientale, sociale e della mobilità del territorio montano del monte Maniva – Provincia di Brescia;
- Patto Territoriale per lo sviluppo strategico, integrato e sostenibile del comprensorio turistico di Montecampione – Bassa Valle Camonica in Provincia di Brescia.

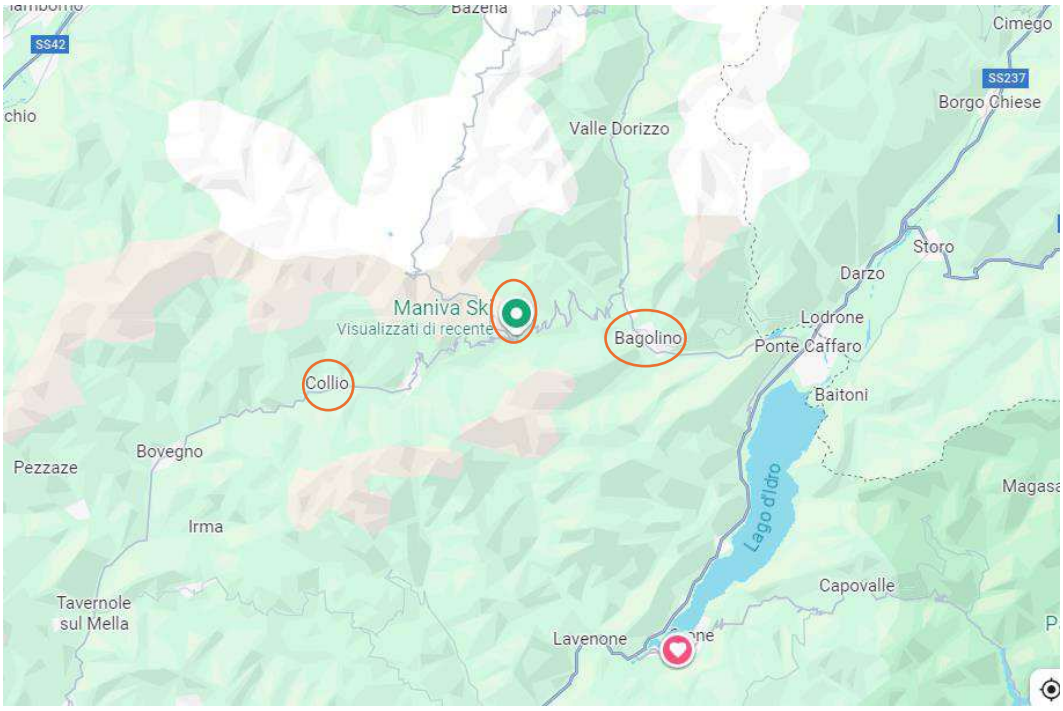
La scelta di questi due Patti è motivata dal fatto che essi presentano una differenza significativa nella figura del capofila: nel Patto del Monte Maniva il capofila è una Comunità Montana (la Comunità Montana di Valle Trompia), mentre nel Patto di Montecampione il capofila è un Comune (il Comune di Artogne). In entrambi i casi i capofila sono enti locali che rappresentano la comunità, ne curano gli interessi e ne promuovono lo sviluppo. Tuttavia, la Comunità Montana, in quanto ente sovracomunale che raggruppa più comuni, ha l'obiettivo di favorire una gestione condivisa di risorse e servizi nei territori montani, rispondendo alle esigenze di aree caratterizzate da perifericità e da una minore autonomia operativa. Ci si può quindi chiedere se e come questa differenza nella struttura del capofila possa influire sulle modalità di gestione.

Prima di analizzare gli strumenti operativi utilizzati, è utile fornire un breve inquadramento dei rispettivi territori.

3.1.1 Patto Territoriale del Monte Maniva[25]

L'intervento coinvolge il Comprensorio del Monte Maniva, un'area montana in Provincia di Brescia che rappresenta un importante punto di incontro tra la Valle Trompia e la Valle Sabbia, coinvolgendo amministrativamente parlando anche il Comune di Collio (Valle Trompia) e di Bagolino (Valle Sabbia).

Figura 3.4 Comprensorio del Monte Maniva



Fonte 3.2 Google Maps. Monte Maniva

La Comunità Montana di Valle Trompia comprende diciotto Comuni (in totale circa 112.000 abitanti). Il sostentamento di questa Valle, oltre alla lavorazione del ferro, è sempre stato legato al mestiere dell'allevamento e dei prodotti lattiero-caseari. La Valle Sabbia è un territorio compreso tra il Lago di Garda ad Est e la Valle Trompia ad Ovest. La Comunità Montana della Valle Sabbia è composta da 25 Comuni (circa 65.567 abitanti). Questa valle è caratterizzata dalla presenza del Lago di Idro e del

[25] Comunità Montana di Valle Trompia. (2021). *Patto Territoriale per lo sviluppo economico, ambientale, sociale e della mobilità del territorio montano del monte Maniva*. (Delibera n. 6410 del 23 maggio 2022). Allegato 1.

Fiume Chiese, sul territorio sono diffuse attività produttivo-industriali, in particolare quelle siderurgiche, ma anche le lavorazioni del legno.

Entrambe le valli si caratterizzano da rilievi con quote contenute, che variano dai 1.600 ai 2.200 mt di altitudine. Il valore paesaggistico è elevato, tuttavia, il territorio di queste Valli ha visto un forte incremento delle superfici boscate a discapito di quelle agricole, con un conseguente abbandono delle aree rurali di montagna ed un aumento del rischio di incendio boschivo. Si segnalano numerose criticità legate alla difesa del suolo e problemi di accessibilità e collegamento tra le valli a causa di neve e valanghe. Il Comprensorio è raggiungibile percorrendo la strada provinciale; lo spostamento può avvenire solo su gomma e i mezzi di trasporto pubblico prevedono tempi di percorrenza eccessivamente elevati tra le Valli e il polo di Brescia.

In questa zona c'è una rete sentieristica diffusa, rendendo questi luoghi destinazioni di un turismo a contatto con la natura, praticabile sia in estate che in inverno. Un tema a cuore per quest'area è il cicloturismo grazie alla presenza di strade e sentieri che offrono percorsi con livelli di difficoltà differenti. I Comuni di Collio e di Bagolino presentano percorsi ciclabili che permettono di raggiungere il passo del Monte Maniva sia dalla Valle Trompia che dalla Valle Sabbia; questi percorsi sono stati progettati anche per intercettare i principali punti di interesse del territorio, come la Rocca d'Anfo, situata a pochi km da Bagolino, affacciata sul Lago d'Idro. Il comprensorio è articolato in otto impianti di risalita, i tracciati delle piste sono di differenti livelli di difficoltà e nell'area è possibile praticare anche lo sci d'alpinismo. Sono presenti, inoltre, diversi servizi per l'accoglienza (es. parcheggi, punti di noleggio, scuole di sci) e servizi di ristorazione e pernottamento. La parte del Comprensorio è dotata di innevamento artificiale. L'offerta turistica è quindi rafforzata dalla disponibilità di una varietà di attività outdoor e orientate alla mobilità sostenibile, tutti elementi che rafforzano il contesto locale portando ad un incremento delle presenze e ad una valorizzazione delle risorse.

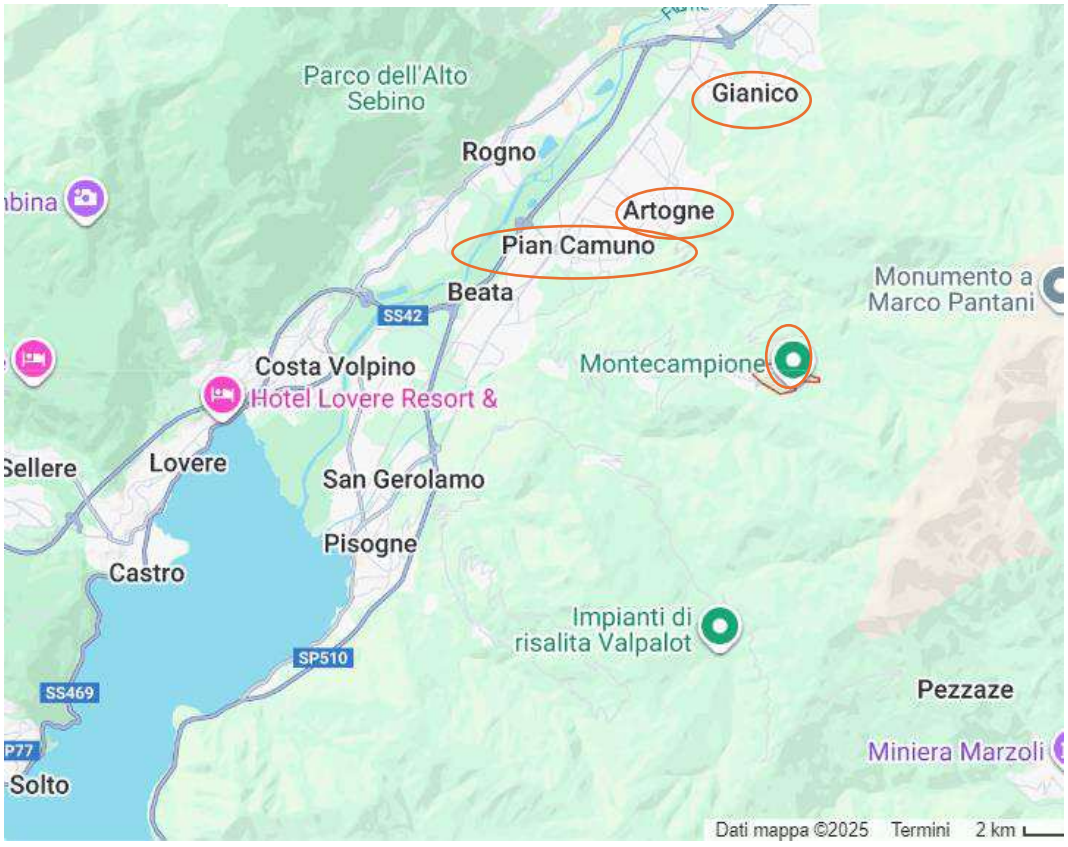
A seguito di quanto è stato illustrato sopra, emerge che il Comprensorio è già un polo attrattore importante ma risulta necessario intervenire sul tema dell'accessibilità del Comprensorio, l'innovazione tecnologica, il potenziamento

dei servizi di accoglienza e la riduzione degli impatti ambientali paesaggistici ed energetici al fine di assicurare la presenza, la continuità e l'attività del Comprensorio. La varietà dei progetti proposti nel Patto risulta essere in linea con queste necessità.

3.1.2 Patto Territoriale di Montecampione[26]

L'intervento coinvolge il Comprensorio sciistico di Montecampione ski area, che interessa il territorio della Bassa Valle Camonica in Provincia di Brescia, in particolare i Comuni di Artogne, Gianico e Pian Camuno.

Figura 3.5 Comprensorio di Montecampione



Fonte 3.3 Google Maps. Montecampione

[26] Comune di Artogne. (2021). *Patto Territoriale per lo sviluppo strategico, integrato e sostenibile del comprensorio turistico di Montecampione – Bassa Valle Camonica in provincia di Brescia*. (Drg n. 6596 del 30 giugno 2022). Allegato 1

La zona è caratterizzata da quote contenute, sia la zona denominata "Montecampione 1.800" che la zona denominata "Montecampione 1.200" risultano sottoutilizzate, nonostante presentino molte potenzialità. Gli impianti di risalita del comprensorio sono undici e risultano carenti per tipologia, portata e numero di posti. Il turismo locale presenta tendenze negative, infatti, il contesto della Valle Camonica e del vicino Lago d'Iseo rappresentano risorse significative ma poco interconnesse. Il Comune di Darfo Boario Terme è il principale polo ricettivo della Bassa Valle Camonica, anche se i dati mostrano un'evidente crisi del turismo termale. La ricettività turistica alberghiera ed extralberghiera dei Comuni del comprensorio è significativamente insufficiente e le presenze turistiche sono legate al fenomeno delle "seconde case". L'accesso al territorio avviene principalmente attraverso strade statali e provinciali ma anche altre strade ramificate sul territorio che rappresentano una rete di viabilità minore. L'accessibilità su ferro è poco utilizzata dai turisti ma è in fase di attuazione un progetto di treno all'idrogeno della Valle Camonica, un'opportunità per sviluppare la mobilità sostenibile.

Alcuni punti di forza sono i percorsi ciclabili lungo il Fiume Oglio, le attività in prossimità del Lago d'Iseo e alcuni punti d'interesse culturale tra i quali il Sito Unesco "Arte Rupestre di Valle Camonica", l'archeologia romana a Cividate Camuno e "La Via del Romanino" tra Pisogne, Breno e Bienno. Percorrendo l'asse longitudinale est – ovest sono presenti diverse convalli con caratteristiche montane e scarsi livelli di urbanizzazione ma superiori livelli di naturalità. In questi sotto ambiti posti ad altimetrie superiori rispetto al fondo valle sono presenti pascoli, malghe, alpeggi, terrazzamenti, valenze agricole e ambientali come parchi e riserve con conseguente attrattività turistiche e sportive differenziate come alpinismo estivo e sci.

Anche in questo caso emerge che il Comprensorio ha significative potenzialità ma risulta necessario intervenire sul tema dell'accessibilità, dell'innovazione tecnologica ed un potenziamento delle infrastrutture accessorie e funzionali al Comprensorio. I progetti proposti risultano essere in linea con il bisogno principale di ammodernare gli impianti di risalita, tuttavia, a differenza del caso del Monte Maniva nel quale, grazie ai progetti previsti, si andrà ad intervenire su tutte le diverse criticità emerse, in questo caso gli interventi si concentrano solo sulla

necessità prioritaria di migliorare parte degli impianti, trascurando altri aspetti evidenziati come critici (es. ricettività turistica insufficiente, valorizzazione del patrimonio esistente). È evidenziato nel Patto, però, che alcune delle criticità del territorio sono affrontate attraverso ulteriori progetti esterni.

A conclusione di questo breve inquadramento dei contesti territoriali che interessano i due casi studio selezionati, nel paragrafo successivo verranno presentati ed analizzati gli strumenti operativi adottati, con l'obiettivo di comprendere in che modo il partenariato e le scelte di governance abbiano inciso sul successo del Patto Territoriale. Saranno inoltre esaminati i risultati raggiunti, i punti di forza emersi e le principali criticità riscontrate.

3.2 Gli strumenti operativi

Come già anticipato, si è scelto di utilizzare lo strumento dell'intervista come supporto per indagare e comprendere le motivazioni alla base di determinate scelte, andando oltre quanto emerge dalla sola lettura dei Patti Territoriali. Finora sono state presentate le strategie e gli strumenti necessari a produrre un cambiamento, con particolare attenzione al contesto delle pubbliche amministrazioni; è stato poi analizzato lo strumento del Patto Territoriale, per procedere successivamente ad un'analisi comparativa di questi strumenti attraverso la selezione di diverse dimensioni chiave (obiettivi, ambiti di intervento, struttura del partenariato, risultati attesi, ecc.). Tuttavia, limitarsi alla lettura dei documenti non consente di cogliere i motivi che stanno alla base di certe decisioni, per esempio le scelte di governance e la logica nella composizione del partenariato, né di verificare se il valore aggiunto sia stato o potrà essere effettivamente generato, o se vi siano ostacoli che ne impediscono la realizzazione.

Le interviste somministrate per questo elaborato sono due: una con il referente dell'ente capofila del Patto Territoriale del Monte Maniva e l'altra con il referente dell'ente capofila del Patto di Montecampione. La tipologia di intervista scelta è stata quella semi-strutturata, predisponendo una traccia di domande base per far fluire la narrazione nella direzione desiderata, ma lasciando al contempo libertà di espressione, possibilità di porre quesiti di approfondimento e di esplorare argomenti emergenti, così da ottenere un feedback più articolato e dati qualitativi significativi. Le interviste si sono focalizzate su due aspetti chiave: il partenariato e la governance, da un lato, e gli indicatori di risultato e di impatto, dall'altro.

Per entrambi i casi studio gli elementi raccolti confluiranno in una SWOT analysis. Quest'ultima rappresenta uno strumento di analisi strategica usato per "*valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'impresa o di ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per*

raggiungere un obiettivo."[27] Questa tipologia di analisi è finalizzata ad analizzare gli attori-chiave che sono interessati al progetto o programma e il contesto d'intervento permettendo così di mettere a fuoco sia:

- *variabili interne*, ovvero quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire direttamente perché rientrano nella sfera di controllo. Queste variabili sono rappresentate da punti di forza (fattori positivi interni all'organizzazione, al territorio o al settore d'intervento come, ad esempio, le competenze e le risorse disponibili) e dai punti di debolezza (fattori interni che possono influire negativamente sulla realizzazione del progetto o programma);
- *variabili esterne*, ovvero quelle che non dipendono dall'organizzazione, ma possono solo essere identificate e monitorate per sfruttarle al meglio e mitigarne gli effetti negativi. Queste variabili sono rappresentate da opportunità (fattori positivi esistenti nel contesto che possono essere colti per supportare il settore d'intervento) e minacce (fattori di rischio del contesto).

[27] Programmazione Sociale. *Analisi SWOT*. Disponibile su: https://sites.google.com/site/programmazionesociale/home/box-di-approfondimento/53-analisi-swot?utm_

Figura 3.6 Matrice della SWOT analysis

Fonte 3.4 Bussi, F., & Russo, M. (2017). L'analisi dei punti di forza e debolezza. Formez PA – Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le fasi dell'analisi SWOT sono le seguenti: "

- *fase 1*. Costituzione di un gruppo di attori-chiave, composto da rappresentanti di istituzioni, imprese, organizzazioni, ecc. che direttamente o indirettamente possono influenzare o essere influenzati da un progetto o programma;
- *fase 2*. Nel corso di una discussione di gruppo si identificano, con il contributo degli attori-chiave convocati, i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce relative ad un determinato attore (ad esempio la pubblica amministrazione) o ad un certo territorio o settore di intervento (ad esempio ambiente e risorse naturali);
- *fase 3*. Si disegna la matrice dell'analisi SWOT elencando in ciascun blocco i relativi contributi messi in evidenza dagli attori-chiave. Si ha così a disposizione una visualizzazione chiara e sintetica del contesto su cui si vuole intervenire;

- *fase 4*. Si analizza la situazione riflettendo, da un lato, su come i punti di forza identificati possono essere sostenuti per superare i punti di debolezza e, dall'altro, su come le opportunità presenti nel contesto di intervento possono essere utilizzate per contrastare le minacce;
- *fase 5*. Nel definire la strategia alla base di un progetto o programma, si identificano le azioni tenendo conto dei fattori esterni e dei fattori interni individuati attraverso I 'analisi SWOT."[28]

3.2.1 Intervista del Patto Territoriale del Monte Maniva

In data 26 giugno 2025 è stato intervistato l'Arch. Fabrizio Veronesi, direttore di Se.Va.T (Società in House della Comunità Montana di Valle Trompia), all'epoca dirigente dell'area tecnica della Comunità Montana, e la Dott.ssa Roberta Bettinsoli, Contract Manager di Se.Va.T. Di seguito vengono sintetizzati i principali risultati emersi da analizzare al fine di realizzare una SWOT analysis esaustiva.

Focus sul partenariato e la governance.

Nonostante gli impianti del comprensorio del Monte Maniva siano situati sul versante della Val Sabbia, l'utenza proviene in prevalenza dalla Val Trompia e dalla città di Brescia. Questo squilibrio è legato alle difficoltà di viabilità sul versante valsabbino (criticità su cui il Patto ha deciso di intervenire). È stato infatti fondamentale estendere la cabina di regia anche alla Comunità Montana di Valle Sabbia e coinvolgere i Comuni di Collio e di Bagolino, titolari delle principali autorizzazioni. L'operatore economico selezionato, Maniva Ski, già prima del Patto, gestiva gli impianti di risalita; tuttavia, non sono state escluse altre realtà economiche minori. Al di là dell'interesse comune dei partner di potenziare il territorio, la consistente dotazione finanziaria di Regione Lombardia ha rappresentato sicuramente un forte incentivo alla collaborazione.

[28] Bussi, F., & Russo, M. (2017). *L'analisi dei punti di forza e debolezza*. Formez PA – Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il capofila ha svolto un ruolo cruciale di mediazione, coordinando le diverse istanze portate al tavolo e garantendo coerenza con le richieste regionali. Nei casi di contrasto tra i bisogni dei partner, la mediazione politica e l'esistenza di un tavolo tecnico strutturato hanno permesso di trovare soluzioni condivise: un partner che insisteva su un obiettivo non coerente con la strategia complessiva è stato accompagnato verso un obiettivo alternativo, evitando l'esclusione dal Patto:

> *"In questi casi la mediazione politica è fondamentale. Ma anche la parte tecnica gioca un ruolo altrettanto importante: deve essere ben giocata, chiara e convincente. Gli aspetti tecnici vanno compresi dagli amministratori, che inizialmente possono non essere pienamente consapevoli. Poi c'è il lavoro di mediazione che gli amministratori pubblici svolgono, che è altrettanto centrale."*

Il fatto che la Comunità Montana di Valle Trompia aveva già dovuto ricoprire un ruolo di leadership in altre strategie territoriali, acquisendo così esperienza e know-how, ha sicuramente portato valore aggiunto, in particolare nella capacità di interfacciarsi con i funzionari regionali e di muoversi con sicurezza, riducendo così errori che spesso si verificano in mancanza di esperienza. Come evidenziato dall'intervistato:

> *"Ci siamo abbastanza specializzati in questo tipo di attività e, devo dire, ci piace anche trovare soluzioni ai problemi che incontriamo lungo il percorso. È una cosa abbastanza normale in progetti complessi."*

Al fine di mantenere il partenariato allineato e operativo sono stati utilizzati principalmente: un tavolo tecnico, con referenti per ogni amministrazione e riunioni periodiche; una figura interna di coordinamento, incaricata di monitorare costantemente il calendario degli adempimenti e il cronoprogramma delle attività.

<u>Focus sugli indicatori di risultato e di impatto</u>.

Gli obiettivi sono stati collegati ad indicatori quantitativi, definiti sulla base di un'analisi della situazione di partenza e dei livelli attesi al termine dei progetti. Secondo gli intervistati:

> *"Molti target sono stati non solo raggiunti, ma anche superati".*

Oltre a questi indicatori sono stati monitorati anche una serie di elementi più tradizionali, come la spesa, l'andamento delle opere e altri aspetti più tangibili attraverso i canali di rendicontazione degli investimenti che utilizza Regione Lombardia.

Nella proposta era prevista un'analisi di impatto con una verifica circa il fatto che l'incremento della presenza umana in quota non andasse a risultare dannosa per l'ambiente. Tuttavia, Regione non ha richiesto in modo vincolante una verifica analitica ex post, che quindi non è stata svolta.

> *"La difficoltà principale nasce quando c'è disallineamento tra gli indicatori pensati in fase progettuale e quelli realmente rilevabili durante l'attuazione o ex post. Se non sono ben adattati al contesto, possono risultare vaghi o difficili da raccogliere, generando dei gap".*

In questo caso non è stato previsto un "piano B" per sostituire indicatori non disponibili con altri coerenti.

Il monitoraggio è avvenuto sia interno, tra i partner, sia verso Regione, seguendo un cronoprogramma condiviso. Le informazioni sullo stato di avanzamento venivano raccolte ogni quindici giorni e monitorate su base trimestrale. Esiste una tabella con tutti gli interventi realizzati e una tabella di rendicontazione.

Gli intervistati sottolineano come il programma sia stato concluso tra i primi a livello regionale, senza riscontrare particolari problemi ambientali e raggiungendo anche risultati non previsti (es. interramento di una linea elettrica che deturpava il paesaggio). Tra i risultati in programma già osservabili è stato riscontrato un aumento dell'affluenza sul Monte Maniva, soprattutto nella stagione invernale, anche se condizionata dall'innevamento; sono state ampliate le piste e potenziato l'innevamento programmato attraendo così nuova utenza; è stato realizzato il parco giochi, sono stati organizzati eventi come il "Val Trompia Bike Festival" e si è verificato un aumento del noleggio di e-bike. Questo ha portato ad un incremento delle presenze estive; sono stati completati anche gli interventi sul versante della Val Sabbia (es. Rocca d'Anfo) con un conseguente aumento dell'attrattività turistica. Inoltre, l'operatore economico continua ad investire.

Vi era una preoccupazione verso possibili critiche da parte dei cittadini, ma la scelta di non incrementare l'artificializzazione del territorio e il rapido ripristino delle aree di cantiere ha fatto sì che non ce ne siano state. La principale criticità segnalata riguarda le pratiche burocratiche e i ritardi degli enti ministeriali competenti per il rilascio delle autorizzazioni, con un inevitabile rallentamento dei lavori.

In conclusione, gli intervistati affermano che:

> *"Questa modalità operativa è stata molto positiva. Sarebbe auspicabile una riedizione o continuazione della strategia, perché ci sono ancora molte cose da fare. Tutti i soggetti coinvolti si sono comportati bene. Anche in presenza di criticità […] le risorse sono state riallocate su un obiettivo coerente […]. Questo dimostra che anche gli inconvenienti sono stati gestiti in modo efficace. Credo che questa sia un'esperienza replicabile con successo."*

3.2.2 Intervista del Patto Territoriale di Montecampione

In data 24 giugno 2025 è stata intervistata la Sindaca del Comune di Artogne, la Dott.ssa Barbara Bonicelli. Di seguito vengono sintetizzati i principali risultati emersi da analizzare al fine di realizzare una SWOT analysis esaustiva.

Focus sul partenariato e la governance.

L'adesione al Patto Territoriale nasce da un'iniziativa privata: nel 2016 il proprietario della società Montecampione Ski Area (Stefano Iorio), titolare degli impianti, ha proposto un intervento di riqualificazione. Nel 2018 è stato quindi sottoscritto con questo operatore economico un project financing[29]. Il comune di Artogne è stato coinvolto direttamente su iniziativa del privato.

In una prima fase la società privata è rimasta esclusa dal Patto Territoriale, poiché gli enti pubblici avevano ipotizzato di acquisire gli impianti e costituire un partenariato interamente pubblico. Gli enti inizialmente coinvolti erano: Regione

[29] Project financing. Il *Project Financing* costituisce una forma di finanziamento delle opere pubbliche o di pubblica utilità, fondata sull'utilizzo di risorse alternative a quelle statali e sul coinvolgimento di soggetti privati.

Lombardia, Comune di Artogne (capofila), Comune di Darfo Boario Terme, Comune di Gianico, Comune di Pian Camuno, Comune di Rogno e Comunità Montana di Valle Camonica (enti confinanti con il comprensorio, sebbene tutti gli undici impianti ricadano nel Comune di Artogne).

Il modello pensato prevedeva che il privato coprisse circa 5 milioni di euro, da condividere con Comunità Montana e Comune di Artogne al 50%, selezionando tre impianti (quelli a quota più elevata e più vicini alla scadenza dei collaudi) e attivando un project financing. Tuttavia, questa previsione non è stata inserita come clausola del Patto Territoriale, poiché mancava una perizia economica dei tre impianti per costituire la quota capitale d'ingresso.

> *"Cosa succede poi? Dal momento che sottoscriviamo il Patto Territoriale, quindi diventa operativo e si può mettere in opera, la Ski Area, cioè la società privata di Stefano Iorio che aveva proposto il project financing, fallisce. Questo genera un sacco di problemi: gli impianti, compresa la società, finiscono al tribunale giudiziario dei fallimenti."*

Il Comune di Artogne, per utilizzare fondi pubblici nella riqualifica, avrebbe dovuto essere proprietario degli impianti, ma il giudice non ha consentito lo scorporo degli impianti dalla società fallita. Il Comune non poteva assorbire il fallimento.

La situazione si è protratta a lungo; il Comune di Artogne ha chiesto tempo a Regione Lombardia per individuare nuovi stakeholder locali disposti ad acquisire gli impianti e trasferirli poi al Comune:

> *"Questo passaggio si è chiuso nel dicembre 2024, quando si è chiuso il fallimento. L'attuale società che è gestore e proprietaria degli impianti, ovvero la Plan 1800, il cui rappresentante legale è Davis Biena, si è aggiudicata all'asta fallimentare gli impianti sciistici di Montecampione, acquisendo tutti gli 11 impianti, compresa la società."*

Da quel momento gli enti pubblici e il nuovo gestore hanno iniziato a confrontarsi per valutare la vendita al Comune dei tre impianti necessari a proseguire con il Patto Territoriale. È stata chiesta a Regione Lombardia una proroga in attesa della

proposta di project financing del privato, che per legge deve garantire almeno il 51% della quota.

Un ulteriore elemento di difficoltà deriva dal fatto che uno dei Comuni sottoscrittori ha scelto di non compartecipare economicamente, destinando risorse ad altri interventi:

"Di conseguenza, Artogne ha optato per le risorse interne."

La mediazione risulta quindi complessa, anche per il rispetto di tutti i vincoli di pubblica utilità. Inoltre, il quadro economico iniziale delle opere, sostenibile nel 2016, oggi non è più adeguato: i costi sono raddoppiati e si rende necessaria un'ulteriore iniezione di risorse. L'obiettivo è risolvere questo problema con il project financing: se la proroga da Regione arriva, l'amministrazione si aspetta un piano di investimento aggiornato.

Gli strumenti principali utilizzati per mantenere il partenariato allineato sono i portali di Regione Lombardia e il costante contatto con la segreteria tecnica. Il monitoraggio con Regione è continuo.

"Il problema sta nella rivisitazione del Patto Territoriale, che prevedeva inizialmente solo enti pubblici. Non era prevista la possibilità di project financing per fare in modo che le risorse comunali e della Comunità Montana fossero sopperite dal privato. Stiamo quindi cercando di rimettere in pista l'impegno del Comune e della Comunità Montana per far entrare il privato attraverso un project, e così risolvere il problema del quadro economico lievitato e quello delle tempistiche. Ci stiamo ancora lavorando, dipendendo anche dal privato, dalla Regione e dagli enti sovracomunali."

<u>Focus sugli indicatori di risultato e di impatto</u>.

L'obiettivo condiviso è mantenere attiva la parte alta del comprensorio, dove non serve innevamento artificiale, così che l'investimento sia più contenuto. Il rilancio punta ad attivare una microeconomia locale (alcune aree ricettive sono già in ristrutturazione) e ad incrementare il valore immobiliare, fortemente calato negli

anni del fallimento (molti proprietari hanno svenduto a causa del crollo dell'offerta turistica).

Non avendo ancora realizzato il patto, gli obiettivi non sono stati tradotti in indicatori misurabili però:

"Abbiamo già in mente tre indicatori fondamentali:

- *afflusso turistico, sia invernale che estivo, misurato anche tramite la tassa di soggiorno;*
- *numero di passaggi dello skipass;*
- *monitoraggio delle attività commerciali stagionali, ovvero quante attività aprono o riaprono rispetto agli anni precedenti, in cui molte avevano chiuso per mancanza di turismo."*

(quando questi dati saranno disponibili li confronteranno con la baseline iniziale senza grandi difficoltà).

I dati sono tenuti sotto controllo attraverso il bilancio comunale e per lo skipass c'è una condivisione diretta da parte del gestore. Le attività commerciali vengono monitorate dall'ufficio commercio. Sono tutti dati che già vengono raccolti nella quotidiana attività amministrativa.

È stata prevista una valutazione formale d'impatto sui progetti, della quale ci sarà evidenza pubblica rispetto al risultato attraverso conferenze stampa, articoli, pubblicazioni su siti ufficiali per dare notizia di quello che è stato l'impatto socioeconomico dell'intervento.

Spesso si sono riscontrate critiche da parte dei cittadini che vorrebbero mantenere la montagna allo stato naturale, ma l'intervistata sostiene che:

"Un turismo che sia un turismo sano, che non sia solo sci, ma anche altro, tipo l'e-bike, i cavalli, passeggiate, trekking, arrampicata, fa più che bene al territorio perché permette di tenerlo bene, nel rispetto degli animali e di tutto quello che è la nostra biodiversità…Inoltre, l'obiettivo non è quello di creare nuovi impianti ma di riqualificare quelli già esistenti".

Dalle interviste emerge chiaramente che, sebbene dalla lettura dei Patti Territoriali i due casi analizzati appaiono affini sotto molteplici aspetti, le diverse scelte di gestione e le modalità di relazione con i partner stanno portando a esiti profondamente differenti (questo risultato è legato anche al fatto che il Comprensorio di Montecampione si trova in una situazione di partenza molto fragile). Alla luce di ciò, quanto finora raccolto verrà ora rielaborato e sintetizzato nella SWOT analysis; è quindi possibile procedere con la terza fase, ovvero la realizzazione della matrice elencando in ciascun blocco i contributi messi in evidenza dagli attori-chiave così da ottenere una disposizione chiara e sintetica del contesto.

3.2.3 SWOT analysis del Patto Territoriale del Monte Maniva

Tabella 3.1 SWOT analysis del Patto Territoriale del Monte Maniva

FATTORI INTERNI (CONTROLLABILI)	
PUNTI DI FORZA (Strengths)	***PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)***
- buona dotazione infrastrutturale: impianti di risalita, rete sentieristica, innevamento artificiale; - offerta turistica diversificata: attività outdoor estive e invernali; - elevato valore paesaggistico e posizione strategica tra le valli; - governance strutturata: tavolo tecnico, monitoraggio costante, esperienza pregressa e leadership del capofila; - collaborazione e fiducia tra i partner affiancata da proattività dell'operatore economico;	- problemi di accessibilità e collegamento tra le valli; - criticità ambientali: incremento superfici boscate a discapito delle agricole e fragile difesa del suolo; - quote contenute; - divergenze tra partner; - carenza di strumenti di verifica: assenza valutazione di impatto ex-post e mancanza di un piano B sugli indicatori.

- attenzione alla sostenibilità: rapido ripristino delle aree di cantiere e non incremento dell'artificializzazione.	
FATTORI ESTERNI (NON CONTROLLABILI)	
OPPORTUNITÀ (Opportunities)	**MINACCE (Threats)**
- piano regionale di politiche per le zone montane - crescente attenzione del mercato verso un turismo sostenibile e outdoor; - eventi (es. Olimpiadi invernali 2026); - nuove tecnologie.	- eventi estremi naturali (es. valanghe, cambiamento climatico); - turismo con forte variazione stagionale; - burocrazia e lunghi tempi di attesa; - forte concorrenza; - critiche dei cittadini.

Fonte 3.1 Elaborazione dell'autrice su dati tratti da interviste e Patti Territoriali

Dall'analisi emerge che la Comunità Montana di Valle Trompia e gli altri enti sottoscrittori sono stati in grado di individuare e sfruttare al meglio le opportunità a disposizione, limitando allo stesso tempo i rischi che sarebbero potuti insorgere dalle minacce individuate. Utilizzando le nuove tecnologie (opportunità) sono stati in grado di riqualificare la dotazione infrastrutturale esistente (punto di forza); allo stesso tempo non hanno trascurato l'attenzione del mercato verso un turismo sostenibile e outdoor (opportunità) concentrandosi su un'offerta turistica diversificata e ponendo una forte attenzione alla mobilità dolce (percorsi ciclo-perdonali) (punti di forza), rispondendo così anche alla complessa variazione stagionale del turismo (minaccia). Ai limiti dovuti alle quote contenute e le criticità ambientali, come l'elevato rischio di incendio boschivo (punti di debolezza), hanno risposto dotandosi di un sistema di innevamento artificiale e di un sistema antincendio (punti di forza). Grazie alla governance ben strutturata (punto di forza), sono stati in grado di utilizzare al meglio le risorse messe a disposizione della Regione (opportunità) e, nonostante la forte pressione degli adempimenti burocratici e i lunghi tempi di attesa (minaccia), sono riusciti a rispettare le scadenze; questo è stato sicuramente possibile grazie all'esperienza pregressa e alle

competenze del capofila (punto di forza). La capacità di mediazione del capofila e la fiducia tra i partner (punti di forza) hanno permesso, inoltre, di risolvere le controversie insorte a causa delle diverse esigenze (punto di debolezza). Gli indicatori di risultato e realizzazione ex-ante sono stati individuati, come richiesto da Regione (punto di forza); tuttavia, gli stessi intervistati hanno evidenziato che nascono delle difficoltà quando c'è disallineamento tra gli indicatori pensati in fase progettuale e quelli realmente rilevabili durante l'attuazione o ex post, pertanto, la mancata pianificazione di un piano B e l'assenza di misurazione ex-post dell'impatto generato rientrano nei punti di debolezza. Nonostante le iniziali preoccupazioni, i partner sono riusciti a prevenire le critiche da parte dei cittadini (minaccia) grazie al rapido ripristino delle aree di cantiere, l'attenzione alla sostenibilità e al fatto di non aver incrementato l'artificializzazione del territorio (punti di forza).

3.2.4 SWOT analysis del Patto Territoriale di Montecampione

Tabella 3.2 SWOT analysis del Patto Territoriale di Montecampione

FATTORI INTERNI (CONTROLLABILI)	
PUNTI DI FORZA (Strengths)	***PUNTI DI DEBOLEZZA (Weaknesses)***
- offerta turistica diversificata: attività outdoor estive e invernali; - elevato valore paesaggistico; - buona gestione dei dati che saranno utili per la misurazione degli indicatori; - previsione di fare una valutazione formale d'impatto;	- problemi di accessibilità; - impianti obsoleti; - quote contenute; - scarsa interconnessione con le risorse locali; - tendenze negative del turismo locale;

- attenzione alla sostenibilità: mobilità sostenibile e non incremento dell'artificializzazione.	- governance poco strutturata: project financing complesso e mancanza di fiducia tra partner; - quadro economico non attuale.
FATTORI ESTERNI (NON CONTROLLABILI)	
OPPORTUNITÀ (Opportunities)	**MINACCE (Threats)**
- piano regionale di politiche per le zone montane; - crescente attenzione del mercato verso un turismo sostenibile e outdoor; - eventi (es. Olimpiadi invernali 2026); - nuove tecnologie.	- eventi estremi naturali (es. valanghe, cambiamento climatico); - turismo con forte variazione stagionale; - burocrazia e lunghi tempi di attesa; - forte concorrenza; - critiche dei cittadini; - fallimento della società privata e conseguente perdita del valore immobiliare.

Fonte 3.2 Elaborazione dell'autrice su dati tratti da interviste e Patti Territoriali

La SWOT analysis evidenzia che il Patto può contare su un buon patrimonio paesaggistico ed un'offerta turistica diversificata tra attività estive e invernali (punti di forza) rispondendo così ad un turismo che presenta una forte variazione stagionale (minaccia). La crescente attenzione del mercato verso un turismo sostenibile e outdoor (opportunità) è soddisfatta da un'attenzione alla mobilità sostenibile e assenza di incremento dell'artificializzazione (punti di forza); nonostante questo le critiche da parte della comunità si sono fatte sentire (minaccia). La situazione iniziale degli impianti è critica e la scarsa interconnessione con le risorse locali non aiuta a migliorare le tendenze negative del turismo locale (punti di debolezza). L'idea di riqualificare il comprensorio era nata prima dell'idea del

Patto Territoriale; infatti, il Comune capofila aveva già sottoscritto un contratto di project financing con una società privata (punto di debolezza), società che in seguito è fallita (minaccia). Questo ha portato ad un importante perdita del valore immobiliare (minaccia), problema che si vuole risolvere attivando una microeconomia locale. Nonostante la difficoltà di attrarre un nuovo partner privato, è emerso dall'intervista un forte impegno da parte del Comune capofila, che tiene costantemente i contatti con Regione e con gli stakeholder del territorio, al fine di risolvere la situazione (tutto questo ostacolato però dai rallentamenti burocratici). La presenza di strumenti di monitoraggio dei dati e la decisione di fare una valutazione formale d'impatto, al fine di rendere evidenza del cambiamento che si andrà a generare, rappresentano punti di forza importanti.

3.2.5 Confronto tra le due SWOT analysis

Mettendo a confronto le due analisi emerge che le opportunità da cogliere e le minacce da affrontare sono sostanzialmente simili per entrambi i casi; quello che cambia in misura significativa sono i punti di forza e di debolezza, quindi ciò che rientra nella sfera di controllo. È importante ribadire innanzitutto che il comprensorio del Monte Maniva parte da una condizione di maggiore solidità rispetto al comprensorio di Montecampione, che risulta invece più trascurato e in difficoltà.

Le scelte di governance costituiscono il punto che ha determinato maggiore divergenza tra i due casi:

- dal lato del Patto del Maniva la gestione è facilitata dal fatto che il capofila è una Comunità Montana già abituata a coordinare progetti complessi e a dialogare con diversi stakeholder;
- il Patto di Montecampione, invece, ha come capofila un Comune, quindi un soggetto con minore esperienza nella gestione di questo tipo d iniziative.

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dal coinvolgimento del soggetto privato:

- nel Patto del Monte Maniva la società gestrice degli impianti è stata inclusa sin dall'inizio, valorizzando la sua buona situazione economica e gestionale e ottenendo così un supporto aggiuntivo al progetto;
- nel caso di Montecampione, al contrario, è stato il privato a prendere l'iniziativa senza che il capofila esercitasse un vero ruolo di leadership; inoltre, non è stato possibile includere formalmente la società nel Patto a causa dell'assenza di una perizia economica aggiornata sugli impianti oggetto di intervento. Il successivo fallimento del privato segnala anche una probabile inconsapevolezza della sua effettiva condizione finanziaria. Nel caso della società privata, l'obiettivo era effettivamente allineato al cambiamento previsto dal Patto; tuttavia, le criticità sono derivate dalla mancanza di una governance chiara e di una corretta valutazione preliminare del partner. Dall'intervista è emerso anche un secondo caso: un Comune sottoscrittore del Patto ha scelto di non compartecipare economicamente, destinando le proprie risorse ad altri interventi. Di conseguenza, la sua prospettiva non risultava orientata verso lo stesso cambiamento condiviso nel Patto.

In conclusione, dal confronto tra le due SWOT analysis emerge che, in entrambi i casi, la strategia adottata combina elementi proattivi ed elementi reattivi. Sul piano proattivo, le sfide future vengono gestite con pianificazione e anticipazione, le risorse e le competenze a disposizione vengono adattate al meglio con le opportunità offerte dall'ambiente. Lo sguardo è rivolto al cambiamento che si vuole generare. Sul piano reattivo la tendenza è quella di rispondere al problema solo dopo che questo si è manifestato, adottando misure correttive ex-post.

Tuttavia, nel caso del Monte Maniva l'approccio prevalente è quello proattivo. È stata posta ex-ante un'attenzione mirata alle scelte di governance e, anche quando si sono verificati imprevisti, la coerenza degli attori coinvolti rispetto al cambiamento atteso e il clima di fiducia costruito hanno permesso di affrontare con maggiore efficacia i problemi emersi ex post. Nel caso di Montecampione, invece, sebbene fosse stata adottata inizialmente una strategia proattiva, errori nelle scelte di governance hanno reso necessario un continuo ricorso a soluzioni reattive, con il risultato che la gestione degli imprevisti ha finito per prevalere sulla pianificazione iniziale.

3.3 Proposta di dashboard di indicatori per il monitoraggio e la valutazione

Come anticipato nel primo capitolo, paragrafo 1.3.1, per concludere questo percorso, sia per il Patto Territoriale del Monte Maniva che per il Patto Territoriale di Montecampione, verranno proposti degli indicatori d'impatto, consultabili attraverso una dashboard di indicatori. La dashboard è un modello grafico che raccoglie e organizza i dati al fine di "mostrare i progressi o le prestazioni rispetto a parametri importanti del progetto"[30]

È bene sottolineare che gli indicatori di output e di outcome riportati in tabella sono stati reperiti dai rispettivi Patti Territoriali; tuttavia, come si illustrerà successivamente, i dati riportati risultano parziali[31]. Gli indicatori d'impatto, invece, costituiscono una proposta dell'autrice, gli stessi non sono stati misurati direttamente, ma vengono suggeriti con l'obiettivo di fornire un quadro completo della storia del progetto e di evidenziare quale cambiamento sarebbe interessante misurare.

3.3.1 Dashboard degli indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

Per motivi di praticità la dashboard, sebbene predisposta originariamente come tabella Excel completa, di seguito verrà presentata in forma scomposta per singolo intervento. L'obiettivo generale che accomuna tutti gli interventi è la valorizzazione del Comprensorio sciistico del Monte Maniva, incrementandone l'attrattività turistica complessiva attraverso un modello attento alla sostenibilità. A seconda della tipologia d'intervento, questo obiettivo si articola in tre sotto-obiettivi: ammodernamento degli impianti, incremento dell'accessibilità, sviluppo del mix di offerta locale.

[30] Project Management Institute. "*PMI Lexicon of Project Management Terms – Version 4.0*"

[31] Ai fini dell'elaborato l'autrice si è limitata a includere esclusivamente le informazioni già disponibili all'interno dei Patti Territoriali, senza procedere ad ulteriori richieste o raccolte dirette di dati aggiornati. A tal proposito va considerato che, trattandosi di interventi conclusi da poco/ ancora in corso, è verosimile che molte delle misurazioni relative ai target non siano ancora state effettuate, pertanto, non era possibile disporre di dati completi e consolidati. La scelta di mantenere i dati così come presenti nei documenti ufficiali consente comunque di fornire una base oggettiva e comparabile per l'analisi, pur nella consapevolezza dei limiti informativi.

Per ciascun intervento, oltre ai sotto-obiettivi, verranno riportati gli indicatori di output e di outcome, suddivisi in baseline (la situazione prima dell'intervento) e target (la situazione post-intervento), compilati esclusivamente con i dati disponibili nel Patto. L'ultima colonna è dedicata alla proposta di indicatori d'impatto. Per formulare una proposta di indicatori d'impatto, occorre chiedersi: *qual è cambiamento che si desidera misurare?*

Figura 3.7 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
ammodernamento degli impianti	adeguamento funzionale impianto di risalita Zocchi (sostituzione impianto esistente)	n. persone trasportate dalla seggiovia		riduzione dei tempi di attesa per l'utente per l'accesso alle piste		fidelizzazione dei visitatori (ritorno negli anni successivi)
		720 persone/h	1200 persone/h			
				aumento del numero di utenti serviti		
		lunghezza complessiva del tracciato riqualificato		contenimento dei costi di gestione		attrattività del comprensorio per gli operatori economici (n. nuove attività)
			1 km			
		incremento classe energetica impianto (consumo ante/ post intervento)		riduzione emissioni CO2 generate dai consumi energetici		grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali
		consumi motrice stagione invernale			-16,42 tan/anno	
		344,4 MWh/anno	318,96 MWh/anno			
		perdite energetiche rulliere				
		44,35 MWh/anno	36,96 MWh/anno			

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
ammodernamento degli impianti	rinnovo e potenziamento impianto di risalita Barard (sostituzione impianto esistente)	n. persone trasportate dalla seggiovia		riduzione dei tempi di attesa per l'utente per l'accesso alle piste		fidelizzazione dei visitatori (ritorno negli anni successivi)
			1200 persone/h			
				aumento del numero di utenti serviti		
		lunghezza complessiva del tracciato riqualificato		contenimento dei costi di gestione		attrattività del comprensorio per gli operatori economici (n. nuove attività)
			1,3 km			
		incremento classe energetica impianto (consumo ante/ post intervento)		riduzione emissioni CO2 generate dai consumi energetici		grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali
		consumi motrice stagione invernale			-16,91 tan/anno	
		320,88 MWh/anno	297 MWh/anno			
		perdite energetiche rulliere				
		59,67 MWh/anno	49,73 MWh/anno			

Fonte 3.5 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

L'adeguamento funzionale dell'impianto di risalita Zocchi e il rinnovo e potenziamento dell'impianto di risalita Barard condividono lo stesso sotto-obiettivo ovvero, l'ammodernamento degli impianti attraverso la sostituzione di quelli esistenti. Dal momento che questi due interventi sono affini, gli indicatori di output,

outcome e impatto coincidono. Nella proposta sono stati individuati i seguenti indicatori d'impatto:

- fidelizzazione dei visitatori (il ritorno negli anni successivi). Nel Patto l'outcome previsto è la riduzione dei tempi di attesa per l'accesso alle piste e l'aumento del numero di utenti serviti; questi obiettivi possono essere raggiunti se il numero di persone trasportate dalla seggiovia aumenta (output);
- attrattività del comprensorio per gli operatori economici (numero di nuove attività). L'outcome atteso è un comprensorio con costi di gestione più contenuti, condizione che tende ad attrarre più facilmente nuovi investitori e operatori economici. Come agire a monte per ottenere questo cambiamento? La riqualificazione del tracciato (output) permette di aumentare la domanda di servizi in quanto significa avere piste più sicure e più attrattive per i turisti;
- grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali. Questo cambiamento può avvenire se le emissioni di CO2 generate dai consumi energetici si riducono (outcome); da qui l'importanza d'intervenire sulla classe energetica degli impianti, sui consumi della motrice nella stagione invernale e sulle perdite energetiche delle rulliere (output).

Figura 3.8 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
ammodernamento degli impianti	completamento impianto polifunzionale antincendio/ neve programmata Località Dasdana	mt intervento realizzato/ tubazioni posate		aumento capacità di innevamento delle piste		n. di eventi garantiti dalla stabilità
		tempo di innevamento piste		riduzione tempi di approntamento (preparazione) piste		numero di giorni di apertura stagionale
			max 72 ore			
		n. manichette antincendio posate		aumento capacità di intervento in caso di incendio		livello di sicurezza percepita da residenti e turisti

Fonte 3.6 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

L'attività definita come il completamento impianto polifunzionale antincendio/neve programmata Località Dasdana rientra anche in questo caso nel sotto-obiettivo di ammodernare gli impianti. *Perché è stato scelto questo intervento?* Gli indicatori d'impatto proposti sono i seguenti:

- numero di eventi garantiti dalla stabilità. Questo cambiamento può essere raggiunto se aumenta la capacità di innevamento delle piste (outcome); per tale motivo si misurano i metri di intervento realizzati e le tubazioni posate (output);
- numero di giorni di apertura stagionale. Se si riuscirà a ridurre i tempi di preparazione delle piste (outcome), sarà possibile anticipare anche l'apertura stagionale. A monte è quindi necessario ridurre i tempi di innevamento (output);
- livello di sicurezza percepita dai residenti e dai turisti. Dal momento che una delle criticità individuate è l'aumento del rischio di incendi, incrementare la capacità d'intervento in caso di incendio (outcome) contribuisce ad aumentare il livello di sicurezza percepita. Per questo motivo si è scelto di monitorare il numero di manichette posate (output).

Figura 3.9 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
incrementare l'accessibilità	messa in sicurezza viabilità Anfo - Passo Baremone (realizzazione piazzole, paravalanghe, ripristino murature di sostegno	km strada riqualificati		riduzione rischio smottamenti (frane)		livello di accessibilità della zona percepita da parte di residenti e dell'attività economica
		punti di sosta / interscambio realizzati		riduzione rischio chiusura strada		
		n. utenti/ anno		incremento utenti / anno (var%)		mobilità sostenibile (es. cicloturismo)

Fonte 3.7 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Il sotto-obiettivo legato alla messa in sicurezza della viabilità Anfo – Passo Baremone, corrisponde all'aumento dell'accessibilità. *In questo caso, quale cambiamento si intende misurare?* Gli indicatori d'impatto proposti sono i seguenti:

- livello di accessibilità della zona percepita da parte dei residenti e dell'attività economica. Per migliorare l'accessibilità è necessario ridurre il rischio di smottamenti e frane (outcome); questo può avvenire riqualificando la strada (output);

- mobilità sostenibile (ad esempio cicloturismo). L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di persone che scelgono questa modalità di trasporto rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.10 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
incrementare l'accessibilità	realizzazione parcheggio multipiano	n. nuovi posti auto realizzati		incremento zone a traffico limitato / pedonali nel centro storico		livello della qualità dell'aria rilevata nel centro abitato
			circa 100 / 130 posti auto			
		n. utenti / anno		incremento utenti / anno (var%)		fruizione delle attività locali

Fonte 3.8 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Anche nel caso della realizzazione del parcheggio multipiano l'obiettivo è l'aumento dell'accessibilità. Gli indicatori d'impatto proposti sono i seguenti:

- livello della qualità dell'aria rilevata nel centro abitato. Un aumento delle zone a traffico limitato e delle zone pedonali nel centro storico (outcome) permetterebbe di migliorare la qualità dell'aria; per far sì che ciò accada, è necessario realizzare un numero elevato di posti auto nel parcheggio multipiano (output);
- fruizione delle attività locali. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di persone che fruiscono delle attività locali rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.11 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
sviluppare il mix di offerta locale	azioni di potenziamento dell'attrattività turistica dei comparti "Rocca d'Anfo" e "Lago d'idro" (ristrutturazione ex caserma Zanardelli)	mq. recuperati		aumento proposte di visita che includono la Rocca d'Anfo		coinvolgimento di nuovi target (es. gruppi scolastici)
		n. visitatori / anno		incremento utenti / anno (var%)		percezione del valore storico della Rocca d'Anfo

Fonte 3.9 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Nel caso della ristrutturazione dell'ex caserma Zanardelli il sotto-obiettivo è lo sviluppo del mix di offerta locale. Gli indicatori di impatto proposti sono:

- il coinvolgimento di nuovi target (ad esempio gruppi scolastici). Perché questo avvenga è necessario ampliare le proposte di visita che includono la Rocca d'Anfo (outcome); a supporto di ciò, è utile misurare i metri quadrati recuperati come indicatore di output;
- percezione del valore storico della Rocca d'Anfo. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di persone che visitano la Rocca rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.12 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
sviluppare il mix di offerta locale e incrementare l'accessibilità	collegamento ciclo-pedonale tra centro di Collio e la frazione di Memmo	mq. recuperati		aumento itinerari per cicloturismo		utilizzo dei veicoli a motore per i miscrospostamenti locali
			1500 m x 2,50 m circa			
		n. visitatori / anno		incremento utenti / anno (var%)		n. microimprese connesse al cicloturismo

Fonte 3.10 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Il collegamento ciclo-pedonale tra il centro del Comune di Collio e la frazione di Memmo risponde al duplice sotto-obiettivo di sviluppare il mix di offerta locale e di incrementare l'accessibilità. Gli indicatori d'impatto proposti sono:

- il numero dei veicoli a motore utilizzati per i microspostamenti locali. Al fine di ridurre gli spostamenti con i veicoli a motore è utile aumentare gli itinerari al cicloturismo (outcome); a supporto di ciò, l'indicatore di output identificato è rappresentato dai metri quadrati di percorso ciclopedonale recuperati;
- il numero di microimprese connesse al cicloturismo. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di persone che richiede servizi per il cicloturismo rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.13 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
sviluppare il mix di offerta locale	nuovi servizi per utenza località Persek (realizzazione area ricettiva alla partenza seggiovia Persek)	mq. di area ristrutturati		incremento indotto economico per il contesto locale (var%)		spesa media pro-capite da parte di turisti e utenti
		n. utenti / anno		incremento utenti / anno (var%)		variazione del numero di posti di lavoro

Fonte 3.11 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Anche per l'intervento che prevede la realizzazione di nuovi servizi per l'utenza in località Persek il sotto-obiettivo è lo sviluppo del mix di offerta locale. Gli indicatori di impatto proposti sono i seguenti:

- la spesa media pro-capite da parte di turisti e utenti. L'outcome individuato è la variazione percentuale dell'indotto economico locale, così da misurare l'effetto dei nuovi servizi sull'economia locale. A livello di output può essere utile misurare i metri quadrati di area ricettiva ristrutturati;
- variazione del numero di posti di lavoro. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di persone che frequentano il Comprensorio rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.14 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
sviluppare il mix di offerta locale	realizzazione parco giochi in legno (in comune di Bagolino)	mq. di area ristrutturati		incremento indotto economico per il contesto locale (var%)		percezione della qualità degli spazi pubblici da parte dei residenti
		n. utenti / anno		incremento utenti / anno (var%)		livello di inclusività dell'area per utenti con esigenze specifiche

Fonte 3.12 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Il sotto-obiettivo di sviluppare il mix di offerta locale è soddisfatto anche dalla realizzazione di un parco giochi in legno. Gli indicatori di impatto proposti sono:

- la percezione della qualità degli spazi pubblici da parte dei residenti. Come nel caso precedente, l'outcome individuato è la variazione percentuale dell'indotto

economico locale, così da misurare l'effetto del nuovo servizio sull'economia locale. A livello di output può essere utile misurare i metri quadrati di area ristrutturati;

- il livello di inclusività dell'area per gli utenti con esigenze specifiche. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di famiglie con figli che frequentano il Comprensorio rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

Figura 3.15 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale del Monte Maniva

SOTTO-OBIETTIVI	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
incrementare l'accessibilità	potenziamento connettività e "smart-land"	n. servizi e sistemi installati		digitalizzazione dei processi gestionali		n. attività gestitte digitalmente dagli operatori del territorio
		% di servizi coperti da banda larga		incremento del livello di sicurezza nell'accesso al comprensorio e agli impianti		tasso di incidenti o problematiche evitate
		n. utenti connessi		incremento utenti / anno (var%)		livello di inclusività dell'area per utenti con esigenze specifiche

Fonte 3.13 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

Come ultimo intervento è stato previsto il potenziamento della connettività e lo sviluppo della "smart land" con l'obiettivo di incrementare l'accessibilità del Comprensorio. Gli indicatori d'impatto suggeriti sono i seguenti:

- il numero di attività gestite digitalmente dagli operatori economici. Per raggiungere questo cambiamento è necessario incrementare la digitalizzazione dei processi gestionali (outcome). questo può avvenire attraverso l'installazione di nuovi servizi e sistemi digitali (output);
- il tasso di incidenti o problematiche evitate. Se aumenta il livello di sicurezza nell'accesso al comprensorio e agli impianti (outcome) sarà possibile ridurre gli incidenti. A tal fine, come indicatore di output si propone la percentuale di servizi coperti da banda larga;
- il livello di inclusività dell'area per utenti con esigenze specifiche. L'indicatore di outcome è rappresentato dalla variazione percentuale del numero di utenti annuali (quanto cresce o diminuisce il numero di utenti con particolari esigenze

che frequentano il Comprensorio rispetto all'anno precedente?); l'indicatore di output corrisponde al numero di utenti registrati in un anno.

3.3.2 Dashboard degli indicatori del Patto Territoriale di Montecampione

Rispetto al Patto del Monte Maniva, che comprende dieci interventi eterogenei suddivisi in tre sotto-obiettivi, il Patto di Montecampione prevede solo tre interventi, tutti tra loro affini. In ciascun caso l'intervento riguarda la sostituzione o la realizzazione di un impianto: si tratta quindi di azioni accomunate da un unico obiettivo, senza articolazione in sotto-obiettivi specifici. Analogamente a quanto fatto per la dashboard del Patto del Monte Maniva, anche per Montecampione saranno riportati gli indicatori di output e di outcome, suddivisi in baseline (situazione antecedente l'intervento) e target (situazione attesa post-intervento), compilati esclusivamente con i dati disponibili nel Patto. L'ultima colonna è dedicata alla proposta di indicatori d'impatto.

Figura 3.16 Dashboard d'indicatori del Patto Territoriale di Montecampione

OBIETTIVO	ATTIVITA'	OUTPUT		OUTCOME		IMPATTO
		BASELINE	TARGET	BASELINE	TARGET	
sviluppo e posizionamento turistico del Comprensorio Montecampione, Bassa Valle Camonica, attraverso la riqualificazione tecnologica e funzionale degli impianti esistenti	sostituzione/ realizzazione impianto "Dosso delle Becchierie": seggiovia quadriposto a morsa fissa con tappeto	% realizzazione fisica		incremento della portata oraria		tempi medi di attesa per l'accesso all'impianto
			100%	seggiovia 2 posti e portata oraria 1027 px/h	seggiovia 4 posti e portata oraria 2200 px/h	
		% realizzazione finanziaria		incremento dei passaggi sull'impianto zona Montecampione 1800		n. nuovi posti di lavoro
			100% (al netto del ribasso d'asta)		+ 20% in inverno e + 60% in estate	
		consumo del suolo		risparmio energetico		grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali
			0 consumo		+ 20%	
	sostituzione/ realizzazione impianto "Secondino - Monte Splaza": seggiovia quadriposto a morsa fissa con tappeto	% realizzazione fisica		incremento della portata oraria		tempi medi di attesa per l'accesso all'impianto
			100%	seggiovia 2 posti e portata oraria 1027 px/h	seggiovia 4 posti e portata oraria 1800 px/h	
		% realizzazione finanziaria		incremento dei passaggi sull'impianto zona Montecampione 1800		n. nuovi posti di lavoro
			100% (al netto del ribasso d'asta)		+ 20% in inverno e + 60% in estate	
		consumo del suolo		risparmio energetico		grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali
			0 consumo		+ 20 %	
	sostituzione/ realizzazione impianto "Longarino - Monte Splaza": seggiovia quadriposto a morsa fissa con tappeto	% realizzazione fisica		incremento della portata oraria		tempi medi di attesa per l'accesso all'impianto
			100%	seggiovia 2 posti e portata oraria 1028 px/h	seggiovia 4 posti e portata oraria 1800 px/h	
		% realizzazione finanziaria		incremento dei passaggi sull'impianto zona Montecampione 1800		n. nuovi posti di lavoro
			100% (al netto del ribasso d'asta)		+ 20% in inverno e + 60% in estate	
		consumo del suolo		risparmio energetico		grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali
			0 consumo		+ 20 %	

Fonte 3.14 Elaborazione Excel dell'autrice su dati tratti dai Patti Territoriali

L'obiettivo generale che accomuna tutti gli interventi è lo sviluppo e posizionamento turistico del Comprensorio di Montecampione, Bassa Valle Camonica, attraverso la riqualificazione tecnologica e funzionale degli impianti esistenti. Gli indicatori di output, di outcome e la proposta di indicatori di impatto sono omogenei per tutti e tre gli interventi. Gli indicatori di impatto proposti sono i seguenti:

- i tempi medi di attesa per l'accesso all'impianto. La riduzione dei tempi di attesa rappresenta uno degli impatti principali per gli utenti. Questo cambiamento può essere ottenuto incrementando la portata oraria dell'impianto (outcome). A livello di output, è stato scelto di monitorare la percentuale di realizzazione fisica dell'impianto, che costituisce il prerequisito tecnico per il miglioramento atteso;
- il numero di nuovi posti di lavoro. se cresce il numero di passaggi sull'impianto (outcome), ciò significa che aumenta il flusso di utenti e di conseguenza la domanda di servizi, con ricadute occupazionali. Come output, si è deciso di monitorare la percentuale di realizzazione finanziaria dell'intervento, che riflette l'effettiva capacità di trasformare le risorse investite in opportunità concrete;
- il grado di avanzamento verso i target di sostenibilità rispetto ai target fissati dai piani ambientali. È possibile avvicinarsi ai target fissati dai piani ambientali se aumenta il risparmio energetico (outcome), grazie a impianti più efficienti. Per misurare l'output si è scelto di monitorare il consumo di suolo, che costituisce un indicatore immediato della compatibilità ambientale degli interventi.

3.3.3 Lettura del cambiamento attraverso la dashboard degli indicatori

Per costruire le dashboard è stato importante partire dai cambiamenti che gli attori del Patto hanno immaginato di raggiungere. Una volta chiari gli impatti attesi, è possibile dare significato agli outcome che sono stati riportati nel Patto e risalire, di conseguenza, agli output. Questo approccio rende chiaro il nesso tra le attività realizzate e il cambiamento che si vuole generare.

La dashboard degli indicatori diventa così uno strumento di lettura e orientamento al cambiamento, utile a comprendere se le azioni intraprese stanno effettivamente portando gli attori verso gli impatti attesi e, se necessario, correggere il percorso. In sintesi, la dashboard rappresenta una guida strategica di indicatori che permette di misurare l'avanzamento del progetto verso obiettivi sempre più ampi.

3.4 Sintesi e considerazioni finali del capitolo

Nel terzo e ultimo capitolo di questo elaborato non ci si è limitati ad osservare lo strumento della programmazione negoziata dall'esterno. Si sono poste alcune domande chiave: *ciò che è stato dichiarato nei rispettivi Patti Territoriali è stato effettivamente messo in atto? È stato generato valore pubblico o si sono incontrati ostacoli significativi? Il benessere degli utenti è migliorato rispetto alla situazione antecedente all'attuazione delle politiche?* E si è cercato di dare una risposta.

Per farlo si è scelto di utilizzare gli strumenti di Project Management: accanto alle informazioni documentali sono state condotte interviste agli attori coinvolti, così da comprendere le motivazioni delle scelte, le dinamiche di governance e le criticità incontrate. I risultati sono stati poi sintetizzati in due SWOT analysis, che hanno permesso di visualizzare in modo chiaro e comparativo il contesto interno ed esterno dei due Patti. Infine, sono state costruite due dashboard di indicatori partendo dal cambiamento atteso: utilizzando un approccio fondato sulla "mappatura a ritroso" è possibile verificare se le azioni intraprese stanno effettivamente conducendo agli impatti attesi e, se necessario, correggere il percorso, rafforzando la capacità di apprendimento e di governance dei Patti.

Dall'insieme delle analisi emerge che, pur trattandosi di contesti territoriali affini e di finalità simili, i due Patti hanno seguito percorsi diversi. Il Patto del Monte Maniva si distingue per un approccio prevalentemente proattivo, basato su una governance strutturata e su una maggiore coerenza tra partner e obiettivi; al contrario, il Patto di Montecampione, partendo da una condizione più fragile e a causa di alcune scelte gestionali, ha dovuto reagire più spesso agli imprevisti, con una conseguente riduzione della capacità di pianificazione e coordinamento.

Questa differenza conferma quanto evidenziato lungo tutto il percorso: le scelte di governace, la composizione del partenariato e il grado di chiarezza degli obiettivi condivisi incidono sulla possibilità di generare valore pubblico, trasformando le politiche in cambiamenti concreti per il territorio. Il confronto tra i due casi evidenzia l'importanza di costruire percorsi di attuazione coerenti, trasparenti e capaci di adattarsi alle criticità senza perdere la visione di lungo periodo.

In sintesi, il capitolo mostra che gli strumenti di programmazione negoziata non sono neutri, la loro efficacia dipende dal contesto, dalle capacità organizzative e relazionali degli attori coinvolti e dalle risorse disponibili che aiutano a orientare e correggere le azioni intraprese.

Utilizzare questi strumenti non significa semplicemente coinvolgere una molteplicità di soggetti pubblici e privati. La gestione unitaria delle risorse, infatti, comporta decisioni complesse da intraprendere e il confronto con una pluralità di interessi in gioco da soddisfare. Per tale motivo si parla di collaborazione tra i diversi attori coinvolti: solo attraverso una visione condivisa è possibile generare ricadute positive concrete sul territorio.

L'obiettivo non è soddisfare i singoli interessi individuali, ma ampliare lo sguardo oltre il proprio ruolo, collegando gli interessi individuali dei diversi stakeholder all'interesse collettivo della comunità. Passare quindi da una logica di "*stakeholder*" a una logica di "*community holder*" permette di generare esternalità positive condivise.

La *Public Social Responsability* rappresenta un approccio utile a tal fine, in quanto definisce le basi per una gestione etica, trasparente e sostenibile dell'impatto progettuale di lungo periodo.

CONCLUSIONE

Con questo lavoro si è cercato di comprendere in che modo le scelte di project management incidano sulla creazione di valore pubblico.

Nel primo capitolo, dedicato al quadro teorico, è emerso come il Project Management stia assumendo un ruolo sempre più centrale all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, chiamate a gestire progetti sempre più complessi con l'obiettivo ultimo di generare valore pubblico.

Successivamente, si è cercato di dare risposta alla domanda di ricerca analizzando alcuni progetti avviati nell'ambito della programmazione negoziata, con particolare riferimento ai Patto Territoriale.

Già nel secondo capitolo, approfondendo le caratteristiche di questo strumento, si è potuto osservare come le scelte strutturali, organizzative e gestionali influenzino il raggiungimento dei risultati attesi e, di conseguenza, il valore finale che si intende generare. Dal benchmarking dei Patti analizzati emerge che, pur rispettando il quadro generale definito da Regione Lombardia, che lega ciascun Patto a un filo conduttore comune, ogni territorio ha progettato interventi coerenti con le proprie esigenze, adottando quindi differenti scelte di governance.

Nel terzo capitolo è stata analizzata in profondità questa dinamica attraverso due casi studio, utilizzando strumenti di Project Management per comprendere scelte operative, risultati ottenuti, punti di forza e di debolezza, minacce e opportunità.

Dall'approfondimento emerge con chiarezza che le scelte di governace, la composizione del partenariato, il grado di chiarezza degli obiettivi condivisi e un approccio proattivo incidono direttamente sulla capacità di generare valore pubblico, trasformando le politiche in cambiamenti concreti per il territorio. Questi elementi costituiscono importanti fattori critici di successo per qualsiasi processo di project management nella Pubblica Amministrazione.

In definitiva, una gestione efficace degli stakeholder e degli interventi, un confronto costante tra tutti i soggetti coinvolti, un adeguato supporto finanziario accompagnato da una corretta gestione delle risorse e la chiara definizione degli obiettivi e del cambiamento atteso risultano determinanti per il successo del progetto.

In conclusione, questo elaborato sostiene che il valore pubblico si realizza quando migliorano le performance di un ente e, di conseguenza, il benessere degli utenti e degli stakeholder rispetto alla situazione antecedente all'attuazione delle politiche. In questa prospettiva, la conoscenza e l'applicazione delle strategie di Project Management rappresentano strumenti fondamentali per orientare l'azione della Pubblica Amministrazione verso risultati concreti e condivisi.

Perché le Pubbliche Amministrazioni possano operare in questo modo è necessario un cambiamento culturale: occorre passare da una logica del "fare per adempiere" a una logica del "fare per generare valore". Solo adottando questa prospettiva è possibile promuovere una solida crescita organizzativa che richiede certamente ragionamenti complessi, ma allo stesso tempo permette di avere la consapevolezza delle motivazioni che stanno alla base del progetto che si deve realizzare. È fondamentale che questa logica rientri nel naturale modo di operare delle Pubbliche Amministrazioni.

Alla luce delle criticità incontrate, la scelta di rivalutare le proprie strategie rappresenta una forma concreta di innovazione amministrativa.

BIBLIOGRAFIA

Barbera, F. (2005). *Deliberare lo sviluppo: i patti territoriali come processi*. Meltemi Editore.

Barbera, F. (2001). *Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali. Stato e mercato*. Il Mulino

Bove, A. (2008). *Project management: La metodologia dei 12 step. Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti*. Ulrico Hoepli.

Bussi, F., & Russo, M. (2017). *L'analisi dei punti di forza e debolezza*. Formez PA, Dipartimento della Funzione Pubblica.

Chiaf, E. (anno accademico 2023/2024). Corso di "*Economia e gestione delle aziende cooperative e delle imprese sociali*". Università degli studi di Brescia, Dipartimento di Economia.

Clarich, M. (2021). *Manuale di diritto amministrativo* (5ª ed.). Il Mulino.

Comune di Artogne. (2021). *Patto Territoriale per lo sviluppo strategico, integrato e sostenibile del comprensorio turistico di Montecampione – Bassa Valle Camonica in provincia di Brescia*. (Drg n. 6596 del 30 giugno 2022).

Comune di Borno. (2021). *Patto Territoriale sviluppo del comprensorio turistico di Borno – Monte Altissimo in Valle Camonica*. (Delibera n. 6271 del 11 aprile 2022).

Comune di Chiesa in Valmalenco. (2022). *Patto Territoriale per la valorizzazione della Ski Area Valmalenco* (Dgr 7459 del 30 novembre 2022).

Comunità Montana di Scalve. (2021). *Patto Territoriale per la Val di Scalve Olimpiadi 2026*. (Drg n. 7230 del 24 ottobre 2022).

Comunità Montana Valchiavenna. (2021). *Patto Territoriale per la promozione e lo sviluppo del sistema degli impianti e del territorio della Valchiavenna*. (Dgr n. 7392 del 21 novembre 2022).

Comunità Montana di Valle Trompia. (2021). *Patto Territoriale per lo sviluppo economico, ambientale, sociale e della mobilità del territorio montano del monte Maniva*. (Delibera n. 6410 del 23 maggio 2022).

Cuomo, C. (1997). *Il processo di programmazione negoziata per i progetti di sviluppo locale. Ce. SET: atti degli incontri. XXVII-Valutazione dei beni culturali nei centri storici minori per la gestione degli interventi sul territorio*.

European Commission. (2014). *Commission expert group on the social economy and social enterprises* (GECES). European Commission.

Gaudio, G., & Zumpano, C. (2003). *La programmazione negoziata fra vincoli istituzionali e sviluppo partecipativo: limiti e potenzialità della governance nell'esperienza istituzionale italiana. Seminario internazionale Policies, Governance and Innovation for Rural Areas, Arcavacata di Rende*.

Mastrofini, E. (2024). *Guida alle conoscenze di gestione progetti: Griglia di riferimento per i responsabili di progetto e per gli altri ruoli professionali di project management*. (7ª ed.). Franco Angeli.

Nacamulli, R. C. D., & Prus, I. (2022). *Il design thinking e la cultura dell'innovazione*. Egea.

Omegna, B. M. (2007). *I patti territoriali*. Università di Torino.

Pedercini, C. (anno accademico 2024/2025). Corso di "*Gestione, monitoraggio e valutazione dei progetti*". Università degli studi di Brescia, Dipartimento di Economia.

Project Management Institute. (2021). *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida PMBOK®) e Standard per il Project Management* (7ª ed.). PMI.

Regione Lombardia. (2023). *Gli strumenti di programmazione negoziata: L.R. 29 novembre 2019 n. 19*. Milano.

Sampietro, M. (2021). *Project management: Un approccio integrato a metodologie e comportamenti* (2ª ed.). Egea.

Stubben, S., Olesen, T. S., Breum, N. B., Liengård, S., Glavind, M., Kokotas, T., & Thuesen, C. (2019). *Un manuale per il Project Management Canvas*. Technical University of Denmark.

SITOGRAFIA

Bosetti e Gatti & Partners. Decreto legislativo 36/2023 (codice contratti). Disponibile su:

https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2023_0036.htm

Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica. (1997). *Delibera n. 29/1997: Programmazione negoziata – Patti territoriali*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Disponibile su:

https://ricerca-delibere.programmazioneeconomica.gov.it/29-21-marzo-1997/

Italia. (1996). *Legge n. 662: Misure di razionalizzazione della finanza pubblica*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. Disponibile su:

https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1996/12/28/096G0686/sg

Programmazione Sociale. *Analisi SWOT*. Disponibile su:

https://sites.google.com/site/programmazionesociale/home/box-di-approfondimento/53-analisi-swot?utm_

Project Management Institute. *PMI Lexicon of Project Management Terms – Version 4.0*. Disponibile su:

https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon

Project Management Institute. *PMI Talent Triangle*. Disponibile su:

https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update

Regione Lombardia. (2020). Delibera n. 2792/2020: Criteri e modalità di adesione ai Patti Territoriali. Disponibile su:

https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/territorio/montagna/patti-territoriali/patti-territoriali/patti-territoriali

Regione Lombardia. (2023). *Patti territoriali ai sensi della L.R. 40/2017*. Disponibile su:

https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/territorio/montagna/patti-territoriali/patti-territoriali/patti-territoriali

Theory of Change Community. *What is Theory of Change. Disponibile su:*

https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/

Tonchia, S. *Pubblica Amministrazione e Project Management*. La Gazzetta degli Enti Locali. Disponibile su:

https://www.lagazzettadeglientilocali.it/pubblica-amministrazione-e-project-management/

Treccani enciclopedia. Vocabolario online. Disponibile su:

https://www.treccani.it/enciclopedia/benchmark_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/

RINGRAZIAMENTI

Vorrei dedicare questo spazio del mio elaborato a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

Un ringraziamento particolare va alla mia relatrice, Claudia Pedercini: ha saputo capirmi, mi ha guidata in ogni fase di questo progetto molto importante per me, trasmettendomi con entusiasmo le sue preziose conoscenze.

Grazie anche alla mia correlatrice, Elisa Chiaf, e a tutti i professori che ho avuto il piacere di conoscere lungo questo percorso. Grazie per aver alimentato con passione la mia voglia di imparare.

La mia gratitudine va anche agli enti, in particolare la Comunità Montana di Gardone Valle Trompia e il Comune di Artogne, che con grande disponibilità, professionalità e trasparenza mi hanno permesso di approfondire le mie analisi.

Ringrazio con tutto il mio cuore la mia famiglia. Mia madre, Maria, mio padre, Roberto, il mio fidanzato, Alessandro, le mie sorelle, Arianna e Laura, i miei fratelli, Federico, Stefano e Francesco. Mi avete insegnato che prima di amare gli altri devo saper amare me stessa. Mi avete insegnato che, con passione, rispetto e determinazione, tutto è possibile. Siete la parte più bella di me.

Un grazie ai miei cari amici per aver condiviso con me gioie e dolori di questo percorso e per avermi regalato piccoli ma bellissimi momenti di spensieratezza.

Sono davvero grata che tutti questi colori abbiano dipinto la mia vita.