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

Governance e architettura istituzionale dell'Hub

Roberto Paladini
Università Iuav di Venezia, Italia

Abstract The chapter defines the institutional architecture of the Mountain Innovation Hub as the organisational infrastructure of a polycentric ecosystem. The proposal combines collaborative governance, intermediary organisations, a steering committee, a technical secretariat, and ecosystem facilitation. The aim is to transform episodic relationships into stable project-building capacity, connecting institutions, businesses, universities, the third sector, and the local community.

Keywords Collaborative governance. Intermediation. Territorial ecosystem. Cooperation. Innovation.

Sommario 1 L'Hub come architettura organizzativa dell'ecosistema territoriale. – 2 Le organizzazioni intermedie come facilitatori dell'innovazione. – 3 Dall'analisi dei casi al modello di governance. – 4 La governance collaborativa del Mountain Innovation Hub. – 5 La funzione di gateway in una rete territoriale policentrica. – 6 Gli strumenti della cooperazione territoriale. – 7 Il Mountain Innovation Hub come infrastruttura permanente dello sviluppo territoriale.

I capitoli precedenti hanno mostrato come il Mountain Innovation Hub possa integrare ricerca, formazione, innovazione, *coworking*, residenzialità temporanea e nuove forme di collaborazione tra territori montani e aree urbane. Ciò conduce a interrogarsi sulle condizioni organizzative e istituzionali necessarie affinché tali funzioni possano produrre effetti stabili sullo sviluppo territoriale.

La letteratura sui sistemi territoriali, sui distretti industriali, sulla *governance* collaborativa e sui processi di innovazione riconosce nella capacità di costruire relazioni stabili tra imprese, istituzioni, università, organizzazioni intermedie e comunità locali una delle

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 Paladini | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/005

principali condizioni dello sviluppo territoriale (Becattini 1989; Storper 1997; Crouch et al. 2004). Lo sviluppo emerge quindi dalla qualità della cooperazione, dalla fiducia e dalla capacità di coordinare competenze e progettualità nel tempo.

Muovendo da queste premesse, il presente capitolo propone un possibile modello di governance del Mountain Innovation Hub, individuando gli strumenti organizzativi attraverso cui strutturare il coordinamento dell'ecosistema territoriale, costruire coalizioni tra attori pubblici e privati e trasformare le opportunità illustrate nei capitoli precedenti in programmi operativi di sviluppo.

1 L'Hub come architettura organizzativa dell'ecosistema territoriale

Il modello di Mountain Innovation Hub qui proposto si configura come un'infrastruttura organizzativa chiamata a mettere innanzitutto in relazione attori, competenze e risorse distribuite sul territorio. Più che dalla disponibilità di spazi, infrastrutture o servizi, il suo funzionamento dipenderà dalla capacità di coordinare in modo stabile istituzioni, imprese, sistema della conoscenza, organizzazioni intermedie e comunità locale all'interno di una strategia condivisa di sviluppo territoriale. Le funzioni illustrate nei capitoli precedenti potranno infatti produrre effetti duraturi solo se sostenute da un adeguato assetto organizzativo e istituzionale.

L'analisi dei casi esaminati nel presente lavoro evidenzia come esperienze profondamente differenti condividano alcuni principi ricorrenti: una governance collaborativa, la presenza di un soggetto dedicato al coordinamento, l'integrazione tra funzioni distribuite, la capacità di operare come piattaforme territoriali aperte e multiscalari, il collegamento con reti esterne e la continuità della capacità progettuale.

Il modello qui delineato traduce tali principi in una possibile architettura organizzativa dell'ecosistema territoriale. Il Mountain Innovation Hub assume una configurazione policentrica nella quale funzioni, servizi e progettualità si distribuiscono tra Borca di Cadore, il Cadore e gli altri territori coinvolti. Più che concentrare attività in un'unica sede, il suo compito consiste nel coordinare una rete di soggetti e opportunità, integrando ricerca, formazione, innovazione, nearworking, imprenditorialità, residenzialità temporanea ed eventi all'interno di una strategia unitaria di sviluppo.

L'Hub è inoltre chiamato a rispondere ai bisogni di una pluralità di destinatari – studenti, ricercatori, startup, imprese, corpi intermedi, lavoratori, professionisti, famiglie e comunità locale – favorendo l'incontro tra competenze, esperienze e progettualità differenti. L'obiettivo non consiste soltanto nell'attrarre nuove presenze, ma

nel trasformare esperienze temporanee in collaborazioni ricorrenti, investimenti, nuove iniziative imprenditoriali e relazioni stabili con il territorio.

In questo modello, l'innovazione non appartiene a un singolo soggetto, ma emerge dall'interazione tra le diverse componenti dell'ecosistema territoriale. La letteratura sulla *collaborative governance* e sull'innovazione collaborativa evidenzia infatti come la capacità innovativa dei territori dipenda sempre meno dall'azione isolata dei singoli attori e sempre più dalla costruzione di reti di collaborazione e apprendimento interorganizzativo (Powell, Koput, Smith-Doerr 1996), nonché dalla possibilità di sviluppare processi di sperimentazione congiunta. Ciò assume un rilievo ancora maggiore nei territori montani e periferici, dove la limitata disponibilità di risorse rende particolarmente strategica la capacità di integrare competenze, reti e progettualità distribuite. L'Hub è chiamato a creare le condizioni affinché tale cooperazione possa consolidarsi nel tempo, trasformando relazioni, competenze e progettualità in un'infrastruttura permanente dello sviluppo territoriale.

2 Le organizzazioni intermedie come facilitatori dell'innovazione

Se lo sviluppo territoriale dipende dalla capacità di mettere in relazione competenze, risorse e progettualità, può diventare centrale il ruolo delle organizzazioni intermedie. Associazioni di categoria, camere di commercio, enti bilaterali, fondazioni, enti del terzo settore ed altri soggetti di supporto non svolgono infatti soltanto funzioni di rappresentanza o assistenza tecnica, ma assumono un ruolo sempre più rilevante nella governance territoriale, favorendo la costruzione di connessioni tra imprese, istituzioni, università e reti dell'innovazione.

La letteratura di riferimento definisce questi soggetti *innovation intermediaries* o *innovation broker*, evidenziandone la capacità di facilitare la circolazione delle conoscenze, ridurre le distanze informative e accompagnare la costruzione di partenariati (Howells 2006; Klerkx, Leeuwis 2009). Il loro contributo consiste soprattutto nel creare le condizioni affinché attori differenti possano collaborare, condividere competenze e sviluppare progetti comuni. Questa funzione assume particolare rilevanza nei territori caratterizzati da una diffusa presenza di micro e piccole imprese e di un tessuto associativo frammentato e localizzato, come il Cadore, dove il principale limite non risiede tanto nelle capacità imprenditoriali quanto nella difficoltà di accedere a reti della ricerca, competenze specialistiche, opportunità di finanziamento e partenariati qualificati.

In questo contesto, il Mountain Innovation Hub non è chiamato a sostituire le organizzazioni esistenti, ma a creare le condizioni affinché possano collaborare in modo più stabile, valorizzando competenze, relazioni e capacità progettuali e favorendo l'emersione di nuove opportunità di cooperazione, innovazione e investimento. Il suo ruolo consiste nel facilitare l'accesso a competenze, servizi, reti e opportunità attraverso attività permanenti di *scouting*, orientamento e accompagnamento alla progettazione, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di innovazione. Ciò implica, ad esempio, la mappatura periodica dei fabbisogni delle imprese e della comunità locale, l'individuazione di partner scientifici e tecnologici, il supporto alla costruzione di partenariati per la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed europei, l'organizzazione di tavoli tematici e percorsi di co-progettazione, nonché il monitoraggio delle opportunità di finanziamento e delle competenze disponibili all'interno dell'ecosistema territoriale. In questo modo l'Hub contribuirebbe a ridurre i costi di coordinamento tra gli attori, favorendo la nascita di iniziative condivise e rafforzando la capacità del territorio di mobilitare risorse e generare valore nel tempo.

3 Dall'analisi dei casi al modello di governance

L'analisi dei *benchmark* nazionali e internazionali sviluppata nei capitoli precedenti non suggerisce l'esistenza di un modello organizzativo universalmente replicabile. Le esperienze considerate operano infatti in contesti economici, istituzionali e territoriali spesso profondamente differenti da quello di Borca di Cadore. L'elemento di maggiore interesse risiede piuttosto nell'estrazione dei principi di funzionamento che tali esperienze condividono e che possono essere adattati al contesto specifico in oggetto. Tra questi emergono, in particolare, alcuni principi organizzativi che orientano la proposta di governance del Mountain Innovation Hub: la costruzione di coalizioni territoriali stabili, la presenza di una funzione permanente di coordinamento, l'integrazione tra funzioni distribuite, il collegamento con reti esterne e la continuità della capacità progettuale. Più che costituire semplici criteri di riferimento, tali principi richiedono di essere tradotti in specifici dispositivi organizzativi e strumenti operativi. Nei paragrafi successivi essi vengono quindi sviluppati attraverso la definizione di un modello di *governance collaborativa*, di una cabina di regia multi-attore, di funzioni permanenti di animazione e intermediazione territoriale e

di strumenti di cooperazione in grado di sostenere la progettazione condivisa e il coordinamento dell'ecosistema nel tempo.[1]

Il modello proposto per Borca di Cadore non intende quindi riprodurre esperienze sviluppate in altri contesti, ma reinterpretarne criticamente i principi alla luce delle caratteristiche economiche, istituzionali e sociali del territorio. I paragrafi successivi sviluppano tali indicazioni traducendole in una proposta di governance del Mountain Innovation Hub.

4 La governance collaborativa del Mountain Innovation Hub

La realizzazione del Mountain Innovation Hub richiede un modello di governance capace di garantire continuità strategica, coordinamento operativo e partecipazione stabile dei principali attori del territorio. La gestione dell'Hub non può infatti essere ricondotta a un singolo soggetto, ma richiede una responsabilità condivisa tra amministrazioni pubbliche, sistema produttivo, università, organizzazioni intermedie, terzo settore e comunità locale.

Per la progettualità in oggetto, lo sviluppo di una governance collaborativa su richiamata significa costruire una coalizione territoriale ampia, nella quale trovino spazio il Comune, la Regione del Veneto e gli organismi competenti per le politiche della montagna e delle aree interne, le organizzazioni intermedie, le università, il sistema sanitario, il terzo settore, gli enti bilaterali, le fondazioni, il sistema finanziario e le principali componenti economiche del territorio, comprese le filiere del turismo, del commercio, dell'artigianato, del legno e dei servizi. La governance dovrebbe valorizzare il patrimonio di relazioni e competenze maturato attraverso le esperienze di rigenerazione culturale, innovazione sociale e sviluppo locale già presenti nel territorio, favorendo continuità progettuale e apprendimento istituzionale.

La continuità della governance richiede inoltre funzioni organizzative dedicate. Più che istituire nuovi livelli amministrativi, il Mountain Innovation Hub necessita di una cabina di regia permanente

1 A integrazione dei casi discussi nei capitoli precedenti, si richiamano alcune esperienze internazionali utili a mettere a fuoco i principi organizzativi del modello proposto: Mia Engiadina (Svizzera), Connected Hubs e Grow Remote (Irlanda), Madeira Digital Nomads (Portogallo) e l'approccio europeo Smart Villages. Pur nella diversità dei contesti, cui è possibile trovare i vari riferimenti nelle fonti del presente capitolo, tali esperienze evidenziano il rilievo della *governance* collaborativa, del coordinamento continuativo, dell'integrazione tra servizi distribuiti, della connessione con reti esterne e della disponibilità di competenze stabili, capaci di costruire fiducia tra gli attori, facilitare la cooperazione, accompagnare la progettazione condivisa e trasformare opportunità episodiche in strategie territoriali di lungo periodo.

a composizione multi-attore (con funzioni di indirizzo strategico, definizione delle priorità e verifica dei risultati), supportata da una segreteria tecnica (responsabile del coordinamento operativo e dell'accompagnamento progettuale) e da competenze di facilitazione territoriale capaci di accompagnare i processi collaborativi, animare le reti tra gli attori, monitorare l'attuazione dei programmi e favorire l'aggiornamento periodico delle strategie.

Nel presente contributo tali competenze vengono ricondotte al concetto di 'animazione ecosistemica', intesa come l'insieme delle attività permanenti di intermediazione, facilitazione e coordinamento attraverso cui un soggetto dedicato sostiene la costruzione, il funzionamento e l'evoluzione dell'ecosistema territoriale dell'innovazione. In termini operativi, essa comprende l'ascolto sistematico dei bisogni delle imprese, delle istituzioni e della comunità locale; la mappatura di competenze, risorse e opportunità; l'individuazione di sinergie tra soggetti che normalmente non collaborano; l'attivazione di tavoli di lavoro e percorsi di co-progettazione; l'accompagnamento alla costruzione di partenariati per bandi e investimenti; il collegamento con università, centri di ricerca e reti nazionali e internazionali; il monitoraggio delle iniziative e la diffusione di conoscenze e buone pratiche. L'obiettivo non consiste semplicemente nel favorire il dialogo tra gli attori, ma nel trasformare relazioni potenziali in capacità stabile di azione collettiva, generando progettualità condivise e rafforzando progressivamente la capacità dell'ecosistema di affrontare sfide comuni.

Affinché la cabina di regia non si trasformi in un ulteriore organismo burocratico, la sua efficacia dipende non dalla numerosità dei soggetti coinvolti, bensì dal modo in cui organizza e orienta l'azione collettiva. Il suo compito non è rappresentare gli interessi dei partecipanti né sostituirsi alle funzioni proprie delle amministrazioni pubbliche, delle imprese o delle organizzazioni partner, ma creare le condizioni affinché ciascun attore possa contribuire, secondo le proprie competenze, alla realizzazione di obiettivi condivisi. La cabina di regia opera quindi come 'soggetto abilitante', riducendo i costi di coordinamento, facilitando la circolazione delle informazioni, accelerando la costruzione dei partenariati e rendendo più efficaci le interazioni tra gli attori dell'ecosistema. Per questo dovrebbe lavorare su progettualità concrete piuttosto che limitarsi a svolgere una funzione consultiva, definendo responsabilità, tempi di attuazione e modalità di monitoraggio per ciascuna iniziativa, verificando periodicamente i risultati conseguiti e aggiornando le priorità strategiche sulla base delle evidenze emerse. Il suo valore aggiunto consiste quindi nel rendere più semplice, rapido ed efficace il funzionamento dell'intero ecosistema territoriale.

In questa prospettiva, il Mountain Innovation Hub non concentra la titolarità dell'innovazione, ma crea le condizioni organizzative

affinché imprese, istituzioni, università, organizzazioni intermedie e comunità locale possano cooperare in modo continuativo. L'animazione ecosistemica assume quindi il ruolo di una funzione permanente di raccordo, coordinamento e accompagnamento territoriale, orientata a sostenere i processi collaborativi, promuovere la costruzione di partenariati, rafforzare la progettazione condivisa e garantire continuità alle strategie di sviluppo oltre la durata dei singoli finanziamenti o progetti. Il suo contributo consiste nel consolidare progressivamente le relazioni tra gli attori, accrescere la capacità progettuale dell'ecosistema e trasformare collaborazioni episodiche in forme stabili di cooperazione territoriale.

La governance proposta non deve quindi essere interpretata come una struttura rigida o definitiva, bensì come un 'dispositivo dinamico di coordinamento', capace di evolvere insieme ai bisogni emergenti del territorio, all'ingresso di nuovi attori e alle opportunità offerte dai diversi livelli di programmazione e finanziamento. La sua efficacia dipenderà dalla capacità di adattare nel tempo strumenti, priorità e modalità di collaborazione, preservando al contempo una visione strategica condivisa dello sviluppo territoriale.

5 La funzione di gateway in una rete territoriale policentrica

La governance definisce le regole della cooperazione; il funzionamento del Mountain Innovation Hub dipende invece dalla capacità di attivare e coordinare una rete territoriale policentrica. Pur configurandosi come un sistema aperto e distribuito, l'Hub potrebbe ad esempio individuare nel Villaggio ENI il proprio principale punto di riferimento fisico e simbolico, dal quale si diramano funzioni, servizi e progettualità sviluppati tra Borca di Cadore, il Cadore e gli altri territori coinvolti.

Per un piccolo comune montano il valore dell'Hub non consiste nell'internalizzare tutte le funzioni necessarie allo sviluppo, ma nel rendere accessibile un ecosistema di risorse già presente sul territorio. Il Mountain Innovation Hub opererebbe dunque come una vera e propria 'istituzione ponte', capace di collegare amministrazioni pubbliche, università, centri di ricerca, sistema sanitario, servizi di *welfare*, istituzioni culturali, organizzazioni intermedie, imprese e infrastrutture distribuite nell'intero territorio cadorino e bellunese.

L'Hub è dunque chiamato ad operare come 'un'interfaccia multiscalare' tra il livello locale, quello cadorino, quello regionale, nazionale ed europeo, favorendo la circolazione di conoscenze, competenze, opportunità e risorse tra i diversi livelli territoriali. Questa funzione di connessione tra scale territoriali non deriva esclusivamente dall'esistenza di una struttura organizzativa, ma

soprattutto dalla capacità dell'Hub di attrarre, ospitare e trattenere temporaneamente una pluralità di persone – ricercatori, studenti, professionisti, imprenditori, artisti, progettisti e innovatori – che, attraverso le competenze possedute, le reti professionali di cui fanno parte e le esperienze maturate in altri contesti, diventano il principale vettore di collegamento tra Borca e gli ecosistemi esterni.

Affinché tale potenziale si traduca in uno sviluppo territoriale duraturo, la semplice presenza di queste persone non è tuttavia sufficiente. È necessario che essa sia accompagnata da alcune condizioni abilitanti: programmi di residenza di durata adeguata, capaci di favorire la costruzione di relazioni stabili; spazi condivisi di lavoro, ricerca e sperimentazione; occasioni strutturate di confronto e collaborazione con imprese, istituzioni e comunità locale; strumenti di supporto alla progettazione e alla costruzione di partenariati; nonché una governance capace di integrare le competenze presenti entro una strategia territoriale condivisa. In assenza di tali condizioni, il rischio è che le presenze producano effetti limitati e temporanei, senza generare ricadute significative sul sistema locale.

In questa prospettiva, il valore dell'Hub non consiste nell'accentrare attività o sostituirsi alle organizzazioni esistenti, bensì nel trasformare la mobilità delle persone in un fattore permanente di sviluppo territoriale. Le conoscenze, le relazioni e le competenze introdotte dagli ospiti non vengono considerate un patrimonio individuale destinato a disperdersi al termine della permanenza, ma una risorsa collettiva da integrare progressivamente nel capitale sociale, cognitivo e progettuale del territorio. È attraverso questo processo che Borca può consolidare collegamenti strutturati con reti della ricerca, dell'innovazione, dell'imprenditorialità e dei finanziamenti operanti su scala regionale, nazionale ed europea.

Da questo punto di vista un'esperienza che offre interessanti elementi di confronto è quella di Dolomiti Hub[2] (Fonzaso, Belluno), che ha sviluppato una comunità stabile di professionisti, imprenditori, creativi e cittadini coinvolti nelle attività del progetto e orientati alla condivisione di competenze, relazioni ed esperienze. Il Mountain Innovation Hub potrebbe sviluppare ulteriormente questa impostazione, integrando tale dimensione comunitaria con programmi di residenza più numerosi, strutturati e continuativi, così da trasformare la presenza di persone altamente qualificate da fenomeno episodico a infrastruttura permanente di connessione tra il territorio e gli ecosistemi dell'innovazione.

2 Dolomiti Hub (Fonzaso, area Feltrina, provincia di Belluno) è un centro di innovazione e rigenerazione territoriale che promuove attività di coworking, incubazione, formazione e progettazione collaborativa, favorendo la costruzione di una comunità stabile di professionisti, imprese, associazioni e cittadini. `https://dolomitihub.it/`.

Come evidenziano gli studi sulle reti dell'innovazione, i processi di sviluppo non derivano soltanto dalla disponibilità di risorse, ma dalla capacità di costruire relazioni di fiducia, regole condivise e connessioni tra organizzazioni differenti (Granovetter 1985; Fligstein 2001; Bathelt, Malmberg, Maskell 2004).

6 Gli strumenti della cooperazione territoriale

Le riflessioni sviluppate nei paragrafi precedenti suggeriscono che la governance del Mountain Innovation Hub debba tradursi in strumenti operativi capaci di sostenere nel tempo la cooperazione tra gli attori del territorio. L'intermediazione assume quindi la funzione di processo organizzativo attraverso cui tale cooperazione viene costruita, coordinata e consolidata, rendendo possibile la definizione e l'attuazione di progettualità comuni. Ciò richiede l'adozione di dispositivi operativi capaci di facilitare il coordinamento tra imprese, istituzioni, università e organizzazioni intermedie e di consolidarne nel tempo le relazioni di collaborazione.

Tra le possibili applicazioni del sistema di governance qui proposto, una delle più rilevanti riguarda il nearworking e, più in generale, le nuove forme di organizzazione del lavoro rese possibili dalla diffusione di modelli ibridi. Come già evidenziato, affinché tali opportunità producano effetti duraturi, non è sufficiente disporre di spazi di coworking o di adeguate infrastrutture digitali. Occorre costruire un contesto territoriale nel quale lavoro, abitare, servizi, mobilità, welfare e qualità della vita risultino integrati, rendendo possibile una frequentazione ricorrente del territorio e, progressivamente, nuove forme di radicamento.

Una possibile traduzione operativa di tali indicazioni consiste nella definizione di un 'Patto territoriale per il Nearworking e il Welfare Metromontano', sottoscritto da amministrazioni pubbliche, Regione del Veneto e organismi competenti per le politiche della montagna e delle aree interne, organizzazioni intermedie, università, enti bilaterali, ULSS 1 Dolomiti, imprese, rappresentanze dei proprietari immobiliari, organizzazioni del terzo settore e altri soggetti dell'ecosistema territoriale.

Più che introdurre nuovi obblighi, il Patto avrebbe la funzione di definire una cornice condivisa di regole, standard organizzativi e impegni reciproci, favorendo la realizzazione di programmi integrati di sviluppo territoriale.

Le esperienze internazionali mostrano come le strategie di attrazione delle competenze risultino maggiormente efficaci quando integrano politiche per il lavoro, qualità dell'abitare, servizi e costruzione di comunità all'interno di una visione unitaria dello sviluppo locale. In questa direzione, il Patto potrebbe coordinare

programmi di formazione, residenzialità temporanea, mobilità, salute, servizi alle famiglie, iniziative culturali e valorizzazione del patrimonio naturale, accompagnando l'evoluzione delle presenze temporanee verso collaborazioni ricorrenti, investimenti e relazioni più stabili con il territorio.

Un ruolo particolarmente rilevante potrebbe essere svolto dagli enti bilaterali, dai fondi interprofessionali e dagli strumenti di welfare aziendale, che potrebbero concorrere – nei limiti previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva – al sostegno di percorsi di formazione, conciliazione vita-lavoro, salute organizzativa, programmi di lavoro da remoto associati a soggiorni temporanei sul territorio (*workation*), iniziative di *active ageing*, campus e altri servizi rivolti ai lavoratori e alle loro famiglie. Più che finanziare singole iniziative, tali strumenti potrebbero contribuire alla costruzione di un'offerta territoriale integrata, capace di mettere in relazione servizi, opportunità e risorse locali e di generare benefici condivisi per imprese, lavoratori e comunità.

Le associazioni di categoria potrebbero svolgere una funzione decisiva di orientamento, aggregazione della domanda e sperimentazione, accompagnando le imprese nell'individuazione dei bisogni, nella selezione degli strumenti disponibili e nella definizione di programmi comuni. Grazie alla conoscenza diretta del tessuto produttivo, potrebbero individuare gruppi di imprese pilota con cui sperimentare nuovi servizi, modelli organizzativi e strumenti di welfare territoriale, monitorarne gli effetti e promuoverne la progressiva diffusione. In questo modo assumerebbero un ruolo di intermediazione dell'innovazione, riducendo i costi e i rischi della sperimentazione per le singole imprese e favorendo la diffusione delle soluzioni che si dimostrano maggiormente efficaci. La loro capacità di coinvolgere una pluralità di aziende consentirebbe inoltre di raggiungere la massa critica necessaria per rendere sostenibile l'attivazione di servizi che, per una singola micro o piccola impresa, risulterebbero difficilmente accessibili, trasformando iniziative sperimentali in modelli progressivamente replicabili su scala territoriale.

Le funzioni appena descritte non riguardano esclusivamente il sistema produttivo, ma possono essere estese, con modalità differenti, agli altri soggetti dell'ecosistema territoriale. L'intermediazione assume infatti caratteristiche diverse in relazione agli attori coinvolti: università e centri di ricerca possono essere accompagnati nella costruzione di partenariati con il sistema produttivo e nell'accesso a programmi di ricerca applicata; gli enti del terzo settore nella realizzazione di reti progettuali e iniziative di innovazione sociale; le amministrazioni pubbliche attraverso forme di coordinamento interistituzionale, progettazione condivisa e accesso congiunto ai

finanziamenti; enti bilaterali e fondazioni mediante programmi integrati di *welfare*, formazione e sviluppo territoriale.

Pur declinandosi in forme differenti, la funzione di intermediazione mantiene una medesima finalità: mettere in relazione bisogni, competenze, risorse e opportunità che, se affrontati separatamente, difficilmente riuscirebbero a tradursi in progettualità strutturate, riducendo i costi di coordinamento e rafforzando la capacità collettiva dell'ecosistema di progettare, innovare e attrarre risorse. Questo approccio risulta particolarmente efficace nei contesti caratterizzati dalla prevalenza di microimprese, dove la limitata disponibilità di competenze amministrative e progettuali rende difficile l'accesso individuale ai programmi di finanziamento. In tali situazioni, la gestione centralizzata delle attività di progettazione, candidatura, rendicontazione e assistenza tecnica consentirebbe anche alle imprese di minori dimensioni di partecipare a programmi che, singolarmente, risulterebbero difficilmente accessibili e/o sostenibili.

Enti bilaterali e fondi interprofessionali potrebbero sostenere le componenti formative, organizzative e di welfare previste dai rispettivi regolamenti. Parallelamente, il Mountain Innovation Hub potrebbe contribuire alla qualificazione dell'offerta territoriale attraverso la definizione di standard condivisi di qualità, sistemi volontari di accreditamento degli operatori e la realizzazione di un *marketplace* digitale dei servizi,[3] capace di rendere maggiormente accessibili e integrabili le opportunità presenti sul territorio. Tali strumenti potrebbero alimentare il *Welcome & Welfare Desk* proposto nel capitolo precedente, offrendo a imprese, lavoratori, famiglie e nuovi residenti temporanei un punto unitario di accesso, orientamento e accompagnamento ai servizi disponibili. Più che sostituirsi agli operatori economici, l'Hub ne faciliterebbe la qualificazione, la visibilità e l'integrazione all'interno di un'offerta territoriale coordinata e affidabile.

Su queste basi sarebbe possibile sviluppare pacchetti integrati di welfare metromontano, combinando in modo flessibile servizi differenti – nearworking, programmi di lavoro da remoto associati a soggiorni temporanei (workation), residenzialità temporanea, formazione, mobilità, assistenza familiare, salute, cultura ed esperienze *outdoor* – in funzione delle esigenze delle imprese aderenti e dei loro lavoratori. I pacchetti potrebbero essere configurati secondo una logica modulare, in relazione ai diversi destinatari – lavoratori, manager, professionisti, ricercatori, famiglie e nuovi residenti temporanei – integrando servizi pubblici e privati in

3 Jointly, TreCuori ed Edenred Welfare costituiscono esempi di piattaforme operanti nel mercato italiano del welfare aziendale, basate sull'accreditamento dei fornitori e sulla gestione di marketplace digitali dei servizi.

un'offerta unitaria capace di accompagnare differenti esigenze di vita e di lavoro, consentendo alle imprese di integrare servizi differenti all'interno di un'unica proposta territoriale, sfruttando economie di scala nella progettazione e nell'erogazione dei servizi stessi.

Il welfare aziendale potrebbe così assumere una dimensione territoriale e collettiva: non più una semplice somma di prestazioni acquistate individualmente, ma uno strumento capace di valorizzare le risorse locali, coordinare servizi complementari e generare benefici condivisi per imprese, lavoratori e comunità. In tal modo il territorio cesserebbe di rappresentare il semplice luogo nel quale si svolgono alcune attività, diventando esso stesso parte integrante delle politiche di benessere e sviluppo organizzativo delle imprese, nonché una componente delle politiche di welfare aziendale, di attrazione e fidelizzazione del capitale umano e, più in generale, delle strategie di competitività delle imprese.

Lo stesso impianto potrebbe essere applicato alla nascita e all'attrazione di *start-up*, *spin-off* universitari, laboratori di ricerca e nuove iniziative imprenditoriali dedicate ai contesti montani. In questo caso, il Mountain Innovation Hub non dovrebbe limitarsi a offrire spazi, ma costruire un vero percorso di accompagnamento, articolato dalla selezione delle idee fino alla sperimentazione e al consolidamento delle iniziative. Ciò potrebbe avvenire attraverso call tematiche dedicate alle sfide alpine – mobilità, energia, servizi di prossimità, turismo, gestione delle risorse naturali, welfare, abitare e lavoro a distanza – programmi di residenza imprenditoriale e scientifica, accesso a competenze specialistiche, supporto alla validazione dei progetti e possibilità di testare soluzioni direttamente sul territorio.

Borca potrebbe così assumere la funzione di ambiente di sperimentazione reale, nel quale start-up, ricercatori e spin-off possano sviluppare prototipi, realizzare progetti pilota e verificarne l'efficacia in collaborazione con amministrazioni pubbliche, imprese, servizi sanitari, università e comunità locale. Il valore dell'Hub consisterebbe soprattutto nel rendere accessibili relazioni e infrastrutture che le singole iniziative difficilmente potrebbero attivare autonomamente: collegamenti con università, *Competence Center*, European Digital Innovation Hub,[4] fondazioni, investitori, programmi europei e reti di ricerca; supporto alla costruzione dei partenariati; accompagnamento alla proprietà intellettuale, alla ricerca di finanziamenti e all'ingresso sul mercato; accesso a spazi di lavoro, alloggi temporanei e servizi di accoglienza per i gruppi di progetto.

4 Si richiamano, tra gli altri, il NOI Techpark Südtirol/Alto Adige, la rete degli European Digital Innovation Hubs (EDIH) e i Competence Center Industria 4.0, accomunati dalla funzione di collegamento tra ricerca, imprese, innovazione e trasferimento tecnologico.

Per evitare che tali presenze rimangano episodiche, sarebbe necessario prevedere meccanismi di continuità: accordi con università per l'insediamento temporaneo di unità di ricerca, programmi annuali di incubazione e accelerazione, fondi o voucher per la sperimentazione, partnership con imprese locali per la realizzazione di progetti dimostrativi e forme di accompagnamento successive alla fase pilota. Le iniziative che dimostrano maggiore solidità potrebbero essere sostenute nel passaggio dalla sperimentazione alla permanenza, favorendo l'apertura di sedi operative, laboratori o nuove unità di impresa sul territorio.

Borca potrebbe in questo modo proporsi come laboratorio permanente di innovazione alpina: non soltanto un luogo capace di attrarre idee e competenze, ma un contesto nel quale nuovi modelli organizzativi, tecnologie e servizi vengono sperimentati, adattati alle specificità montane e successivamente trasferiti ad altri territori con caratteristiche analoghe.

7 Il Mountain Innovation Hub come infrastruttura permanente dello sviluppo territoriale

Le riflessioni sviluppate in questo capitolo consentono di delineare un possibile sistema di governance per il Mountain Innovation Hub di Borca di Cadore, fondato sulla consapevolezza che la competitività dei territori montani dipende sempre meno dalla disponibilità di singole infrastrutture e sempre più dalla capacità di organizzare in modo stabile dispositivi, relazioni, competenze, servizi e progettualità. In questa prospettiva, il successo dell'iniziativa non sarà determinato esclusivamente dalle funzioni che l'Hub riuscirà ad ospitare ed attivare, ma dalla sua capacità di rafforzare nel tempo la capacità organizzativa dell'intero ecosistema territoriale.

Il modello proposto configura il Mountain Innovation Hub come un'infrastruttura istituzionale di coordinamento, capace di integrare amministrazioni pubbliche, università, organizzazioni intermedie, sistema produttivo, Terzo settore e comunità locale all'interno di una strategia condivisa di sviluppo. Più che erogare direttamente servizi o sostituire le organizzazioni esistenti, l'Hub è chiamato a renderle maggiormente capaci di cooperare, favorendo la costruzione di coalizioni territoriali, la condivisione delle competenze e l'attivazione di nuove opportunità progettuali.

Il vero valore del sistema di governance non risiede tanto negli strumenti organizzativi predisposti, quanto nella capacità di rendere stabile nel tempo la cooperazione tra gli attori del territorio, trasformando relazioni, competenze e progettualità condivisa in una capacità collettiva di sviluppo.

In tale ottica, la co-progettazione condivisa non coincide con la semplice partecipazione congiunta a bandi o finanziamenti, ma rappresenta una modalità stabile di costruzione delle strategie di sviluppo. Essa implica la capacità di individuare bisogni comuni, definire priorità condivise, costruire partenariati coerenti con le competenze dei diversi soggetti, integrare risorse provenienti da fonti differenti e accompagnare l'intero ciclo di vita dei progetti, dalla definizione delle idee alla loro attuazione, monitoraggio e valutazione. Il Mountain Innovation Hub potrebbe svolgere un ruolo di facilitazione anche in questo ambito, sostenendo la generazione di progettualità comuni, favorendo l'incontro tra competenze complementari e accompagnando l'evoluzione di singoli progetti e/o finanziamenti in programmi integrati coerenti con una strategia territoriale di lungo periodo.

La cabina di regia multi-attore, le funzioni di raccordo e animazione dell'ecosistema, il Patto territoriale per il Nearworking e il Welfare Metromontano, i programmi ed i pacchetti di welfare territoriale, i sistemi di accreditamento degli operatori, il marketplace dei servizi e gli strumenti di accompagnamento all'innovazione rappresentano componenti complementari di un'unica architettura organizzativa, finalizzata a sostenere continuità progettuale, integrazione delle politiche pubbliche e cooperazione tra gli attori.

Sotto questo profilo, il Mountain Innovation Hub rappresenta anche un diverso modo di concepire le politiche di sviluppo per i territori montani. Più che concentrare gli investimenti nella realizzazione di nuove strutture, l'assetto proposto suggerisce di rafforzare le capacità istituzionali, il capitale relazionale e gli strumenti permanenti di cooperazione che consentono all'ecosistema territoriale dell'innovazione di funzionare nel tempo. Nel modello delineato, l'Hub opera come uno dei principali nodi di connessione dell'ecosistema, facilitando l'interazione tra imprese, università, istituzioni, organizzazioni intermedie e comunità locale. È questa capacità di organizzare l'azione collettiva che consente al territorio di intercettare risorse esterne, attrarre competenze, sostenere nuove iniziative imprenditoriali e aumentare l'efficacia delle politiche pubbliche, riducendo la frammentazione degli interventi e la dipendenza dai singoli finanziamenti.

L'architettura di governance delineata assume quindi un valore che supera il caso specifico di Borca di Cadore. Pur nascendo dalle caratteristiche del territorio cadorino, essa propone alcuni principi di governance potenzialmente trasferibili ad altri contesti montani: costruzione di coalizioni multi-attore, integrazione tra politiche di innovazione, lavoro, welfare e abitare, coordinamento multiscalare delle reti territoriali, valorizzazione delle organizzazioni intermedie e sviluppo di strumenti permanenti di cooperazione.

Più che offrire una soluzione organizzativa predefinita, il contributo del Mountain Innovation Hub consiste quindi nel delineare

un modello di *governance* territoriale prima ancora che un progetto infrastrutturale. Il suo successo non può essere misurato dal numero di spazi recuperati o di servizi attivati, ma dalla capacità di rendere la cooperazione una pratica ordinaria di governo del territorio, trasformando relazioni, competenze e progettualità in un'infrastruttura permanente dello sviluppo locale, capace di generare innovazione, attrarre opportunità e rafforzare nel tempo la resilienza e la competitività del Cadore.

Bibliografia e fonti

Bathelt, H.; Malmberg, A.; Maskell, P. (2004). «Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation». *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa.

Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.

Commissione europea (s.d.a). European Digital Innovation Hubs (EDIH). https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs

Connected Hubs. https://connectedhubs.ie

Crouch C.; Le Galès P.; Trigilia C.; Voelzkow H. (2004). *Changing Governance of Local Economies. Responses of European Local Production Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Dolomiti Hub. *Dolomiti Hub*. https://www.dolomitihub.it

Edenred Italia (s.d.). *Welfare Aziendale Edenred: vantaggi per tutti*. https://www.edenred.it/prodotti/welfare-aziendale/.

Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9780691186269

Granovetter, M. (1985). «Economic action and social structure: The problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Grow Remote (s.d.). *Grow Remote*. https://growremote.ie/

Howells, J. (2006). «Intermediation and the role of intermediaries in innovation». *Research Policy*, 35(5), 715-28. https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005

Jointly (s.d.). *Jointly: Soluzioni di Corporate Wellbeing e Welfare Aziendale*. https://www.jointly.pro/

Klerkx, L.; Leeuwis, C. (2009). «Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels». *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 849-60.

Madeira Digital Nomads. https://digitalnomads.startupmadeira.eu

Mia Engiadina. https://miaengiadina.ch

NOI Techpark Südtirol/Alto Adige. (s.d.). https://noi.bz.it

Powell, W.W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996). «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45. https://doi.org/10.2307/2393988

Storper, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*. New York: Guilford Press.

TreCuori. *TreCuori – Welfare territoriale e aziendale*. Disponibile su: https://www.trecuori.org