APPENDICE A
Dossier di benchmarking

Dossier di benchmarking

Il benchmarking per Borca di Cadore non si limita a individuare borghi con coworking o destinazioni per nomadi digitali. Il progetto di Mountain Innovation Hub richiede casi capaci di combinare cinque dimensioni: attrazione di lavoratori e competenze, infrastrutture digitali e spazi di lavoro, abitabilità quotidiana, integrazione con la comunità locale, valorizzazione delle specificità ambientali e culturali.

Le analisi e gli studi di fattibilità condotti in via preliminare mettono infatti in evidenza che il lavoro da remoto può diventare leva di sviluppo locale solo quando viene connesso a servizi, casa, comunità, reti territoriali e forme di cooperazione pubblico-privato. Quando resta un'offerta turistica per presenze brevi, rischia invece di produrre effetti superficiali o estrattivi, mettendo in competizione Borca di Cadore con destinazioni internazionali meno costose dal punto di vista della vita quotidiana.

La proposta strategica che emerge dai benchmark è la seguente: Borca di Cadore dovrebbe posizionarsi come hub alpino di innovazione e nuova abitabilità, non come semplice villaggio per nomadi digitali. L'ex Villaggio ENI può qui costituire il fulcro narrativo e funzionale di questa traiettoria: da utopia sociale industriale del Novecento a infrastruttura alpina per lavoro, innovazione e comunità nel XXI secolo.

Premessa: che cosa cercare nei benchmark

Il benchmark più utile per Borca è un modello ibrido: non un villaggio per nomadi digitali, ma un ecosistema montano che lavora su residenzialità temporanea e stabile, cultura dell'innovazione, outdoor, patrimonio architettonico, sostenibilità ambientale e nuove economie della montagna.

Questa impostazione è coerente con la reportistica europea più recente: l'internet veloce e il coworking sono condizioni abilitanti, ma non sufficienti. I territori periferici devono costruire intenzionalmente servizi, reti, competenze e attrattività. Il paradigma europeo degli *smart villages* rafforza questo punto: il digitale non è il fine, ma uno strumento per rafforzare il tessuto socio-economico delle aree rurali attraverso innovazione, partecipazione e valorizzazione delle risorse locali.

Nel caso di Borca di Cadore, la presenza dell'ex Villaggio ENI, riconosciuto come complesso di interesse culturale dal Ministero della Cultura nel 2024, rende particolarmente promettente un posizionamento fondato su rigenerazione architettonica, innovazione sociale, lavoro da remoto, welfare territoriale e sperimentazione di nuove forme dell'abitare alpino.

Criteri di selezione dei casi

I casi sono stati scelti perché offrono insegnamenti trasferibili a Borca di Cadore su almeno una delle seguenti funzioni.

Attrazione di lavoratori qualificati. Come intercettare remote workers, professionisti, ricercatori, creativi e imprese distribuite?

Comunità e accoglienza. Come evitare l'effetto bolla nomade e creare relazioni con residenti e attori locali?

Spazi e infrastrutture. Che tipo di coworking, coliving, laboratori, residenze e servizi servono?

Specializzazione territoriale. Come usare montagna, paesaggio, architettura, mobilità dolce e cultura come fattori distintivi?

Governance. Quale ruolo per Comune, imprese, terzo settore, fondazioni, università, proprietari immobiliari?

Sostenibilità. Come evitare gentrificazione, pressione abitativa, stagionalità e consumo turistico estrattivo?

Benchmark italiani

StartWorking Pontremoli: comunità di accoglienza e residenzialità ibrida

Contesto. Pontremoli, in Lunigiana, è un borgo appenninico con buona accessibilità verso città, mare e montagna. Il progetto StartWorking nasce nel 2020, in piena accelerazione del lavoro da remoto, con l'obiettivo di attrarre persone interessate a vivere e lavorare nel territorio. La sua comunicazione si rivolge a remote workers e nomadi digitali che vogliono vivere e lavorare smart dalla Toscana.

Dispositivo progettuale. Il progetto non si limita a offrire una postazione di coworking. Lavora su accoglienza, inserimento nella comunità, supporto informale nella ricerca della casa, networking tra nuovi arrivati e residenti, eventi e animazione locale. Il suo elemento distintivo è l'idea che il lavoratore remoto non sia solo un turista lento, ma un abitante possibile.

Risultati e criticità. Il caso Pontremoli mostra la differenza tra attrazione e radicamento: il coworking è necessario, ma non basta; l'accesso alla casa, la fiducia dei proprietari, la disponibilità di affitti medio-lunghi e la presenza di una comunità accogliente sono condizioni decisive. Il progetto ha anche evidenziato una tensione frequente nelle aree interne: molto patrimonio immobiliare esiste, ma non è effettivamente abitabile o disponibile.

Lezione per Borca. Borca dovrebbe costruire un servizio di landing per nuovi lavoratori e professionisti: accoglienza, orientamento, matching casa-lavoro-servizi, relazioni con associazioni locali, introduzione alle opportunità outdoor e culturali. La trasferibilità è alta, soprattutto perché Borca potrebbe intercettare persone già attratte dall'area dolomitica ma oggi prive di un'infrastruttura relazionale stabile.

Santa Fiora Smart Village: infrastruttura pubblica e polo multifunzionale

Contesto. Santa Fiora, sull'Amiata grossetano, è un caso di iniziativa guidata dall'attore pubblico. L'arrivo della banda ultralarga ha permesso al Comune di proporsi come borgo per lavoratori remoti, inizialmente anche con incentivi sugli affitti. Il progetto Santa Fiora Smart Village prevede la trasformazione di un complesso abbandonato in struttura multifunzionale di coworking, incubatore per imprese hi-tech, startup innovative e stanze attrezzate per remote workers.

Dispositivo progettuale. La logica è diversa da Pontremoli: non nasce principalmente da una comunità di nuovi abitanti, ma da una strategia comunale di investimento infrastrutturale. Il caso è utile perché mostra il passaggio da una misura di incentivo puntuale a un progetto più strutturale di polo multifunzionale.

Risultati e criticità. L'esperienza dei voucher e delle prime presenze ha mostrato che la banda ultralarga può generare visibilità e domanda, ma non garantisce automaticamente insediamenti stabili. Servono spazi comuni, alloggi disponibili, servizi accessori e un ambiente desiderabile in cui vivere, non solo lavorare.

Lezione per Borca. Per Borca è un benchmark diretto: un grande contenitore dismesso o sottoutilizzato, una narrazione territoriale forte, la necessità di passare da luogo bello dove lavorare a ecosistema dove vivere, produrre, imparare e innovare. Il riferimento è utile soprattutto per il riuso dell'ex Villaggio ENI: non un semplice coworking, ma un polo con spazi di lavoro, incubazione, formazione, ospitalità temporanea, eventi e servizi condivisi.

South Working Castelbuono: presidio di comunità e rete nazionale

Contesto. Castelbuono, nel cuore delle Madonie, rappresenta un caso di presidio territoriale connesso a una rete più ampia: South Working – Lavorare dal Sud. Il progetto lavora sull'idea che il lavoro da remoto possa sostenere coesione territoriale, ritorni temporanei e nuove forme di presenza nelle aree marginali.

Dispositivo progettuale. Il progetto non si configura solo come luogo fisico, ma come presidio di comunità: uno spazio che combina lavoro remoto, servizi, relazioni, offerta culturale, convenzioni con attività locali e connessione con reti nazionali. Il valore del caso sta nell'idea di infrastruttura sociale prima ancora che tecnologica.

Risultati e criticità. South Working privilegia lavoratori da remoto e residenzialità ibrida più che nomadismo digitale di passaggio. L'obiettivo è produrre scambio tra dentro e fuori, non creare hub chiusi separati dal tessuto locale.

Lezione per Borca. Borca potrebbe sviluppare un presidio Dolomiti capace di offrire postazioni, servizi digitali, orientamento, eventi, connessioni con imprese locali, scuole, operatori turistici, associazioni e reti di ricerca. La logica di presidio è particolarmente adatta a un territorio montano dove la fragilità non riguarda solo il lavoro, ma servizi, relazioni intergenerazionali, mobilità e stagionalità.

Ostana: rigenerazione alpina, smart village e abitabilità

Contesto. Ostana, piccolo comune occitano del Piemonte, è uno dei benchmark italiani più rilevanti per Borca perché non nasce dal lavoro remoto, ma da un progetto lungo di rinascita alpina. È un caso centrato su architettura, innovazione sociale, mobilità, cultura e nuova abitabilità.

Dispositivo progettuale. Ostana ha lavorato sulla qualità dell'architettura, sulla ricostruzione di servizi, su cultura, welfare di comunità, mobilità e attrazione di nuovi abitanti. Non è un progetto per nomadi digitali, ma un modello di riabitare la montagna.

Risultati e criticità. Il suo insegnamento è che la rinascita montana richiede tempi lunghi, qualità progettuale e coerenza tra patrimonio costruito, paesaggio, servizi e comunità. Non basta attrarre persone: bisogna rendere possibile abitare.

Lezione per Borca. Ostana è forse il benchmark più strategico per la parte mountain del Mountain Innovation Hub. Borca dispone di un patrimonio architettonico unico, l'ex Villaggio ENI, che già nasceva da una visione di welfare aziendale e urbanistica sociale. L'idea di un hub dovrebbe recuperare quella matrice: innovazione non come gadget digitale, ma come nuova abitabilità alpina.

Venywhere Venezia: *workers from anywhere* e città fragile

Contesto. Venywhere nasce dalla collaborazione tra Università Ca' Foscari e Fondazione di Venezia per offrire ai *workers from anywhere* uno strumento di contatto e interazione con Venezia. Pur essendo un caso urbano, è utile perché affronta un problema analogo a quello delle località turistiche alpine: come trasformare presenze temporanee in abitanti, relazioni e servizi, evitando che il territorio sia solo scenario di consumo.

Dispositivo progettuale. Il progetto prova a intercettare lavoratori mobili e a connetterli con la città, immaginando una comunità attiva capace di portare nuova energia, servizi e opportunità economiche.

Risultati e criticità. Il caso mostra quanto sia delicata la gestione di città o territori ad alta attrattività turistica. La sfida non è aumentare indistintamente i flussi, ma selezionare forme di presenza

che contrastino svuotamento residenziale, monocultura turistica e perdita di funzioni quotidiane.

Lezione per Borca. Borca è vicina a Cortina e si colloca in un'area sottoposta a forti pressioni turistiche. Venywhere suggerisce di lavorare su residenzialità qualificata e non solo su ricettività: lavoratori remoti, ricercatori, creativi, designer, imprenditori, team aziendali e professionisti interessati a partecipare alla vita locale.

Benchmark internazionali

Digital Nomads Madeira Islands: villaggio digitale e community management

Contesto. Madeira è uno dei casi internazionali più noti di attrazione di nomadi digitali. Il progetto, promosso con il coinvolgimento di Startup Madeira, si è sviluppato a partire da Ponta do Sol e oggi presenta più località ufficiali sull'isola, con community manager dedicati.

Dispositivo progettuale. Il punto chiave non è solo l'offerta di scrivanie, ma la gestione attiva della comunità: onboarding, eventi, luoghi di incontro, connessione tra nomadi e territorio.

Risultati e criticità. Madeira è un benchmark di successo per visibilità, branding e capacità di posizionamento internazionale. Tuttavia è anche un caso da leggere criticamente: l'arrivo di lavoratori ad alto reddito può contribuire a pressione immobiliare e trasformazione culturale locale.

Lezione per Borca. Da Madeira Borca può apprendere tre cose: l'importanza del community manager, la necessità di un brand territoriale riconoscibile e il valore di un calendario continuo di eventi. Il limite da evitare è la destinazione per nomadi slegata dai residenti. A Borca la formula dovrebbe essere più selettiva: non massa di nomadi digitali, ma comunità professionali temporanee con missioni, progetti e ricadute locali.

MiaEngiadina e Mountain Hub Scuol: fibra, coworking e identità alpina

Contesto. MiaEngiadina, in Svizzera, è un riferimento molto vicino al possibile posizionamento di Borca. La piattaforma connette persone e sviluppa l'Engadina come luogo di lavoro, vita e ispirazione, combinando community, coworking, fibra, educazione e innovazione.

Dispositivo progettuale. Il Mountain Hub Scuol offre coworking nel cuore del villaggio, paesaggio alpino, connessione veloce, comunità creativa e integrazione con servizi come wellness, sci e attività locali.

Non si vende solo lavorare in montagna, ma un ambiente che integra lavoro, benessere, formazione, paesaggio e relazioni.

Risultati e criticità. Il valore del caso è la fusione tra infrastruttura digitale e qualità alpina. La promessa è credibile perché mette insieme dotazioni tecnologiche, qualità ambientale e un'identità territoriale forte.

Lezione per Borca. Questo è uno dei benchmark più trasferibili. Borca potrebbe costruire un Mountain Hub Dolomiti con fibra, coworking, sale per team, laboratori, formazione su transizione digitale e montagna, programmi *workation* per famiglie e settimane tematiche. La differenza competitiva rispetto a Scuol sarebbe il patrimonio modernista-sociale dell'ex Villaggio ENI e la prossimità a Cortina e alla Lunga Via delle Dolomiti.

Bansko, Bulgaria: community, eventi e nomadismo montano

Contesto. Bansko è diventata una delle capitali europee del nomadismo digitale in montagna. L'offerta è costruita su basso costo della vita, internet veloce, paesaggio montano, sci, coworking e community internazionale.

Dispositivo progettuale. Coworking Bansko offre coworking, coliving, eventi, team retreat, stanze private, spazi comuni e servizi per gruppi. Il modello è fortemente orientato alla community nomade internazionale e agli eventi.

Risultati e criticità. Bansko dimostra che una località montana può diventare hub globale senza essere una capitale dell'innovazione. Tuttavia il suo principale driver è il rapporto prezzo/qualità: un vantaggio difficilmente replicabile nelle Dolomiti, dove costi immobiliari e turistici sono più elevati.

Lezione per Borca. Bansko è utile come benchmark di community building e programmazione eventi, non come modello di prezzo. Borca dovrebbe puntare su qualità, specializzazione e impatto: team retreat su montagna e innovazione, residenze per professionisti, laboratori su clima, turismo sostenibile, architettura alpina, AI per territori fragili, outdoor e salute.

Sende, Galizia: rural coliving come progetto sociale

Contesto. Sende è un coworking-coliving rurale in Galizia, in un villaggio di circa 20 abitanti al confine con il Portogallo. Si presenta come progetto sociale che vuole dimostrare che si può tornare al paese con internet, imprenditorialità ed educazione.

Dispositivo progettuale. Il progetto offre case di montagna, spazi di coworking, giardini, cucina condivisa, workshop, attività creative

e contatto con vicini e comunità locale. Non è un semplice prodotto turistico: è un ambiente comunitario e formativo.

Risultati e criticità. Sende mostra che anche un villaggio minuscolo può diventare punto di attrazione internazionale se costruisce un'identità chiara, una cultura dell'accoglienza e un'offerta coerente. La dimensione piccola diventa valore, non limite.

Lezione per Borca. Il caso è prezioso per progettare il coliving: non solo camere per lavoratori remoti, ma un'infrastruttura di comunità con cucina, spazi informali, laboratori, workshop, manutenzione condivisa, esperienze con residenti, artigiani e operatori locali. Per l'ex Villaggio ENI, Sende suggerisce di progettare spazi ibridi tra ospitalità, lavoro, formazione e vita quotidiana.

Connected Hubs e Grow Remote, Irlanda: rete nazionale e piattaforma

Contesto. L'Irlanda ha sviluppato una politica nazionale per il lavoro remoto diffuso attraverso Connected Hubs: una piattaforma che mappa gli hub consente prenotazione e pagamento di desk e meeting room e sostiene una rete di spazi di lavoro nelle comunità locali. Grow Remote lavora invece su competenze, formazione e leadership per organizzazioni remote e ibride.

Dispositivo progettuale. Il punto non è il singolo hub, ma la rete: visibilità, standard minimi, prenotabilità, interoperabilità, formazione e advocacy. Questo riduce il rischio che ogni borgo costruisca un piccolo coworking isolato.

Risultati e criticità. Il modello irlandese è utile perché mostra la scala intermedia: locale più rete nazionale. Per un hub montano, essere parte di una rete aumenta visibilità, affidabilità e continuità di domanda.

Lezione per Borca. Borca dovrebbe evitare isolamento progettuale. Il Mountain Innovation Hub dovrebbe connettersi a reti nazionali e internazionali: coworking rurali, smart villages, università, imprese remote-first, reti alpine, fondazioni, hub culturali e piattaforme di prenotazione.

Tulsa Remote e Ascend West Virginia: incentivi, selezione e retention

Contesto. Negli Stati Uniti diversi territori hanno usato incentivi economici per attrarre lavoratori remoti. Tulsa Remote è uno dei casi più studiati, mentre Ascend West Virginia, in un contesto montano, offre incentivi economici e accesso a esperienze outdoor gratuite per chi si trasferisce nello Stato.

Dispositivo progettuale. Non si tratta solo di pagare persone per venire. I programmi più efficaci combinano incentivo, selezione, accompagnamento, community, accesso al coworking, outdoor, eventi e misurazione degli impatti. Ascend valorizza esplicitamente la montagna e l'outdoor come fattori di qualità della vita.

Risultati e criticità. Gli incentivi possono funzionare, ma sono costosi e non sempre trasferibili. Il rischio è attrarre persone motivate dal beneficio monetario più che dal territorio. La parte più interessante è il disegno di *retention*: selezionare profili compatibili, accompagnarli, integrarli.

Lezione per Borca. Borca non dovrebbe basarsi su incentivi monetari generalizzati. Potrebbe invece usare incentivi mirati: borse di residenza per team, voucher per imprese remote che realizzano progetti con ricaduta locale, pacchetti work and contribute, residenze per ricercatori, designer, startupper, esperti AI, climate tech, turismo rigenerativo e salute outdoor.

Casi di mercato da osservare con cautela

Accanto ai benchmark territoriali, esistono piattaforme e operatori orientati a workation, offsite aziendali e soggiorni temporanei. Smartway propone retreat aziendali e offsite in borghi italiani, con esperienze pensate per generare impatto sul team e sul territorio. Borgo Office propone pacchetti per nomadi digitali in aziende agricole e borghi, integrando alloggio, eccellenze locali ed esperienze.

Questi casi sono utili per Borca perché indicano un mercato reale: imprese distribuite, team remoti, freelance e professionisti cercano luoghi belli, connessi e dotati di servizi dove lavorare, incontrarsi e vivere esperienze significative. Tuttavia non sono sufficienti come benchmark strategici: rischiano di rimanere prodotti turistico-esperienziali. Per Borca dovrebbero essere una linea di attività del Mountain Innovation Hub, non il cuore del progetto.

Comparazione tra casi italiani e internazionali: differenze di contesto e specificità della via italiana

Il confronto tra i casi italiani e quelli internazionali mostra che le iniziative di attrazione di lavoratori da remoto, nomadi digitali e nuove competenze territoriali non rispondono a un unico modello. Dietro formule apparentemente simili – coworking rurale, digital village, coliving, smart village, workation, remote working hub – si collocano infatti contesti istituzionali, culturali ed economici profondamente diversi. Questa distinzione è decisiva per Borca di Cadore: il Mountain Innovation Hub non può limitarsi a importare modelli nati in contesti internazionali più deregolati, turistici o fortemente orientati al mercato, ma deve elaborare una traiettoria coerente con le condizioni italiane e, più nello specifico, con quelle della montagna dolomitica.

Nei casi internazionali più noti – Madeira, Bansko, Sende, MiaEngiadina, Connected Hubs in Irlanda, Tulsa Remote o Ascend West Virginia – il lavoro da remoto viene spesso trattato come una nuova componente della mobilità globale dei talenti. In questi contesti, l'obiettivo principale è attrarre una popolazione mobile, qualificata e con redditi spendibili localmente. Le strategie variano: Madeira punta sul branding internazionale e sulla costruzione di una community di nomadi digitali; Bansko valorizza il basso costo della vita, gli eventi e la socialità internazionale; Sende traduce il coworking rurale in un'esperienza comunitaria e formativa; l'Irlanda lavora su una rete nazionale di hub prenotabili e riconoscibili; gli Stati Uniti sperimentano incentivi economici diretti per trasferire lavoratori remoti in aree meno attrattive. In tutti questi casi, il dispositivo principale è l'attrazione: il territorio costruisce un'offerta competitiva per intercettare lavoratori che possono scegliere liberamente dove vivere e lavorare.

Nel contesto italiano, invece, la questione assume una configurazione più complessa. I casi di Pontremoli, Santa Fiora, Castelbuono, Ostana e delle cooperative di comunità non nascono soltanto per attrarre individui mobili, ma per rispondere a processi di lunga durata: spopolamento, invecchiamento, rarefazione dei servizi, fragilità del commercio di prossimità, sottoutilizzo del patrimonio immobiliare, difficoltà di ricambio generazionale e crisi di abitabilità dei piccoli comuni. Il dibattito di settore evidenzia chiaramente che, nei casi italiani, il lavoro da remoto viene progressivamente interpretato come possibile leva di riequilibrio demografico e territoriale, non come semplice segmento della *visitor economy*.

La prima differenza riguarda dunque il contesto istituzionale. Molti benchmark internazionali operano in cornici più snelle o in programmi fortemente centralizzati: piattaforme nazionali come Connected Hubs in Irlanda, programmi di incentivazione come Tulsa

Remote, strategie di destinazione come Madeira, oppure iniziative imprenditoriali fortemente autonome come Bansko o Sende. In Italia, invece, i progetti si muovono dentro un campo istituzionale più frammentato e stratificato: Comuni piccoli, Regioni, GAL, aree interne, PNRR, fondazioni, terzo settore, associazioni, cooperative, soggetti privati, politiche per la montagna, politiche per il turismo, politiche per l'innovazione e strumenti di rigenerazione urbana o rurale. Questa pluralità può rallentare l'azione, ma costituisce anche una risorsa: la specificità italiana consiste nella possibilità di costruire progetti place-based, cioè radicati nelle caratteristiche del luogo e sostenuti da reti multi-attoriali. Il paradigma europeo degli Smart Villages va nella stessa direzione, poiché definisce i villaggi intelligenti come comunità rurali che usano soluzioni innovative, anche digitali, per rafforzare resilienza, condizioni economiche, sociali e ambientali attraverso approcci partecipativi.

La seconda differenza è culturale. Nei modelli internazionali più orientati al nomadismo digitale, la figura centrale è spesso il lavoratore mobile, cosmopolita, imprenditivo, attratto da flessibilità, basso costo della vita, clima, reti professionali internazionali e qualità esperienziale. Il territorio è una piattaforma abilitante: offre connessione, spazi di lavoro, eventi, alloggi, servizi e opportunità di networking. Nei casi italiani, invece, emerge con maggiore forza il tema dell''abitare'. L'obiettivo non è solo far arrivare persone, ma trasformare una presenza temporanea in relazione, appartenenza, scambio di competenze e, quando possibile, nuova residenzialità. Per questo Pontremoli insiste sull'accompagnamento e sulla comunità, Castelbuono sui presidi di comunità, Santa Fiora sul passaggio da incentivo individuale a infrastruttura collettiva, Ostana sulla lunga costruzione di una nuova abitabilità alpina. Nel report, questa traiettoria viene descritta attraverso il concetto di 'residenzialità ibrida': una forma di presenza intermittente o progressiva che mantiene aperto lo scambio tra il 'dentro' e il 'fuori', tra comunità locale e nuovi arrivati, evitando il modello degli hub chiusi per nomadi digitali.

La terza differenza è economica. In molte destinazioni internazionali, la competitività si fonda su vantaggi di costo o su economie dell'esperienza: vivere bene spendendo meno, lavorare in luoghi piacevoli, accedere a community globali, partecipare a eventi, combinare turismo e lavoro. Questo vale in modo evidente per Bansko o Madeira, ma anche per alcuni programmi statunitensi che monetizzano direttamente l'attrazione attraverso incentivi. L'Italia, e in particolare la montagna italiana, non può fondare la propria strategia solo sul costo. In molti territori alpini e turistici, il costo dell'abitare è elevato, il mercato degli affitti è condizionato dalla stagionalità, il patrimonio immobiliare è spesso inutilizzato ma non disponibile, e la competizione con la rendita turistica riduce l'offerta

di alloggi per permanenze medio-lunghe. Il caso Santa Fiora mostra bene questa tensione: la fibra e gli incentivi hanno generato domanda, ma la stabilizzazione richiede spazi comuni, alloggi e servizi. Il progetto Smart Village, infatti, evolve verso la trasformazione di un complesso abbandonato in struttura multifunzionale con coworking, incubazione e servizi per remote workers e startup.

Questa specificità economica è ancora più forte nelle aree montane. La montagna non è semplicemente un contesto rurale 'più suggestivo': è uno spazio caratterizzato da vincoli orografici, accessibilità selettiva, stagionalità marcata, fragilità ambientale, costi elevati di manutenzione, servizi rarefatti, dipendenza da economie turistiche e necessità di presidio territoriale. Nei casi internazionali alpini più avanzati, come MiaEngiadina, la montagna viene valorizzata attraverso un'offerta premium che integra fibra, coworking, formazione, benessere, outdoor e qualità paesaggistica. Nei casi italiani, tuttavia, il tema è più radicale: la montagna non deve solo attrarre lavoratori, ma rigenerare condizioni di abitabilità. La differenza è sostanziale. Un hub montano italiano non può essere soltanto un luogo dove lavorare guardando le montagne; deve diventare un'infrastruttura per rendere possibile vivere, lavorare, formarsi, innovare e collaborare in montagna.

Discussione comparativa: che cosa trasferire a Borca

Dai casi emerge una distinzione fondamentale tra quattro modelli.

1. Modello coworking-presidio, rappresentato da Pontremoli, Castelbuono e Fontanigorda. È leggero, comunitario, a basso costo, ma dipende molto da volontari, reti locali e capacità di animazione. Per Borca può essere la fase iniziale o una componente diffusa.
2. Modello hub infrastrutturale, rappresentato da Santa Fiora e MiaEngiadina. Richiede investimenti più consistenti, spazi adeguati, governance professionale e offerta stabile. È il più vicino alla logica del Mountain Innovation Hub, soprattutto se l'ex Villaggio ENI diventa contenitore funzionale e simbolico.
3. Modello community internazionale, rappresentato da Madeira, Bansko e Sende. Porta visibilità, eventi, circolazione di competenze, ma richiede community management e regole di integrazione per evitare bolle separate.
4. Modello policy-incentivi-rete, rappresentato da Connected Hubs, Grow Remote, Tulsa Remote e Ascend WV. È utile per capire come progettare retention, dati, misurazione d'impatto e scala sovralocale.

Per Borca la soluzione più robusta è una combinazione: hub infrastrutturale, presidio di comunità, rete internazionale selettiva e programmi di residenza a impatto. In altri termini, Borca non dovrebbe candidarsi a essere la Bansko italiana o la Madeira delle Dolomiti. Dovrebbe diventare un laboratorio alpino di innovazione, lavoro e nuova abitabilità.

Questa prospettiva consente di leggere Borca di Cadore in modo più preciso. Il suo possibile Mountain Innovation Hub non dovrebbe replicare le destinazioni internazionali per nomadi digitali fondate su mobilità veloce, geo-arbitraggio o consumo esperienziale del paesaggio. La sua specificità sta nella possibilità di integrare tre elementi raramente compresenti: un patrimonio ambientale e paesaggistico dolomitico di altissimo valore; un patrimonio architettonico e sociale eccezionale, rappresentato soprattutto dall'ex Villaggio ENI; una domanda potenziale di luoghi in cui lavoro, benessere, natura, apprendimento e innovazione possano essere ricomposti in forme nuove. In questo senso, Borca può candidarsi non tanto come 'destinazione per remote workers', ma come **laboratorio di nuova abitabilità alpina**.

La via italiana, e in particolare montana, al Mountain Innovation Hub dovrebbe quindi distinguersi per quattro caratteristiche. In primo luogo, una forte integrazione istituzionale, capace di collegare Comune, Regione, fondi europei, politiche per le aree interne, soggetti privati, università, fondazioni e terzo settore. In secondo luogo, una chiara funzione comunitaria, evitando che coworking e coliving diventino spazi separati dalla vita locale. In terzo luogo, una strategia economica non fondata sul basso costo ma sulla qualità: qualità architettonica, ambientale, relazionale, formativa e progettuale. In quarto luogo, una vocazione alla sostenibilità territoriale, intesa non solo come tutela ambientale, ma come capacità di generare servizi, competenze, presidio, relazioni e nuove economie coerenti con la fragilità e il valore della montagna.

Da questa comparazione emerge una conclusione operativa: Borca deve guardare ai casi internazionali per apprendere strumenti – community management, branding, piattaforme, eventi, coliving, programmi di residenza, reti di hub – ma deve guardare ai casi italiani per definire il senso del progetto. Il valore aggiunto non sarà attrarre temporaneamente lavoratori mobili, ma trasformare il lavoro da remoto in una leva di rigenerazione territoriale. In questa prospettiva, il Mountain Innovation Hub può diventare il dispositivo attraverso cui Borca costruisce una propria specializzazione: non una copia alpina dei digital nomad village internazionali, ma un'infrastruttura territoriale capace di connettere innovazione digitale, cultura dell'abitare, economia della montagna e cura del patrimonio.

Linee guida operative per il Mountain Innovation Hub di Borca

1. Posizionare Borca come hub di innovazione alpina, non come generica destinazione per nomadi digitali. Il vantaggio competitivo non e il basso costo, ma la combinazione tra Dolomiti UNESCO, vicinanza a Cortina, Lunga Via delle Dolomiti, patrimonio Eni-Gellner-Scarpa, outdoor, salute, clima, paesaggio e qualità architettonica.
2. Costruire un'infrastruttura ibrida: coworking, coliving, formazione, ricerca, eventi. Il coworking da solo è debole. Serve un luogo multifunzionale con postazioni, sale riunioni, phone booth, spazi per team retreat, residenze temporanee, cucina/community room, laboratori, aula formazione, spazi per prototipazione leggera e aree per eventi.
3. Introdurre una figura di community manager territoriale. A Borca questa figura dovrebbe fare onboarding, facilitare l'incontro con residenti, imprese, guide alpine, artigiani, scuole, associazioni e proprietari immobiliari.
4. Lavorare sull'abitare temporaneo e medio-lungo. La casa e il collo di bottiglia ricorrente nei casi italiani. Borca dovrebbe mappare immobili disponibili, attivare accordi con proprietari, prevedere contratti flessibili, pacchetti di permanenza da 1 a 6 mesi e una quota di alloggi calmierati per professionisti coinvolti in programmi di impatto.
5. Collegare l'hub a specializzazioni forti. Le specializzazioni più coerenti con Borca sono: tecnologie digitali per territori montani; AI e dati per turismo, mobilità, rischio climatico e servizi; outdoor, salute e benessere; architettura alpina e rigenerazione del patrimonio modernista; formazione per imprese remote e team distribuiti; innovazione sociale per aree interne.
6. Progettare programmi, non solo spazi. I benchmark migliori funzionano perché organizzano attività: residenze, retreat, festival, workshop, mentoring, eventi professionali, formazione. Borca potrebbe lanciare format annuali come Dolomiti Remote Work Residency, Mountain AI & Climate Lab, ENI Village Regeneration School, Outdoor & Wellbeing Workation, Team retreat for remote-first companies.
7. Misurare impatti e selezionare profili. Borca dovrebbe monitorare presenze, permanenza media, competenze attratte, case riattivate, eventi, collaborazioni con imprese locali, nuove attività, impatto su bassa stagione e coinvolgimento dei residenti.

Bibliografia e fonti

Ascend West Virginia. https://ascendwv.com/

Borgo Office. https://borgo-office.it/

Comune di Borca di Cadore. Ex Villaggio Eni: avvio del procedimento per la dichiarazione dell'interesse culturale, https://www.comune.borcadicadore.bl.it/it/news/ex-villaggio-eni-avvio-del-procedimento-per-la-dichiarazione-dellinteresse-culturale

Comune di Santa Fiora. Santa Fiora Smart Village, https://www.comune.santafiora.gr.it/santa-fiora-smart-village

Coworking Bansko. https://coworkingbansko.com/

Coworking Italia. South Working Castelbuono, https://coworkingitalia.org/Coworking/south-working-castelbuono/

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

Engadin. Mia Engiadina mountain coworking, https://www.engadin.com/en/lower-engadin/mia-engiadina-mountain-coworking

Eurofound. Regional employment change and the geography of telework in Europe, https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/regional-employment-change-and-geography-telework-europe

European Commission. Supporting Smart Village strategies, https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/rural-development/supporting-smart-village-strategies_en

Forum PA Challenge. StartWorking Pontremoli, https://www.forumpachallenge.it/premio_pa_colori/start-working-pontremoli/

Government of Ireland. Connected Hubs Fund, https://www.gov.ie/en/department-of-rural-and-community-development-and-the-gaeltacht/services/connected-hubs-fund/

Grow Remote. https://growremote.ie/

Interreg Europe. Good practice: Santa Fiora Smart Village, https://www.interregeurope.eu/good-practices/santa-fiora-smart-village

MiaEngiadina. https://miaengiadina.ch/

OECD. The new geography of remote jobs: evidence from Europe, https://www.oecd.org/en/publications/the-new-geography-of-remote-jobs-evidence-from-europe_29f94cd0-en.html

Sende. Rural coworking and coliving, https://www.sende.co/

Smart Rural 21. Ostana, https://www.smartrural21.eu/villages/ostana_it/

Smart Village Network. Ostana, https://www.smart-village-network.eu/members/community/ostana

Smartway. https://www.smartwaywork.com/

South Working Castelbuono. https://southworking.socialgreenhub.org/

SSTI. Tulsa Remote impact summary, https://ssti.org/blog/recent-research-tulsa-remote-study-shows-strong-economic-returns

StartWorking Pontremoli. https://start-working.it/

Wired. Digital nomad village Madeira, https://www.wired.com/story/digital-nomad-village-madeira-portugal