Borca di Cadore Mountain Innovation Hub
Un'infrastruttura abilitante per la Metromontagna
a cura di Maurizio Busacca

Infrastrutture sociali e welfare

Maurizio Busacca
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The chapter interprets social infrastructure as an organised capacity to foster relationships, services, and collective life, going beyond the mere provision of spaces and services. With reference to inland and mountainous areas, it explores territorial citizenship, generative welfare, the integration of new residents, and cultural welfare. Cadore emerges as a laboratory for integrating essential services, community networks, and social innovation.

Keywords Social infrastructure. Local welfare. Inner areas. New residents. Cultural welfare.

Sommario 1 Infrastrutture sociali: dalla dotazione di spazi alla capacità di produrre vita collettiva. – 2 Montagna, aree interne e resilienza: attrarre non basta, bisogna costruire permanenza. – 3 Aree interne, cittadinanza territoriale e servizi essenziali. – 4 Welfare generativo, accoglienza e nuovi abitanti. – 5 Welfare culturale: cultura, salute, appartenenza e innovazione. – 6 Il Cadore come laboratorio di welfare di comunità: Snodi in Quota, cooperazione sociale e facilitazione digitale. – 7 Sintesi strategica per Borca di Cadore.

Nel pensare a Borca di Cadore come un Mountain Innovation Hub, ovvero una comunità di istituzioni, individui e organizzazioni che condividono un progetto orientato all'innovazione e coerente con le specificità locali, va tenuto in considerazione che si tratta di un territorio montano e area interna.[1] Qui l'attrattività non può dipendere soltanto dalla dotazione fisica, dalla connettività digitale o dalla qualità paesaggistica, ma soprattutto dalla capacità di produrre condizioni quotidiane di vita, di relazione, di cura, di apprendimento

1 Si veda il link: https://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/aree-interne-21-27.

Edizioni Ca'Foscari

Studi e ricerche 49
e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 979-12-5742-092-5 | ISBN [print] 979-12-5742-093-2 | ISBN [epub] 979-12-5742-094-9

Open access
Submitted 2026-09-01 | Published 2026-10-30
© 2026 Busacca | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/003

e senso di appartenenza. Se le prime sono sfide che possono essere conseguite attraverso la pianificazione e gli investimenti, in quanto oggetti materiali della quotidianità, le seconde richiedono sforzi di progettazione sociale che dipendono dalla capacità di immaginare e declinare sistemi di relazioni adeguati. Il welfare, in questa prospettiva, non è un settore separato dallo sviluppo locale; è piuttosto una componente infrastrutturale della capacità di un luogo di attrarre e accogliere persone, trattenere competenze e generare economie compatibili con il territorio.

Una larga parte della letteratura più recente[2] invita a spostare l'attenzione da una domanda limitata – *quali servizi mancano?* – a una domanda più strategica: quali condizioni sociali, culturali e organizzative rendono possibile abitare e lavorare in montagna in modo continuativo, anche per popolazioni mobili, temporanee o intermittenti? Applicata a Borca, questa domanda è decisiva. I lavoratori da remoto, i ricercatori, gli operatori culturali, i professionisti o i lavoratori della cura essenziale non valutano soltanto un'offerta di lavoro o la presenza di uno spazio di *coworking*; valutano piuttosto la possibilità di trovare casa, muoversi, accedere ai servizi, costruire relazioni, partecipare alla vita locale, gestire la cura dei figli e, più in generale, riconoscere nel territorio un ambiente socialmente ospitale.

1 Infrastrutture sociali: dalla dotazione di spazi alla capacità di produrre vita collettiva

Il concetto di infrastruttura sociale permette di interpretare il territorio non come semplice somma di edifici, servizi e attrezzature, ma come un insieme di individui, luoghi, organizzazioni, reti e pratiche che rendono possibile la vita in comune (Klinenberg 2018; Oldenburg 1999; Putnam 2000). Una revisione sistematica della letteratura di recente proposta da Enneking, Custers e Engbersen (2025) mostra che queste infrastrutture comprendono istituzioni pubbliche, spazi commerciali di prossimità, attrezzature ricreative, luoghi religiosi, trasporto, infrastrutture digitali e gruppi di persone organizzati. Il dato più importante non è però la lista dei luoghi, bensì la funzione che essi svolgono: generare socialità, appartenenza, cura informale, accesso a servizi essenziali, azione collettiva e capacità di risposta alle crisi.

Per Borca di Cadore questo passaggio è molto rilevante. La biblioteca comunale, il centro polifunzionale La Scòla, gli spazi associativi, i bar, i luoghi della vita religiosa, le attività commerciali, gli spazi aperti, i percorsi pedonali, il patrimonio dell'ex Villaggio ENI,

2 Klinenberg 2018; Bock 2016; De Rossi 2018; Enneking et al. 2025.

le iniziative culturali e gli stessi servizi digitali non vanno letti come elementi separati. Essi costituiscono una trama di infrastrutture sociali che, se connessa e resa leggibile, può diventare una base fondamentale per l'attrattività del futuro hub. Il problema, quindi, non è soltanto incrementare la quantità di spazi, ma migliorarne l'accessibilità, l'apertura, la continuità d'uso e la capacità di mettere in relazione residenti, lavoratori temporanei e nuovi attori locali.

Questa prospettiva aiuta anche a evitare una possibile distorsione: pensare l'hub come dispositivo chiuso, riservato a utenti qualificati o a lavoratori esterni. Il Mountain Innovation Hub, se vuole produrre sviluppo locale e non soltanto ospitare presenze intermittenti, deve agire come infrastruttura sociale aumentata: uno spazio professionale, ma anche civico; un luogo di lavoro, ma anche di orientamento, incontro, apprendimento e connessione con il territorio; uno spazio produttivo, ma al tempo stesso sociale. La sua funzione non dovrebbe essere quella di attrarre e isolare una nuova popolazione mobile rispetto alla comunità locale, ma di creare occasioni di reciprocità tra competenze e bisogni esterni e locali.

In termini operativi, ciò significa progettare l'hub come parte di una rete territoriale: non solo scrivanie, sale riunioni e connessione, ma relazioni formalizzate con biblioteca, associazioni, servizi sociali, servizi culturali, scuole, imprese, cooperative, operatori turistici e soggetti della programmazione d'ambito; al tempo stesso renderlo un luogo all'interno del quale gli individui possano costruire quella trama di relazioni che andrà a costruire l'ambiente sociale di riferimento per i nuovi arrivati. La qualità infrastrutturale diventa quindi anche qualità relazionale. Borca può risultare attrattiva se chi arriva trova rapidamente luoghi e persone attraverso cui comprendere il territorio, orientarsi e contribuire.

2 Montagna, aree interne e resilienza: attrarre non basta, bisogna costruire permanenza

Gli studi sulle aree montane insistono su un tratto strutturale: la montagna contemporanea è attraversata da fragilità demografiche, economiche e istituzionali, ma anche da nuove opportunità connesse alla qualità ambientale, alla transizione digitale, alla ricerca di forme di vita meno metropolitane e alla valorizzazione di economie locali più sostenibili (Corrado, Dematteis, Di Gioia 2014; De Rossi 2018; OECD 2020). Alcuni studi sulla resilienza nelle aree di montagna (EU CAP Network 2024) descrivono bene questo intreccio: invecchiamento, uscita dei giovani, difficoltà di accesso a salute e all'istruzione, scarsità di opportunità occupazionali, presenza di abitanti stagionali o part-time e necessità di costruire reti inclusive, solidali e collaborative.

La resilienza non coincide, dunque, con la semplice capacità di resistere allo spopolamento. Essa riguarda la possibilità di generare comunità capaci di adattarsi, apprendere, includere nuovi soggetti, mantenere servizi essenziali e trasformare le risorse locali in opportunità. Per Borca, ciò significa che il progetto di hub non dovrebbe limitarsi ad attrarre lavoratori temporanei, ma dovrebbe chiedersi come alcune presenze temporanee possano diventare ricorrenti, come alcune permanenze brevi possano generare reti, come alcuni lavoratori mobili possano contribuire a competenze, servizi, economie e progettualità locali.

La ricerca sulle iniziative dal basso per lo sviluppo sostenibile della montagna italiana, proposta da Polin, Cavalli e Spinazzola (2024), offre un contributo utile in questa direzione. L'analisi di alcune esperienze *bottom-up* mostra che molte innovazioni montane nascono da micro-iniziative, pratiche associative, imprese leggere, cura del paesaggio, cultura locale, servizi di prossimità e nuove forme di cooperazione. Non si tratta necessariamente di grandi progetti infrastrutturali, ma di processi distribuiti che diventano significativi quando riescono a fare sistema. Questo approccio presenta due vantaggi tra loro collegati: da un lato non richiede grandi investimenti ma piccoli investimenti incrementali e una strategia di medio-lungo periodo; dall'altro lato rende meno onerosa la reversibilità dei processi e accresce la possibilità di procedere per tentativi, errori e revisioni (c.d. *learning by doing*). In tal modo, gli errori non si traducono automaticamente in fallimenti ma innescano fasi ricorsive di apprendimento. In questa prospettiva, il Mountain Innovation Hub di Borca dovrebbe essere meno un intervento puntuale e più una piattaforma di abilitazione: un soggetto capace di riconoscere, coordinare e potenziare energie già presenti, connettendole con risorse esterne.

Questo orientamento è coerente anche con la letteratura sull'innovazione sociale trasformativa in ambito rurale. Castro-Arce e Vanclay (2020) e Neumeier (2012) sottolineano che le innovazioni sociali diventano realmente trasformative quando non restano esperienze isolate, ma riescono a costruire forme di governance *bottom-linked*, cioè connessioni tra iniziativa locale, istituzioni, risorse sovralocali e capacità di mediazione. Per Borca, l'hub potrebbe assumere proprio questa funzione di cerniera: collegare Comune, Ambito, ULSS, cooperative, imprese, cultura, scuola, associazioni e reti nazionali o alpine dell'innovazione.

Il punto strategico è l'idea che la montagna non vada trattata come scenario per lavoratori mobili né come semplice destinazione di qualità. Essa può invece essere progettata come 'ecosistema di permanenza', dove l'arrivo di competenze esterne contribuisce a rafforzare i servizi e non ad aumentare la pressione sui beni scarsi. Questo vale in particolare per l'abitare, la mobilità e il lavoro nei

servizi di cura essenziale: se l'attrazione di nuovi professionisti genera competizione con residenti, operatori sanitari, insegnanti, lavoratori turistici e giovani famiglie, l'hub rischia di produrre effetti selettivi. Se invece viene accompagnata da politiche sociali, economiche e abitative adeguate, può contribuire a consolidare la comunità.

3 Aree interne, cittadinanza territoriale e servizi essenziali

La letteratura sulle aree interne italiane permette di collegare attrattività e diritti di cittadinanza.[3] La Strategia Nazionale per le Aree Interne nasce proprio dall'idea che la marginalità territoriale non sia soltanto economica o geografica, ma riguardi l'accesso differenziato a scuola, salute e mobilità.[4] Il paper di Rossitti, Dell'Ovo, Oppio e Torrieri (2021) sulla griglia di indicatori SNAI è utile perché mostra la complessità della misurazione di queste condizioni e, allo stesso tempo, richiama la necessità di strumenti più maneggevoli per orientare le politiche a scala comunale e intercomunale.

Per Borca, il messaggio è alquanto chiaro: l'attrattività deve essere costruita su una base di cittadinanza territoriale. Non basta offrire servizi specializzati ai nuovi lavoratori; occorre rendere più accessibile l'intero sistema locale dei servizi. La persona che arriva deve poter capire come funziona il territorio; la persona che già vive a Borca deve percepire che l'hub migliora la vita locale; l'impresa che cerca lavoratori deve trovare un contesto capace di sostenere permanenze e non solo *turn-over*; la famiglia deve poter contare su scuola, doposcuola, attività culturali, mobilità e servizi digitali.

Il Documento di analisi territoriale dell'Area Interna Cadore[5] conferma la rilevanza di questa prospettiva: il territorio è segnato da dinamiche di spopolamento, invecchiamento, uscita dei giovani adulti e rarefazione di funzioni commerciali e formative. Dentro questo quadro, Borca non può pensare la propria strategia come iniziativa isolata. Deve invece inserirsi in un sistema di valle e di area, assumendo una funzione specifica: luogo di sperimentazione

3 Barca 2009; Barca, Casavola, Lucatelli 2014; Carrosio 2019; De Rossi 2018.

4 Strategia Nazionale per le Aree Interne, Agenzia per la Coesione Territoriale: https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/; si veda anche Barca, Casavola e Lucatelli (2014): https://politichecoesione.governo.it/media/2289/numero-31_documenti_2014_aree_interne.pdf.

5 GAL Alto Bellunese, Documento di analisi territoriale e di contesto dell'Area Interna Cadore (2023): https://www.galaltobellunese.com/wp-content/uploads/2024/05/2023_11_05_analisi_territoriale_AI_Cadore.pdf.

di welfare di prossimità, accoglienza, lavoro ibrido, cultura e orientamento ai servizi.

Il riferimento alle aree interne è importante anche per un altro motivo: spinge a ragionare in termini policentrici. I singoli Comuni, da questo punto di vista sono un'unità di risposta troppo piccola e con risorse limitate, inadatti per costruire soluzioni 'pigliatutto'; la prospettiva ecosistemica, al contrario, riconosce la rete territoriale e la multiscalarità come risorse fondamentali. Un piccolo comune non può internalizzare tutte le funzioni, ma può diventare un nodo efficiente dentro una rete. Il Mountain Innovation Hub dovrebbe quindi operare come interfaccia tra Borca e l'arcipelago dei servizi cadorini e bellunesi: trasporti, sanità territoriale, PUA, sportelli sociali, scuola, formazione, rete museale, cooperazione sociale e servizi digitali. Il valore dell'hub non dipenderebbe così solo da ciò che ospita al proprio interno, ma da ciò a cui consente di accedere in quanto interconnesso.

4 Welfare generativo, accoglienza e nuovi abitanti

Una parte della letteratura sul welfare locale (Kazepov 2010; De Leonardis 1998; Moulaert et al. 2013) mostra che i nuovi abitanti non producono automaticamente sviluppo. Possono restare presenze marginali, separate dalla comunità locale, oppure diventare risorsa se vengono accompagnate da dispositivi di accoglienza, orientamento e partecipazione (Benson, O'Reilly 2009; Corrado et al. 2014). Il caso di Camini, analizzato da Lomonaco, Bergamaschi, Musarò e Parmiggiani (2024) nel quadro del progetto europeo Welcoming Spaces, riguarda un contesto diverso da Borca, ma offre un principio trasferibile: il welfare può essere generativo quando non si limita a rispondere a fragilità già manifeste, ma costruisce condizioni affinché persone nuove possano entrare in relazione con luoghi, servizi, economie e comunità.

Nel caso di Borca, la categoria di nuovo abitante va intesa in senso ampio. Include lavoratori da remoto, professionisti temporanei, operatori economici, lavoratori stagionali, personale sanitario e sociale, insegnanti, giovani famiglie, operatori culturali, artisti in residenza, ricercatori e persone interessate a periodi di vita in montagna. Ciascuno di questi gruppi esprime bisogni diversi, ma tutti hanno bisogno di una forma di ingresso territoriale. La differenza tra un luogo che ospita e un luogo che accoglie sta proprio qui: l'ospitalità è spesso legata alla fruizione; l'accoglienza costruisce appartenenza, anche temporanea.

Questa impostazione consente di ripensare il welfare non solo come risposta a vulnerabilità, ma come infrastruttura di relazione. A Borca, questa idea potrebbe tradursi in un *Welcome & Welfare*

Desk integrato con l'hub: uno sportello leggero ma stabile, capace di orientare su casa, servizi, mobilità, salute, scuola, pratiche digitali, opportunità culturali, volontariato, attività sportive e occasioni di incontro. Tale funzione sarebbe utile tanto ai nuovi arrivati quanto ai residenti, perché renderebbe più leggibili servizi che spesso esistono ma sono frammentati, poco comunicati o difficili da attivare.

L'approccio generativo richiede inoltre reciprocità. Chi arriva non dovrebbe essere considerato soltanto utente di servizi, ma potenziale portatore di competenze. L'hub può quindi diventare luogo in cui i nuovi professionisti offrono seminari, *mentoring*, laboratori, supporto digitale, consulenza leggera alle associazioni, collaborazione con scuole e imprese locali. In questo modo il welfare di accoglienza non alimenta dipendenza da risorse esterne, ma produce scambio: la comunità offre accesso, relazioni e contesto; chi arriva restituisce conoscenze, reti e progettualità.

5 Welfare culturale: cultura, salute, appartenenza e innovazione

Le evidenze sul rapporto tra arti, cultura, salute e benessere hanno acquisito negli ultimi anni una crescente solidità. La scoping review dell'Organizzazione Mondiale della Sanità curata da Fancourt e Finn (2019) mostra che la partecipazione culturale e artistica può contribuire alla prevenzione, alla promozione della salute, al benessere mentale, alla socialità, alla gestione di alcune condizioni di fragilità e alla qualità della vita lungo l'intero corso dell'esistenza. Questa base scientifica legittima ulteriormente il welfare culturale come componente sostanziale delle politiche territoriali e non come elemento accessorio o decorativo.

Per Borca, il welfare culturale può avere una funzione particolarmente strategica. Il territorio possiede risorse culturali e simboliche molto forti: il patrimonio dell'ex Villaggio ENI, la memoria del welfare aziendale di Mattei, la qualità architettonica del sito, la recente esperienza di di Progetto Borca e Dolomiti Contemporanee, la biblioteca comunale, La Scòla, il paesaggio dolomitico, le tradizioni del Cadore e la rete museale territoriale. Queste risorse non dovrebbero essere trattate soltanto come attrattori turistici o come elementi identitari da raccontare. Possono invece diventare infrastrutture di benessere, apprendimento, relazione e innovazione.

La letteratura sullo sviluppo *culture-based* e sugli arcipelaghi territoriali, come nel lavoro di Carta, Ronsivalle e Lino (2020) sulle aree interne siciliane, suggerisce che i piccoli centri possono rigenerarsi quando cultura, patrimonio, creatività e reti policentriche diventano strumenti per ridisegnare spazi, economie e appartenenze. Pur in un contesto lontano da quello dolomitico, il concetto di

arcipelago è utile anche per Borca: il comune non deve pretendere di essere autosufficiente, ma può diventare una delle centralità culturali e sociali di una rete cadorina più ampia, collegata a Pieve di Cadore, San Vito, Cortina, Valle del Boite, Belluno e Venezia.

Il welfare culturale potrebbe quindi essere progettato con tre funzioni intrecciate. La prima è il benessere: laboratori artistici, lettura, musica, cammini narrativi, attività intergenerazionali e pratiche creative possono contrastare isolamento, solitudine e impoverimento della vita sociale. La seconda è l'integrazione: conoscere la storia del Villaggio ENI, il paesaggio, le associazioni e le tradizioni locali può aiutare lavoratori temporanei e nuovi abitanti a non restare presenze anonime. La terza è l'innovazione: residenze artistiche, workshop, scuole estive, ricerca applicata e progettualità ibride tra digitale, ambiente, welfare e cultura possono rendere Borca un laboratorio riconoscibile.

In questa chiave, il patrimonio dell'ex Villaggio ENI[6] assume un significato speciale. Esso non è soltanto un grande manufatto da valorizzare, ma una memoria recente e concreta di welfare, lavoro, vacanza, uguaglianza simbolica, architettura e impresa. Averlo riattivato come piattaforma culturale e sociale significa collegare passato e futuro: dal welfare aziendale novecentesco a un welfare territoriale contemporaneo, aperto, plurale e capace di coinvolgere popolazioni diverse. Il Mountain Innovation Hub potrebbe collocarsi idealmente in questa continuità, reinterpretando la vocazione sociale del luogo in forme coerenti con il lavoro digitale, la mobilità contemporanea e la transizione montana.

6 Il Cadore come laboratorio di welfare di comunità: Snodi in Quota, cooperazione sociale e facilitazione digitale

Le trasformazioni in atto nel sistema di welfare del Cadore offrono già materiali importanti su cui innestare la strategia di Borca. Il Piano di Zona dell'ULSS 1 Dolomiti definisce il sistema locale dei servizi e degli interventi sociali attraverso il coinvolgimento dei Comitati dei Sindaci, dell'Azienda sanitaria, del non profit, della cooperazione, delle associazioni e del volontariato. Questa impostazione conferma che il welfare contemporaneo non può essere governato da un unico soggetto, ma richiede coordinamento tra pubblico, Terzo settore, comunità e attori economici.

6 Progetto Borca, Villaggio ENI – storia: https://www.progettoborca.net/storia/; Progetto Borca: https://www.progettoborca.net/progetto/

Dentro questo quadro, Snodi in Quota[7] rappresenta una delle esperienze recenti più interessanti. Il progetto si presenta come una rete di sportelli di orientamento, facilitazione e accesso alle opportunità del territorio, rivolta anche a persone che non rientrano necessariamente nei servizi sociali tradizionali ma vivono disorientamento, difficoltà amministrative, fragilità digitale o bisogno di accompagnamento. Le informazioni disponibili sulle sedi di Belluno, Agordo, Pieve di Cadore e sulle successive aperture mostrano una domanda concreta di prossimità: SPID, CIE, INPS, Agenzia delle Entrate, fascicolo sanitario elettronico, pratiche digitali, lavoro, formazione, centri estivi, doposcuola, servizio civile e accesso a opportunità locali.

Per Borca, Snodi in Quota è un *benchmark* operativo molto più vicino di altri casi internazionali. Indica che il bisogno di welfare non coincide soltanto con fragilità conclamata; riguarda anche orientamento, accesso, traduzione, accompagnamento e semplificazione. Il futuro hub dovrebbe dialogare con questo modello, eventualmente ospitando una funzione locale di snodo o costruendo un protocollo stabile con gli sportelli esistenti. L'obiettivo sarebbe duplice: rafforzare l'accesso dei residenti ai servizi e offrire ai nuovi lavoratori una porta di ingresso al territorio.

Anche l'esperienza della Cooperativa Sociale Cadore, analizzata da Di Meglio e Pellegrini (2016), è rilevante. Il caso mostra come un'impresa sociale radicata in un territorio montano possa produrre lavoro, inclusione, servizi, manutenzione ambientale, coesione sociale e innovazione. La cooperazione sociale non è quindi soltanto un soggetto erogatore, ma un attore di sviluppo locale, capace di trasformare bisogni non coperti dal mercato e dal pubblico in opportunità occupazionali e servizi di prossimità. Per Borca questo suggerisce di costruire alleanze operative con il sistema cooperativo locale: abitare, accompagnamento, manutenzione del paesaggio, gestione di servizi leggeri, welfare culturale, inserimento lavorativo e accoglienza possono diventare filiere comuni.

7 Snodi in Quota: https://snodinquota.it/; si veda anche News in Quota (2026): https://www.newsinquota.it/snodi-in-quota-976-persone-accolte-in-nove-mesi-il-progetto-si-espande/

La facilitazione digitale attiva a Borca, collegata all'InnovationLab Dolomiti[8] e alla misura PNRR dedicata ai Punti Digitale Facile,[9] completa il quadro. In un progetto centrato sull'innovazione, la competenza digitale non può essere pensata come dotazione individuale presupposta. Deve diventare welfare di base. Aiutare residenti, anziani, famiglie, imprese, associazioni e lavoratori stagionali a usare servizi digitali, pratiche online, strumenti collaborativi e tecnologie emergenti significa ridurre disuguaglianze e rendere l'innovazione socialmente accettabile.

Il rischio di molti progetti di innovazione territoriale è creare una doppia velocità: da un lato utenti qualificati, mobili e digitalizzati; dall'altro residenti che percepiscono l'innovazione come distante. Borca dovrebbe evitare questa frattura. La facilitazione digitale, il welfare di accesso, la cooperazione sociale e il welfare culturale possono costituire una piattaforma unica, capace di fare dell'hub non un corpo estraneo, ma un servizio territoriale condiviso. La sua forza starebbe nella capacità di mettere insieme ciò che spesso rimane separato: lavoro da remoto e servizi sociali, cultura e salute, digitale e prossimità, nuovi abitanti e residenti, impresa e comunità.

7 Sintesi strategica per Borca di Cadore

L'analisi qui proposta indica alcune direzioni chiare. La prima è leggere il welfare come infrastruttura di attrattività: chi arriva in montagna resta, ritorna o investe energie se trova condizioni quotidiane favorevoli, non soltanto paesaggio e connessione. La seconda è costruire l'hub come istituzione ponte, capace di connettere reti locali e risorse esterne. La terza è integrare servizi sociali, cultura, digitale, abitare e mobilità in una regia unica, evitando interventi frammentati. La quarta è valorizzare le infrastrutture esistenti – La Scòla, biblioteca, Progetto Borca, facilitazione digitale, cooperazione sociale, Snodi in Quota e altre progettualità locali – trasformandole in un ecosistema riconoscibile.

8 InnovationLab Dolomiti: https://innovationlabdolomiti.it/about/; Comune di Borca di Cadore, Centri di Facilitazione Digitale: https://www.comune.borcadicadore.bl.it/it/news/centri-di-facilitazione-digitale-progetto-1-7-2-facilitazione-digitale.

9 Dipartimento per la trasformazione digitale, misura PNRR 1.7.2 Rete dei servizi di facilitazione digitale: https://innovazione.gov.it/notizie/articoli/pnrr-partono-le-reti-di-facilitazione-digitale-la-conferenza-delle-regioni-approv/; aggiornamento target: https://innovazione.gov.it/notizie/articoli/pnrr-centrato-un-altro-obiettivo-europeo-oltre-2-milioni-di-cittadini-formati-sul-digitale/.

La traiettoria più promettente consiste nel fare di Borca un laboratorio di welfare sociale e culturale di montagna: un luogo in cui la presenza di lavoratori temporanei e attori economici esterni non indebolisce la comunità locale, ma contribuisce a generare servizi, competenze e relazioni. Per riuscirci, il Mountain Innovation Hub dovrebbe essere progettato non solo come infrastruttura del lavoro, ma come infrastruttura di permanenza. Deve aiutare le persone a entrare, capire, abitare, partecipare e restituire. È in questa capacità di trasformare la mobilità in relazione che si gioca la specificità del modello di Borca.

Bibliografia e fonti

AULSS 1 Dolomiti. (2026). *Documenti approvati – Piani di Zona 2023-2026 e Documenti Attuativi Annuali 2024 2025 e 2026*. https://www.aulss1.veneto.it/service/documenti-approvati-piani-di-zona-2023-2026/

AULSS 1 Dolomiti. (s.d.). Piani di zona. https://www.aulss1.veneto.it/piani-di-zona

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Brussels: European Commission.

Barca, F.; Casavola, P.; Lucatelli, S. (a cura di) (2014). «Strategia nazionale per le Aree interne: Definizione, obiettivi, strumenti e governance». Materiali UVAL, 31. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.

Benson, M.; O'Reilly, K. (2009). «Migration and the Search for a Better Way of Life: A Critical Exploration of Lifestyle Migration». *The Sociological Review*, 57(4), 608-25. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2009.01864.x.

Bock, B.B. (2016). «Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation: A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection». *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552-73. https://doi.org/10.1111/soru.12119.

Carrosio, G. (2019). *I margini al centro: L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*. Roma: Donzelli.

Carta, M.; Ronsivalle, D.; Lino, B. (2020). «Inner Archipelagos in Sicily: From Culture-Based Development to Creativity-oriented Evolution». *Sustainability*, 12(18), 7452. https://doi.org/10.3390/su12187452.

Castro-Arce, K.; Vanclay, F. (2020). «Transformative Social Innovation for Sustainable Rural Development: An Analytical Framework to Assist Community-based Initiatives». *Journal of Rural Studies*, 74, 45-54. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.010.

Comune di Borca di Cadore. (2024). Centri di Facilitazione Digitale – Progetto 1.7.2 Facilitazione digitale. https://www.comune.borcadicadore.bl.it/it/news/centri-di-facilitazione-digitale-progetto-1-7-2-facilitazione-digitale

Comune di Borca di Cadore. (s.d.). Biblioteca. https://www.comune.borcadicadore.bl.it/it/vivere/biblioteca

Comune di Borca di Cadore. (s.d.). Centro polifunzionale La Scòla. https://www.comune.borcadicadore.bl.it/it/vivere/centro-polifunzionale-la-scola

Corrado, F.; Dematteis, G.; Di Gioia, A. (a cura di) (2014). *Nuovi montanari: Abitare le Alpi nel XXI secolo*. Milano: FrancoAngeli.

De Leonardis, O. (1998). *In un diverso welfare: Sogni e incubi*. Milano: Feltrinelli.

De Rossi, A. (ed.) (2018). *Riabitare l'Italia: Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donzelli.

Di Meglio, R.; Pellegrini, M. (2016). «'Welfare di comunità': Il caso della cooperativa sociale Cadore». X Colloquio scientifico sull'impresa sociale. Iris Network. https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2016/06/dimeglio-pellegrini.pdf

Enneking, G.; Custers, G.; Engbersen, G. (2025). «The Rapid Rise of Social Infrastructure: Mapping the Concept Through a Systematic Scoping Review». *Cities*, 158, 105608. https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105608.

EU CAP Network Focus Group. (2024). *Mini paper 2 – Social resilience in mountain areas*. https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-09/fg52-mini-paper-2-social-resilience.pdf

Fancourt, D.; Finn, S. (2019). *What is the Evidence on the Role of the Arts in Improving Health and Well-being? A Scoping Review*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

Kazepov, Y. (ed.) (2010). *Rescaling Social Policies: Towards Multilevel Governance in Europe*. Farnham: Ashgate.

Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the People: How Social Infrastructure can Help Fight Inequality, Polarization, and the Decline of Civic Life*. New York: Crown.

Lomonaco, A.; Bergamaschi, M.; Musarò, P.; Parmiggiani, P. (2024). «Welcoming and Generative Local Welfare as an Agent for Territorial Development: A Case Study from Southern Italy». *Journal of International Migration and Integration*, 25, 889-908. https://doi.org/10.1007/s12134-023-01067-z.

Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A.; Hamdouch, A. (eds) (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Neumeier, S. (2012). «Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research?». *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48-69. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x.

OECD. (2020). *Rural Well-being: Geography of Opportunities*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/d25cef80-en.

Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe; Company.

Polin, V.; Cavalli, L.; Spinazzola, M. (2024). «Bottom-up Initiatives for Sustainable Mountain Development in Italy: An Interregional Explorative Survey». *Sustainability*, 16(1), 93. https://doi.org/10.3390/su16010093.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon&Schuster.

Rossitti, M.; Dell'Ovo, M.; Oppio, A.; Torrieri, F. (2021). «The Italian National Strategy for Inner Areas (SNAI): A Critical Analysis of the Indicator Grid». *Sustainability*, 13(12), 6927. https://doi.org/10.3390/su13126927.