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

Borca di Cadore come porta metromontana

Maurizio Busacca
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The chapter identifies the geographical catchment areas and populations that could potentially be engaged by the Mountain Innovation Hub, distinguishing between potential audience, reachable share, and sustainable presence. The analysis considers the northern mountain system, the Veneto region, the national context, and international networks, linking each catchment area to forms of presence, enabling conditions, and engagement strategies. Borca is presented as a metromountain gateway capable of transforming mobility into relationships and longer-term stays.

Keywords Catchment areas. Nearworking. Mobility. Territorial attraction. Longer-term stays.

Sommario 1 Dalla mobilità alla permanenza: popolazioni e bacini del Mountain Innovation Hub. – 2 Il bacino nord-montano: dalla prossimità alpina alla comunità professionale di valle. – 3 Il bacino regionale veneto: la massa critica del nearworking. – 4 Il bacino nazionale: Borca come laboratorio italiano della metromontagna. – 5 Il bacino internazionale: reti alpine, ricerca europea e lavoro ibrido selettivo. – 6 Tipi di presenza: dal visitatore al nuovo abitante. – 7 Condizioni abilitanti e fattori critici. – 8 Strategie di intercettazione per gruppi target. – 9 La domanda non si trova, si costruisce.

1 Dalla mobilità alla permanenza: popolazioni e bacini del Mountain Innovation Hub

I capitoli precedenti hanno chiarito perché il Mountain Innovation Hub di Borca di Cadore non va pensato come un semplice contenitore di servizi, né come uno spazio di *coworking* collocato in un contesto paesaggisticamente attrattivo. La sua funzione strategica consiste nel trasformare una pluralità di popolazioni mobili – lavoratori da remoto, ricercatori, studenti, imprese, operatori culturali, famiglie,

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 10.30687/979-12-5742-092-5/007

senior, professionisti della montagna, *startup*, amministratori, soggetti del terzo settore – in presenze ricorrenti, relazioni territoriali, progetti condivisi e, in alcuni casi, nuovi abitanti. Questa impostazione è coerente con il modello di Hub delineato nei vari capitoli: un'infrastruttura organizzativa e policentrica, capace di mettere in relazione attori, competenze e risorse distribuite, con il territorio di Borca come possibile nodo fisico e simbolico ma non come unico luogo del sistema.

La questione decisiva non è quante persone possano dichiararsi interessate a Borca, ma quali condizioni trasformino un interesse generico in una relazione effettiva. Le stime che seguono vanno lette in questa chiave. Non sono previsioni di domanda certa, né numeri automaticamente sommabili tra di loro: i bacini geografici si sovrappongono, molte categorie appartengono contemporaneamente a più insiemi e il passaggio dal bacino potenziale alla presenza reale dipende da accessibilità, casa, servizi, qualità dell'accoglienza, riconoscibilità dell'offerta, accordi istituzionali e capacità di animazione. Il bacino potenziale misura l'ampiezza della platea compatibile con il progetto; il bacino attivabile misura la quota che può essere realmente intercettata attraverso accordi, programmi, residenze, scuole, pacchetti di *welfare* e reti professionali; la presenza effettiva misura invece ciò che Borca può sostenere e trasformare in valore territoriale.

Questa distinzione è essenziale per evitare due errori opposti. Il primo è immaginare che l'Hub possa rivolgersi indistintamente a tutti i nomadi digitali, tutti gli studenti o tutti i lavoratori da remoto. Il secondo è sottostimare la forza di un luogo come Borca, che dispone di una posizione metromontana riconoscibile, di un patrimonio architettonico e simbolico eccezionale, di una relazione con Cortina e il Cadore, di infrastrutture sociali già presenti e di una memoria storica che consente di collegare welfare aziendale novecentesco, innovazione territoriale contemporanea e nuove forme dell'abitare. Nei capitoli precedenti è stato già sottolineato che un lavoratore da remoto, un ricercatore o un professionista temporaneo non valutano soltanto una scrivania e una connessione, ma la possibilità di trovare casa, muoversi, accedere ai servizi, costruire relazioni e riconoscere nel territorio un ambiente socialmente ospitale.

L'analisi distingue quattro bacini principali.

Il bacino nord-montano, italiano e transfrontaliero, è il più coerente con l'identità dell'Hub: comprende Cadore, Bellunese, Dolomiti venete, Trentino-Alto Adige/Südtirol, Friuli montano e, sul versante internazionale, Tirolo, Carinzia, Slovenia alpina, Grigioni e altri territori dell'arco alpino. È il bacino dei professionisti della montagna, delle imprese turistiche e artigiane, delle filiere legno-edilizia-outdoor, delle cooperative, delle comunità locali, dei ricercatori e amministratori che lavorano su problemi simili a quelli

di Borca. La Convenzione delle Alpi ricorda che nelle Alpi vivono oltre 14 milioni di persone e che le sfide alpine sono strutturalmente transfrontaliere, coinvolgendo otto Paesi alpini e l'Unione europea.

Il bacino regionale veneto è il più importante per generare continuità. Il Veneto conta circa 4,85 milioni di residenti e, nel primo semestre 2025, 2,223 milioni di occupati (Regione del Veneto 2026). Applicando in modo proporzionale al Veneto il rapporto nazionale tra *smart worker* e occupati, si ottiene un ordine di grandezza di circa 320-330 mila lavoratori già oggi almeno parzialmente da remoto e fino a 580-600 mila lavoratori potenzialmente compatibili con forme di lavoro ibrido, nearworking o soggiorni professionali temporanei. La stima deriva dai dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che indica per l'Italia 3,575 milioni di lavoratori da remoto nel 2025 e circa 6,5 milioni di potenziali lavoratori remotizzabili, e dai dati ISTAT sugli occupati nazionali, pari a 24,326 milioni a giugno 2025 (Osservatorio Smart Working 2025; ISTAT 2025).

Il bacino nazionale è quello della scalabilità: università, pubblica amministrazione, imprese innovative, professionisti, fondazioni, reti dell'innovazione sociale, startup, centri di ricerca, ordini professionali, associazioni datoriali e organizzazioni del terzo settore. In Italia il bacino dei lavoratori da remoto è già di milioni di persone; quello universitario conta oltre 2 milioni di iscritti ai corsi universitari e più di 415 mila laureati annui; quello AFAM supera i 93 mila iscritti (MUR-USTAT s.d.). È un bacino troppo ampio per essere intercettato attraverso marketing generico: va selezionato per temi – transizione climatica, montagna, welfare territoriale, architettura, design, turismo sostenibile, innovazione sociale, digitale, filiere produttive alpine – e attivato attraverso programmi riconoscibili.

Il bacino internazionale non coincide con il mercato indistinto dei *digital nomads*. Per Borca sarebbe più efficace lavorare su tre segmenti: reti alpine e transfrontaliere; università, ricercatori e progetti europei; lavoratori ibridi e professionisti internazionali interessati a soggiorni in montagna con forte contenuto culturale, ambientale e professionale. Nel 2024 l'Unione europea contava 2,21 milioni di ricercatori equivalenti a tempo pieno, con una forte presenza nel settore delle imprese, dell'alta formazione e del governo; nel 2025 l'Unione europea registrava 197,7 milioni di occupati tra 20 e 64 anni; la diffusione del lavoro da casa è rilevata dalla Labour Force Survey nel dataset Eurostat *lfsa_ehomp* (Eurostat 2026a; 2026b). Anche questo dato non coincide con una domanda immediatamente disponibile per Borca: serve un'offerta internazionale molto focalizzata, bilingue, integrata con reti di ricerca e capace di distinguersi dai format di *workation* alpina già presenti sul mercato.

2 Il bacino nord-montano: dalla prossimità alpina alla comunità professionale di valle

Il primo bacino è quello più vicino, sia geograficamente sia culturalmente. Comprende anzitutto il Cadore e la provincia di Belluno, poi l'insieme dei territori montani del Nord-Est e, in una seconda corona, le regioni alpine transfrontaliere. Non è il bacino numericamente più ampio, ma può generare le relazioni più intense: utenti ricorrenti, collaborazioni operative, fornitori, docenti, mentor, imprese pilota, lavoratori essenziali, comunità professionali, abitanti temporanei e nuovi residenti.

Il primo gruppo comprende imprese, artigiani e professionisti del Bellunese e del Cadore. La provincia di Belluno contava, al 30 settembre 2024, 13.473 imprese attive, di cui 4.559 artigiane (Camera di Commercio Treviso-Belluno 2024). Non tutte sono target dell'Hub. Il bacino realistico riguarda soprattutto le imprese e i professionisti che operano nelle filiere turismo-ospitalità, commercio, artigianato, legno, edilizia, servizi digitali, cultura, sport outdoor, cura del territorio, manutenzione ambientale e welfare. Applicando una soglia prudente del 2-4% alle imprese provinciali e artigiane più compatibili, il bacino organizzativo attivabile può essere stimato in 250-500 imprese o operatori locali da coinvolgere in tre-cinque anni. Di questi, una quota più ristretta – 50 soggetti ricorrenti – potrebbe costituire il primo nucleo stabile dell'ecosistema: imprese pilota, fornitori accreditati, partner formativi, soggetti coinvolti in laboratori, tirocini, dimostrazioni tecnologiche, percorsi di innovazione e servizi agli utenti dell'Hub.

La relazione con Borca, per questo gruppo, non è quella dell'ospite esterno. È una relazione di co-produzione. L'Hub può diventare il luogo in cui un falegname, un'impresa edile, una guida, un operatore turistico, una cooperativa sociale, un'associazione culturale o un piccolo imprenditore digitale entrano in contatto con università, studenti, tecnologie, bandi, competenze manageriali e reti esterne. Il valore non sta soltanto nell'attrarre nuove persone, ma nel rendere più dense le relazioni tra chi già vive e lavora nel territorio e chi arriva da fuori. Questa impostazione è coerente con l'idea, già sviluppata nel capitolo sulla governance, dell'Hub come infrastruttura di coordinamento dell'ecosistema, non come soggetto che sostituisce le organizzazioni esistenti.

Un secondo gruppo riunisce i professionisti della montagna e dell'outdoor: guide alpine, accompagnatori di media montagna, maestri di sci, operatori della sicurezza, tecnici forestali, operatori della sentieristica, educatori outdoor, gestori di rifugi, formatori esperienziali. Il loro numero specifico va stimato con dati di categoria, ma il bacino potenziale può essere ancorato al peso turistico del Bellunese: nel 2024 la provincia ha superato i 4 milioni

di presenze turistiche e ha raggiunto circa 1,17 milioni di arrivi (DMO Dolomiti Bellunesi 2025). Il flusso turistico non equivale a domanda per l'Hub; indica però dell'ampiezza dell'economia territoriale e delle professionalità che la sostengono. Anche una conversione molto bassa – lo 0,05-0,10% degli arrivi turistici verso iniziative culturali, formative o professionali non turistiche – significherebbe 600-1.200 partecipanti annui a eventi, workshop, giornate aperte, laboratori outdoor, programmi di educazione ambientale o momenti di restituzione pubblica.

La relazione con Borca, in questo caso, è quella della presenza breve ma ricorrente: giornate formative, campus, moduli di due-tre giorni, eventi professionali, esperienze dimostrative. Alcuni operatori potrebbero trasformarsi in partner continuativi dell'Hub, contribuendo a costruire un'offerta distintiva: non generica workation, ma apprendimento situato in montagna, in cui paesaggio, rischio, clima, cura del territorio e pratiche professionali diventano contenuto formativo.

Una terza categoria riguarda amministratori locali, tecnici comunali, GAL, unioni montane, cooperative, associazioni e soggetti del welfare territoriale. Per loro Borca può diventare un laboratorio di politiche montane: abitare, servizi, mobilità, digitalizzazione, welfare culturale, facilitazione digitale, gestione del patrimonio dismesso, adattamento climatico. Questo gruppo è numericamente più contenuto ma strategico: 100-300 persone all'anno tra amministratori, tecnici, operatori sociali, progettisti e facilitatori potrebbero essere intercettate attraverso seminari, scuole di *policy* e laboratori di coprogettazione. Il capitolo sul welfare sottolinea già che Borca dovrebbe funzionare come infrastruttura sociale aumentata, non come dispositivo chiuso per utenti qualificati: uno spazio professionale e civico, capace di collegare biblioteca, associazioni, servizi sociali, scuole, imprese, cooperative e operatori turistici.

Gli ostacoli principali del bacino nord-montano sono quattro. Il primo è la frammentazione: molte organizzazioni sono piccole, localizzate, con poco tempo e poca capacità amministrativa per partecipare a progetti complessi. Il secondo è la stagionalità: nei picchi turistici gli operatori non hanno disponibilità; nei periodi di bassa stagione mancano spesso risorse economiche e motivazione. Il terzo è l'accessibilità: Borca è ben collocata lungo la Val Boite, ma resta dipendente da catene intermodali e dalla continuità della SS 51. Nei capitoli allegati è stato richiamato il caso di Cancia e la necessità di una ridondanza fisica, energetica e digitale per garantire continuità all'Hub in un territorio fragile. Il quarto è il rischio di percepire l'Hub come un progetto 'per esterni', non come una piattaforma utile a chi già opera nel Cadore.

Le modalità più efficaci per intercettare questo bacino sono quindi relazionali, non pubblicitarie: accordi con camera di commercio,

Confartigianato, Confcommercio, consorzi turistici, GAL Alto Bellunese, cooperative sociali, ULSS, scuole, associazioni culturali e sportive; selezione di imprese pilota con cui testare servizi concreti; calendario formativo costruito fuori dai picchi stagionali; programmi di restituzione pubblica in cui chi arriva all'Hub offre competenze alla comunità locale. Un riferimento interessante è Dolomiti Hub, a Fonzaso vicino a Feltre, che si presenta come piattaforma collaborativa con coworking, uffici, aule formative, bistrot, cinema e teatro: un esempio vicino di spazio culturale, sociale e di lavoro, da cui Borca potrebbe imparare soprattutto la funzione di animazione, pur puntando su una maggiore intensità residenziale (Dolomiti Hub).

3 Il bacino regionale veneto: la massa critica del nearworking

Il secondo bacino è quello regionale. È il più importante per costruire una relazione regolare con Borca, perché combina prossimità, dimensione demografica, capacità economica, università, imprese, pubblica amministrazione e domanda di qualità della vita. Qui il concetto chiave non è il nomadismo digitale, ma il nearworking metromontano: lavorare in montagna senza recidere i legami con il sistema regionale di appartenenza. Nei capitoli che compongono questo volume il nearworking è definito come inversione del nomadismo digitale: non fuga opportunistica verso qualunque luogo, ma modulazione della vita tra città e montagna, mantenendo relazioni professionali, familiari e comunitarie.

La prima sottocategoria regionale è costituita dai lavoratori cognitivi e ibridi del Veneto: dipendenti di grandi imprese, professionisti, consulenti, lavoratori della conoscenza, tecnici, creativi, manager, dipendenti pubblici, operatori dei servizi avanzati. Il Veneto ha 2,223 milioni di occupati; se si applica al Veneto la quota nazionale di lavoratori già oggi da remoto, si ottiene una stima di circa 327 mila smart worker. Se invece si applica la stima nazionale dei lavoratori potenzialmente remotizzabili, il bacino regionale sale a circa 594 mila persone. Si tratta di una *proxy*, non di una rilevazione diretta regionale, ma offre l'ordine di grandezza del fenomeno (Regione del Veneto 2026; Osservatorio Smart Working 2025).

Il bacino effettivamente attivabile per Borca è ovviamente molto più piccolo. Una quota dello 0,2-0,5% dei lavoratori ibridi attuali del Veneto corrisponderebbe a 650-1.600 persone; una quota analoga del bacino potenziale arriverebbe a 1.200-3.000 persone. Queste cifre non indicano residenti permanenti, ma persone intercettabili in tre-cinque anni attraverso pacchetti di lavoro-residenza, settimane di *team working*, programmi di welfare aziendale, soggiorni individuali di medio periodo e accordi con imprese. In termini annuali, un

obiettivo realistico per una prima fase potrebbe essere 300-900 utenti regionali ricorrenti, con soggiorni da due giorni a tre settimane, e un nucleo molto più ristretto – 30-80 persone – capace di sviluppare una relazione semipermanente con Borca.

La seconda sottocategoria è quella degli atenei veneti. Elaborando i dati aperti USTAT del MUR sugli iscritti per ateneo, gli studenti dei quattro atenei statali veneti principali nell'anno accademico 2024/25 risultano circa 122.600: circa 72.500 a Padova, 26.300 a Verona, 18.900 a Ca' Foscari e 4.800 allo IUAV (MUR-USTAT s.d.). A questi si aggiunge il personale universitario: una elaborazione sui dati USTAT del personale 2024 indica circa 24.300 unità negli stessi atenei, includendo professori, ricercatori, assegnisti, docenti a contratto, personale tecnico-amministrativo e collaboratori di ricerca (MUR-USTAT s.d.).

Il target non è l'intera popolazione universitaria, ma una frazione tematicamente coerente: architettura, design, urbanistica, economia territoriale, sociologia, scienze ambientali, ingegneria, *data science*, turismo, beni culturali, welfare, salute pubblica, pedagogia outdoor, scienze forestali, geologia, energia. Anche assumendo una quota del 2-5% degli studenti regionali come potenzialmente interessata a programmi in montagna, il bacino ammonta a 2.500-6.000 studenti. Per il personale universitario, una quota del 3-5% produce un bacino di 700-1.200 docenti, ricercatori, assegnisti e tecnici potenzialmente compatibili con summer school, laboratori, tesi, residenze di ricerca, moduli didattici e progetti applicati. In una prima fase, Borca potrebbe realisticamente puntare a 300-800 presenze universitarie annue, tra studenti e docenti, se costruisse accordi quadro con almeno due-tre atenei e un calendario stabile di scuole stagionali.

La relazione con Borca, per il mondo universitario regionale, dovrebbe essere progettata su tre livelli. Il primo è didattico: scuole estive e invernali, workshop, atelier, moduli residenziali. Il secondo è applicativo: tesi, tirocini, laboratori su problemi reali del Cadore, dalla mobilità alla casa, dal rischio idrogeologico alla rigenerazione del patrimonio, dalla digitalizzazione dei servizi alla gestione turistica. Il terzo è istituzionale: Borca come sede decentrata non permanente ma ricorrente, secondo un modello *hub-and-spoke* già evocato nei capitoli precedenti per l'istruzione terziaria in montagna.

Una terza sottocategoria regionale è costituita da imprese, HR manager, enti bilaterali e piattaforme di welfare aziendale. Qui il target non è il singolo lavoratore, ma l'organizzazione che può acquistare, cofinanziare o autorizzare la presenza a Borca. Nei capitoli sulla governance si proponeva un Patto territoriale per il Nearworking e il Welfare Metromontano, in cui imprese, enti bilaterali, piattaforme di welfare, organizzazioni intermedie e operatori locali costruiscono pacchetti modulari: nearworking, workation, formazione, salute, assistenza familiare, cultura, outdoor,

residenzialità temporanea. In termini operativi, il primo obiettivo non dovrebbe essere vendere pacchetti a molte imprese, ma selezionare 20-40 imprese pilota regionali nel primo biennio, arrivando a 100-150 imprese aderenti in cinque anni. Con una media prudente di 5-10 lavoratori coinvolti per impresa ogni anno, questo canale potrebbe generare 500-1.500 presenze annue a regime.

Una quarta sottocategoria riguarda famiglie, senior attivi e persone in cerca di soggiorni climatici o di benessere. Qui il dato demografico regionale – 4,85 milioni di residenti – indica la dimensione del bacino, ma non consente da solo una stima precisa della domanda. La montagna tra 1.000 e 1.500 metri può diventare risorsa di adattamento climatico e welfare, ma solo se l'offerta non resta privata e selettiva. I capitoli allegati insistono su questo punto: la montagna come welfare richiede programmi collettivi, intercomunali, educativi, sanitari e sociali, non solo seconde case o soggiorni per chi può permetterseli. Per Borca, il target realistico potrebbe essere costituito da 100-300 nuclei familiari o senior all'anno in programmi sperimentali: settimane educative per bambini, soggiorni intergenerazionali, *active ageing*, *respite* per *caregiver*, ritiri salute-lavoro, programmi di welfare aziendale familiare.

I fattori favorevoli del bacino regionale sono evidenti: prossimità, riconoscibilità delle Dolomiti, forte tessuto produttivo, università vicine, possibilità di accesso da Venezia, Treviso, Padova, Vicenza e Verona, connessione con Cortina. La Lunga Via delle Dolomiti attraversa Calalzo, Pieve, Valle, Vodo, Borca, San Vito e Cortina; Calalzo è raggiungibile in treno da Padova, Venezia e Mestre; Dolomiti Bus collega i centri del Cadore con la stazione di Calalzo e con Cortina (Lunga Via delle Dolomiti, s.d.). Gli ostacoli sono altrettanto chiari: ultimo miglio, tempi di viaggio, scarsità abitativa, pressione turistica nei periodi di picco, assenza di politiche aziendali mature sul lavoro multilocale, difficoltà delle famiglie a organizzare scuola e cura, necessità di servizi sanitari e digitali affidabili.

Le modalità migliori per intercettare il bacino regionale sono cinque: accordi quadro con atenei veneti; programmi *corporate* con aziende pilota; convenzioni con enti bilaterali e fondi interprofessionali; pacchetti integrati treno-bus-navetta-abitare-coworking; Welcome & Welfare Desk capace di orientare su casa, mobilità, scuola, salute, pratiche digitali, attività culturali e occasioni di incontro. Quest'ultimo punto è già presente nel capitolo sul welfare: la differenza tra ospitare e accogliere sta nel costruire appartenenza, anche temporanea, e nel considerare chi arriva non solo come utente, ma come portatore di competenze.

4 Il bacino nazionale: Borca come laboratorio italiano della metromontagna

Il bacino nazionale è più ampio, ma meno immediato. Può produrre reputazione, progettualità, ricerca, investimenti e reti lunghe, ma solo se Borca diventa riconoscibile come laboratorio tematico: non un luogo genericamente bello, ma un luogo in cui si sperimentano soluzioni per lavoro ibrido, abitare montano, welfare territoriale, cultura, clima, digitale, turismo e innovazione nelle aree interne.

La prima sottocategoria nazionale è costituita dai lavoratori da remoto e dai professionisti cognitivi italiani. L'Italia conta 3,575 milioni di lavoratori almeno parzialmente da remoto nel 2025 e circa 6,5 milioni di lavoratori potenzialmente compatibili con attività remotizzabili (Osservatorio Smart Working 2025). Il bacino è enorme, ma Borca non dovrebbe inseguirlo in modo indifferenziato. Una quota dello 0,05% dei lavoratori da remoto attuali corrisponde già a circa 1.800 persone; lo 0,10% a circa 3.600 persone. Questi numeri rappresentano una soglia alta di mercato attivabile, non una previsione. Più realistico, per i primi cinque anni, è un obiettivo di 500-1.500 utenti nazionali annui, combinando soggiorni individuali, residenze professionali, programmi aziendali, workshop e retreat tematici.

La relazione con Borca, per questo gruppo, può assumere tre forme. La prima è la residenza temporanea breve, da pochi giorni a due settimane, utile per lavoro individuale, *team retreat*, formazione e rigenerazione. La seconda è la residenza professionale media, da uno a tre mesi, per chi lavora da remoto e vuole sperimentare una presenza montana senza trasferirsi definitivamente. La terza è il nearworking di ritorno, più raro ma importante: persone originarie del Veneto, del Bellunese o del Nord-Est che vivono altrove e possono ricostruire una relazione con il territorio. Nei casi italiani citati nei capitoli precedenti, esperienze di permanenza temporanea hanno prodotto in alcuni casi nuovi residenti stabili: Santa Fiora e Pontremoli mostrano numeri piccoli ma significativi di conversione da soggiorno a permanenza.

La seconda sottocategoria è quella della pubblica amministrazione e dei professionisti delle politiche territoriali. L'Osservatorio Smart Working stima 555 mila lavoratori pubblici da remoto nel 2025, pari al 17% dei dipendenti pubblici (Osservatorio Smart Working 2025). Questo gruppo è strategico non tanto per il numero di soggiorni, quanto per il valore istituzionale. Borca può diventare sede di scuole nazionali su aree interne, welfare di comunità, transizione digitale dei servizi, *climate adaptation*, gestione del patrimonio pubblico, rigenerazione di ex colonie e villaggi aziendali, cooperative di comunità. Il bacino attivabile può essere stimato in 300-600 partecipanti annui tra dirigenti, funzionari, amministratori,

progettisti, operatori di agenzie pubbliche e soggetti SNAI, se l'Hub sviluppa accordi con ANCI, UNCEM, Dipartimento della Funzione Pubblica, scuole di amministrazione, Regioni e fondazioni.

La terza sottocategoria nazionale riguarda università, AFAM, dottorandi, giovani ricercatori e studenti avanzati. Il bacino universitario nazionale supera i 2 milioni di iscritti e conta oltre 415 mila laureati all'anno; l'AFAM aggiunge oltre 93 mila iscritti (MUR-USTAT s.d.). In termini di domanda potenziale, anche una frazione dello 0,1% degli iscritti universitari equivale a circa 2.000 studenti; lo 0,2% a circa 4.000 studenti. La domanda effettiva per Borca dovrebbe però essere costruita attraverso programmi selettivi: summer school, design studio, scuole di montagna, residenze artistiche, campi di ricerca, corsi *executive*, laboratori per tesi e dottorati. Un obiettivo realistico potrebbe essere 500-1.200 presenze annue di studenti, docenti, ricercatori e artisti, con un forte effetto reputazionale se i programmi sono firmati da università e istituzioni riconosciute.

In questo segmento, Borca ha un vantaggio distintivo: il Villaggio ENI e la Colonia non sono semplicemente spazi disponibili, ma oggetti di ricerca in sé. Architettura, welfare aziendale, paesaggio, modernità industriale, pedagogia, vacanza, cultura materiale e rigenerazione possono diventare contenuti di ricerca e formazione. La Colonia è già stata descritta come un contenitore architettonico di eccezionale qualità, dismesso dalla propria funzione originaria dal 1992, ma potenzialmente capace di ospitare formazione, residenze, coworking e incubazione evitando nuova edificazione in un contesto geomorfologicamente sensibile.

La quarta sottocategoria è costituita da startup, PMI innovative, *spin-off*, imprese sociali e centri di trasferimento tecnologico. Il portale nazionale Registro Imprese dedicato a startup e PMI innovative raccoglie oltre 12 mila profili; il monitoraggio MIMIT indica, tra l'altro, un peso rilevante di imprese con presenza giovanile nella compagine sociale (Registro Imprese; MIMIT). Anche qui il target reale non è l'intero universo delle startup, ma quelle che lavorano su clima, montagna, turismo sostenibile, *sport tech*, energia, mobilità, dati ambientali, cultura digitale, welfare, *health*, *edtech*, costruzioni sostenibili, legno, *food* e filiere locali. Una quota dell'1-2% delle startup innovative nazionali, filtrata per coerenza tematica, produce un bacino di 120-240 imprese potenzialmente interessanti. Borca potrebbe attivarne 20-40 all'anno attraverso *challenge*, *call* verticali, residenze imprenditoriali, *demo day* e programmi con EDIH, Competence Center, fondazioni e investitori.

La relazione con Borca, per startup e spin-off, non dovrebbe essere quella dell'incubatore urbano trasferito in montagna. Sarebbe più efficace una formula di testbed territoriale: Borca e il Cadore come luogo in cui sperimentare soluzioni su problemi reali – monitoraggio ambientale, turismo, mobilità dolce, gestione energetica di edifici

complessi, assistenza di prossimità, piattaforme di welfare, manutenzione predittiva, accessibilità digitale, educazione outdoor. L'Hub diventerebbe un *gateway* verso comunità, enti locali, imprese e patrimonio, riducendo i costi di coordinamento tra chi sviluppa soluzioni e chi vive i problemi.

Gli ostacoli del bacino nazionale sono soprattutto tre. Il primo è la distanza: per chi arriva da Roma, Napoli, Torino, Bologna o Milano, Borca richiede una motivazione forte e una catena di viaggio affidabile. Il secondo è il posizionamento: senza un'identità tematica chiara, l'Hub rischia di competere con molte destinazioni alpine e appenniniche. Il terzo è la disponibilità abitativa: le residenze temporanee di qualità sono condizione imprescindibile per trasformare interesse in presenza. Per intercettare il bacino nazionale servono quindi programmi ad alta reputazione, *partnership* istituzionali, calendario annuale, formule residenziali chiare, comunicazione professionale e un'offerta integrata che renda semplice arrivare, lavorare, partecipare e restituire.

5 Il bacino internazionale: reti alpine, ricerca europea e lavoro ibrido selettivo

Il bacino internazionale va maneggiato con cautela. Borca non dovrebbe costruire la propria strategia sull'idea di diventare una destinazione globale per nomadi digitali. I capitoli allegati mettono già in guardia dal rischio di importare in montagna modelli deterritorializzati, basati su soggiorni estetici, geo-arbitraggio e scarsa integrazione con il contesto locale. L'internazionalizzazione più coerente con Borca è invece quella delle reti alpine, della ricerca applicata, dei programmi europei e delle residenze professionali qualificate.

La prima sottocategoria internazionale è costituita dalle reti alpine transfrontaliere: ricercatori, amministratori, progettisti, imprese, fondazioni, cooperative e organizzazioni che operano nell'arco alpino. La Convenzione delle Alpi offre una cornice naturale, sia per popolazione potenziale – oltre 14 milioni di abitanti – sia per temi: trasporti, energia, turismo, pianificazione territoriale, cultura, popolazione, suolo, acqua, agricoltura di montagna. Per Borca, un bacino attivabile realistico è di 300-700 persone all'anno tra partecipanti a conferenze, laboratori transfrontalieri, scambi tra comunità alpine, residenze brevi e programmi Interreg/EUSALP. La presenza sarà prevalentemente temporanea, ma ricorrente: due-tre giorni per eventi, una-due settimane per workshop, uno-tre mesi per *visiting fellow* e progettisti.

La seconda sottocategoria è quella dei ricercatori europei e dei progetti Horizon, Interreg, LIFE, EIT e New European Bauhaus. Nel

2024 l'UE contava 2,21 milioni di ricercatori equivalenti a tempo pieno; più della metà lavorava nelle imprese, circa un terzo nell'alta formazione e una quota significativa nel settore pubblico (Eurostat 2026). Il bacino realmente compatibile con Borca è una piccola frazione: ricercatori su clima, ambiente, architettura, aree interne, turismo, dati, salute, welfare, mobilità, energia, cultura e montagna. Anche assumendo una quota estremamente selettiva dello 0,05% del totale europeo si ottiene un bacino di circa 1.100 ricercatori; lo 0,10% corrisponde a 2.200 ricercatori. Borca non deve puntare a intercettarli individualmente, ma attraverso reti e progetti: un obiettivo di 50-150 ricercatori internazionali annui in workshop, scuole e residenze sarebbe già rilevante per la reputazione dell'Hub.

La terza sottocategoria è costituita dai lavoratori ibridi europei, soprattutto provenienti da Paesi con maggiore diffusione del lavoro da casa e con buona connessione aerea o ferroviaria verso il Nord Italia. I dati Eurostat indicano che nel 2025 circa il 9% degli occupati UE lavorava abitualmente da casa; su 197,7 milioni di occupati tra 20 e 64 anni, ciò implica un ordine di grandezza di circa 17-18 milioni di lavoratori abitualmente da remoto nell'Unione europea (Remote Work Europe 2026). È un bacino enorme ma troppo generico. Per Borca il target utile è una nicchia: professionisti internazionali interessati non solo alla montagna, ma a un luogo con contenuto culturale, architettonico, ambientale e progettuale. In prima fase si può stimare un obiettivo di 100-300 presenze internazionali annue legate al lavoro ibrido, prevalentemente attraverso programmi curati, non attraverso affitti brevi disintermediati.

La quarta sottocategoria riguarda artisti, designer, curatori, architetti e operatori culturali internazionali. Qui il numero non deriva da un bacino statistico facilmente delimitabile, ma dalla forza del patrimonio di Borca. Il Villaggio ENI, Progetto Borca e Dolomiti Contemporanee costituiscono un posizionamento già leggibile: residenze artistiche, workshop, scuole estive, ricerca applicata e progettualità ibride tra digitale, ambiente, welfare e cultura possono rendere Borca un laboratorio riconoscibile. Il target iniziale potrebbe essere 30-80 operatori culturali internazionali all'anno, con residenze da due settimane a due mesi, capaci di produrre restituzioni pubbliche e relazioni con scuole, associazioni, imprese e comunità locale.

Gli ostacoli internazionali sono più severi rispetto al bacino regionale: lingua, fiscalità, assicurazioni, sanità, visti per extra-UE, trasporti aeroportuali, disponibilità abitativa, stagionalità, qualità digitale, riconoscibilità internazionale del brand. Borca è accessibile attraverso Venezia e Treviso, collegamenti bus verso Cadore e Cortina e la catena treno-bus via Calalzo, ma questa accessibilità va resa semplice e comunicata in inglese con precisione. Cortina Express collega Cortina e il Cadore con Venezia e Treviso, mentre il

sistema locale richiede integrazione con bus, navette e mobilità dolce (Cortina Express s.d.).

Le modalità migliori per intercettare il bacino internazionale sono quindi: sito bilingue con calendario annuale; call internazionali su temi specifici; accordi con università alpine ed europee; partnership con reti come Alpine Convention, EUSALP, Interreg, EDIH, New European Bauhaus, EURAC, NOI Techpark, Mia Engiadina e reti di coworking rurale; pacchetti logistici chiari da aeroporti e stazioni; tutor territoriale; Welcome & Welfare Desk bilingue; residenze con obbligo leggero di restituzione pubblica, *mentoring* o collaborazione locale. L'internazionalizzazione non deve produrre enclave, ma aumentare la capacità di Borca di connettere risorse esterne e bisogni locali.

6 Tipi di presenza: dal visitatore al nuovo abitante

Trasversalmente ai quattro bacini, si possono distinguere almeno sei tipi di presenza.

La prima è la presenza episodica qualificata: partecipanti a eventi, conferenze, giornate formative, presentazioni, incontri pubblici. È la forma più facile da generare e può raggiungere numeri relativamente elevati: 1.000-3.000 persone all'anno se l'Hub costruisce un calendario riconoscibile. Produce visibilità, ma da sola non genera radicamento.

La seconda è la presenza residenziale breve, da due giorni a due settimane: team retreat, workation, summer school, moduli universitari, campus, laboratori outdoor. È il cuore della prima fase. Può generare 800-2.000 utenti annui a regime, compatibilmente con la capacità ricettiva. Qui si costruisce la prima relazione con Borca.

La terza è la presenza ricorrente: persone o organizzazioni che tornano più volte l'anno. È più importante del numero assoluto. Un obiettivo strategico potrebbe essere costruire entro cinque anni una comunità di 300-600 utenti ricorrenti, tra lavoratori regionali, docenti, imprese, professionisti, amministratori e operatori culturali.

La quarta è la presenza semipermanente, da uno a sei mesi: visiting fellow, ricercatori, lavoratori da remoto, artisti, startup, professionisti in transizione, famiglie che sperimentano periodi di vita in montagna. Questo gruppo potrebbe essere inizialmente di 50-150 persone all'anno, ma è quello più prezioso per trasformare la mobilità in relazione.

La quinta è la nuova abitabilità, cioè il passaggio da soggiorno a scelta di vita. Non va sovrastimata. Nei casi italiani richiamati nei capitoli precedenti, i numeri di conversione sono contenuti ma significativi. Per Borca, un obiettivo credibile potrebbe essere 5-15 nuovi residenti o nuclei fortemente radicati ogni anno dopo la fase

di avvio, a condizione che siano disponibili casa, servizi, scuola, mobilità, lavoro e integrazione sociale.

La sesta è la presenza locale rafforzata: residenti, imprese e associazioni che non 'arrivano' a Borca perché sono già lì, ma che attraverso l'Hub accedono a nuove competenze, opportunità e reti. È la presenza più difficile da misurare, ma più importante per la legittimazione del progetto. Il capitolo sul welfare insiste su questo: l'Hub deve aiutare le persone a entrare, capire, abitare, partecipare e restituire, trasformando la mobilità in relazione.

7 Condizioni abilitanti e fattori critici

Le stime indicate diventano realistiche solo se l'Hub lavora su alcune condizioni abilitanti.

La prima è l'abitare. Senza una quota di residenze temporanee accessibili e ben gestite, l'interesse resta domanda latente. Il problema non riguarda soltanto il turista o il ricercatore: riguarda lavoratori essenziali, insegnanti, operatori sanitari, giovani famiglie, personale stagionale, professionisti. Se l'Hub attrae persone senza aumentare la disponibilità abitativa, produce competizione su un bene scarso. Se invece collega residenzialità temporanea, *housing* sociale, accordi con proprietari, rigenerazione del patrimonio e servizi, può trasformare l'arrivo di competenze esterne in rafforzamento territoriale.

La seconda è l'accessibilità intermodale. Borca ha una posizione forte, ma non autosufficiente. La catena treno-Calalzo, bus o navetta verso Borca, mobilità dolce lungo la Lunga Via delle Dolomiti e collegamenti con Cortina deve essere progettata come parte dell'offerta, non lasciata all'iniziativa individuale. L'Hub dovrebbe vendere o comunicare pacchetti di accesso completi: 'arrivare a Borca senza auto' deve diventare possibile, leggibile e affidabile.

La terza è l'inquadramento professionale. Per i lavoratori dipendenti non basta dire che si può lavorare da remoto: servono policy aziendali, assicurazioni, sicurezza sul lavoro, privacy, dotazioni digitali, autorizzazioni HR, eventualmente accordi con coworking certificati. Per il settore pubblico, il tema è ancora più rilevante: il contratto multilocale o il patto di lavoro territoriale richiamato nei capitoli precedenti potrebbe diventare una delle innovazioni più importanti, trasformando il lavoro pubblico da fattore centripeto verso i capoluoghi a leva di riequilibrio territoriale.

La quarta è l'accoglienza organizzata. Il Welcome & Welfare Desk non è un accessorio, ma una condizione di conversione. Deve orientare su casa, servizi, mobilità, salute, scuola, pratiche digitali, opportunità culturali, volontariato, sport, associazioni e occasioni di incontro. Deve servire nuovi arrivati e residenti, evitando una doppia velocità tra utenti qualificati e comunità locale. Il capitolo sul welfare

richiama in modo utile Snodi in Quota e la facilitazione digitale come esperienze vicine: non semplice assistenza, ma accesso, traduzione, accompagnamento e semplificazione.

La quinta è la governance. I bacini non si intercettano da soli. Servono cabina di regia, segreteria tecnica, animazione territoriale, accordi con attori intermedi, imprese pilota, università, ULSS, Regione, fondazioni, cooperative, operatori turistici e soggetti culturali. La governance non deve diventare un tavolo burocratico: deve selezionare priorità, costruire programmi, misurare presenze, correggere errori, accreditare operatori, accompagnare progettualità. Il capitolo sull'architettura istituzionale individua proprio nella cooperazione multi-attore e nella funzione di facilitazione territoriale la condizione perché l'Hub non resti un intervento puntuale.

8 Strategie di intercettazione per gruppi target

Per i lavoratori da remoto regionali e nazionali, la strategia migliore è passare dalle piattaforme generaliste agli accordi organizzativi: imprese pilota, enti bilaterali, welfare aziendale, ordini professionali, community professionali, PA, università. L'offerta deve essere modulare: due giorni, una settimana, un mese, tre mesi. Ogni modulo deve includere spazio di lavoro, alloggio, mobilità, orientamento, servizi, attività culturali e possibilità di restituzione.

Per università, studenti e ricercatori, servono accordi quadro e format replicabili: Borca Summer School, Alpine Policy Lab, Villaggio ENI Design Studio, Climate & Welfare Field School, residenze di tesi, atelier IUAV-Politecnico, scuole dottorali, moduli con CFU. La continuità dei flussi universitari dipende dalla ripetizione annuale di programmi istituzionalizzati, più che dal marketing rivolto ai singoli studenti.

Per imprese e startup, la leva è il problema concreto: sfide su edifici, energia, turismo, dati, mobilità, welfare, outdoor, digitalizzazione, manutenzione, cultura. Call verticali e *testbed* territoriali sono più adatti di un incubatore generalista. L'Hub deve offrire accesso a contesto, utenti, patrimonio, dati, amministrazioni, imprese locali e visibilità.

Per operatori locali, artigiani, turismo e cooperative, la strategia è la coprogettazione. L'Hub deve partire da bisogni concreti: formazione breve, strumenti digitali, bandi, reti, trasferimento tecnologico leggero, servizi condivisi, promozione integrata. Le organizzazioni intermedie non devono limitarsi a comunicare il progetto: devono selezionare soggetti pilota e accompagnare sperimentazioni.

Per famiglie, senior e welfare, la leva è la sicurezza: servizi, salute, orientamento, attività per bambini, accessibilità, socialità, costi chiari. Qui Borca può recuperare la memoria del Villaggio ENI

come luogo di welfare e reinterpretarla in chiave contemporanea: non colonia aziendale, ma welfare territoriale aperto, plurale e intergenerazionale.

Per internazionali e reti alpine, la strategia è la reputazione tematica: call bilingui, partnership con reti alpine, programmi europei, visiting fellowship, comunicazione professionale, trasporti chiari, tutor locale. Conta soprattutto la qualità delle connessioni, non il loro volume.

9 La domanda non si trova, si costruisce

Il Mountain Innovation Hub non troverà una domanda già pronta: dovrà costruirla, qualificarla e orientarla. I numeri potenziali sono ampi: centinaia di migliaia di lavoratori ibridi regionali, milioni di smart worker nazionali, oltre 120 mila studenti universitari veneti, più di 2 milioni di studenti universitari italiani, migliaia di imprese bellunesi, oltre 14 milioni di abitanti dell'arco alpino, milioni di ricercatori e lavoratori ibridi europei. Ma questi numeri diventano sviluppo territoriale solo se vengono tradotti in presenze sostenibili, relazioni ricorrenti e capacità locale.

La traiettoria più promettente non è quindi 'portare più persone possibile a Borca', ma costruire una filiera di conversione: interesse, primo accesso, soggiorno, ritorno, collaborazione, progetto, investimento, radicamento. In questa filiera, il Villaggio ENI e la Colonia possono offrire un contenitore potente; il Cadore offre un contesto territoriale riconoscibile; le università e le imprese offrono competenze; il welfare territoriale offre condizioni di permanenza; la governance collaborativa offre continuità. Il passaggio decisivo sarà la capacità dell'Hub di non separare mai attrazione e integrazione. Borca sarà davvero un Mountain Innovation Hub se saprà trasformare lavoratori temporanei, studenti, ricercatori, imprese, artisti, famiglie e professionisti non in consumatori di montagna, ma in una comunità plurale di pratiche, competenze e responsabilità.

Bibliografia e fonti

Alpine Convention. Population and culture. \https://www.alpconv.org/en/home/topics/population-and-culture/

Camera di Commercio Treviso-Belluno (2024). *La demografia d'impresa nelle province di Treviso e Belluno al 30 settembre 2024*. https://www.trevisobellunosystem.com/news/la-demografia-dimpresa-nelle-province-di-treviso-e-belluno-al-30-settembre-2024/

DMO Dolomiti Bellunesi (2025). *Record di arrivi nel 2024*. https://www.dmodolomiti.it/it/elenchi/news/2025/record-di-arrivi-nel-2024

Dolomiti Hub. Spazi e servizi collaborativi. https://dolomitihub.it/

Eurostat (2026a). *R&D personnel*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/1202.pdf

Eurostat (2026c). *Employment rate in the EU reached 76.1% in 2025*. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260415-1.

ISTAT (2025). *Occupati e disoccupati. Dati mensili e trimestrali*. https://www.istat.it/

Lunga Via delle Dolomiti. Percorso completo. http://www.ciclabiledolomiti.com/percorso-completo/

Ministero dell'Università e della Ricerca – USTAT. *Open data: iscritti, laureati, personale universitario e AFAM*. https://ustat.mur.gov.it/

Ministero delle Imprese e del Made in Italy. *Relazioni e monitoraggi su startup e PMI innovative*. https://www.mimit.gov.it/

Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano (2025). *Smart working in Italia: numeri e trend*. https://www.osservatori.net/comunicato/smart-working/smart-working-italia-numeri-trend/

Regione del Veneto – Direzione Sistema Statistico Regionale (2025). *Il mercato del lavoro in Veneto nel primo semestre 2025*. https://statistica.regione.veneto.it/

Registro Imprese. *Startup e PMI innovative*. https://startup.registroimprese.it/

Remote Work Europe (2026). Eurostat 2025 WFH data: 9 percent EU, Finland leads. https://remoteworkeurope.eu/news/2026/eurostat-2025-wfh-data-9-percent-eu-finland-leads/