APPENDICE B
Borca di Cadore come borgo montano digitale
Analisi preliminare SWOT per una strategia di attrattività

Analisi preliminare SWOT per una strategia di attrattività

A.1 Oggetto e metodo

Il presente report restituisce un'analisi SWOT come analisi strategica, applicata all'obiettivo di trasformare Borca di Cadore in un borgo montano attrattivo attraverso l'integrazione tra nuove tecnologie digitali, qualità ambientale, patrimonio culturale e opportunità di lavoro remoto. L'incarico si colloca nell'intervento 'Osservatorio Dolomiti', parte del progetto PNRR 'Rigenerazione a base culturale con Dolomiti Contemporanee', che chiede una ricerca pragmatica sulle potenzialità delle tecnologie digitali per nuovi ambiti di impresa e occupazione nei borghi di montagna, anche mediante benchmark e una proposta sperimentale di business per Borca (Comune di Borca di Cadore 2026a).

La logica adottata non considera il digitale come settore separato, ma come infrastruttura abilitante: può sostenere lavoro a distanza, servizi di prossimità, fruizione culturale, monitoraggio ambientale, gestione dei flussi turistici, apprendimento permanente e nuove forme di imprenditorialità. La letteratura sugli *smart villages* insiste infatti sul fatto che la trasformazione digitale produce sviluppo locale solo quando connette infrastrutture, competenze, partecipazione

comunitaria e risorse territoriali distintive (European Parliament 2021; European Network for Rural Development 2018). Ne deriva una domanda guida: quali condizioni rendono Borca di Cadore non semplicemente più visitabile, ma più abitabile, produttiva e riconoscibile come laboratorio alpino di innovazione sociale, culturale e ambientale?

A.2 Profilo territoriale, socio-economico e culturale

Borca di Cadore è un comune di piccola dimensione della provincia di Belluno, in Valle del Boite, lungo l'asse che collega il Cadore a Cortina d'Ampezzo. La sua identità territoriale deriva dalla prossimità con massicci dolomitici di forte riconoscibilità paesaggistica, in particolare Antelao e Pelmo, e dalla collocazione nel più ampio immaginario delle Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO. Il sistema Pelmo-Croda da Lago, compreso fra Cadore, Zoldano e Ampezzano, è parte del bene seriale dolomitico riconosciuto per valore estetico, geologico e geomorfologico (Fondazione Dolomiti UNESCO, a; Fondazione Dolomiti UNESCO, b).[1] Questa cornice offre a Borca un capitale simbolico rilevante: ambiente montano, alta qualità paesaggistica, accessibilità a risorse naturali e vicinanza a un polo internazionale come Cortina.

Il capitale ambientale, tuttavia, è anche una fonte di vulnerabilità. Le dinamiche geomorfologiche del versante dell'Antelao e dell'area di Cancia sono un tratto caratterizzante e non marginale della strategia locale: nel giugno 2025 una colata detritica originata dal versante dell'Antelao ha raggiunto l'abitato di Cancia, confermando la rilevanza dei rischi idrogeologici e della protezione civile per la pianificazione del borgo (CNR-IRPI 2025). Per una strategia digitale, ciò non rappresenta solo un vincolo, ma anche un possibile campo di specializzazione: sensoristica, dati territoriali, sistemi di allerta, *citizen science*, educazione al rischio e comunicazione pubblica possono diventare componenti di un 'living lab' alpino sulla resilienza climatica.

Sul piano demografico, Borca presenta i tratti tipici di molte aree montane interne: popolazione contenuta, trend di riduzione e base sociale esposta all'invecchiamento. La relazione di fine mandato del Comune indica una diminuzione dei residenti da 840 nel 2020 a 785 nel 2025 (Comune di Borca di Cadore 2026b). Il dato va letto

1 Fondazione Dolomiti UNESCO. *Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO*. https://www.dolomitiunesco.info/; *Pelmo e Croda da Lago: Dolomiti patrimonio dell'UNESCO*. https://www.dolomitiunesco.info/dolomiti-patrimonio-mondiale-unesco/i-nove-sistemi-dolomitici/pelmo-croda-da-lago/.

insieme alla struttura amministrativa: la stessa relazione segnala una dotazione di personale pari a 10 dipendenti e richiama criticità gestionali legate al turnover, alla complessità dei procedimenti PNRR e agli investimenti del programma Piccoli Borghi (Comune di Borca di Cadore 2026b). La scala ridotta può favorire sperimentazione e prossimità decisionale, ma rende essenziale progettare soluzioni semplici, sostenibili e fondate su partnership esterne stabili.

L'economia territoriale si colloca dentro il sistema provinciale bellunese, segnato da manifattura, turismo, servizi e forte polarizzazione intorno a Cortina e alle Dolomiti. Nel 2024 la provincia di Belluno ha superato i 4 milioni di presenze turistiche, con circa 1,175 milioni di arrivi, crescita delle componenti estere ed extra-alberghiere e permanenza media di 3,4 notti (Camera di commercio Treviso-Belluno 2025). Questi numeri suggeriscono una domanda turistica robusta, ma indicano anche il rischio di un modello trainato prevalentemente dai flussi e dalla ricettività. Per Borca la sfida è differenziarsi: non come retrovia economica di Cortina, ma come luogo per soggiorni più lunghi, lavoro temporaneo, produzione culturale, apprendimento, natura e innovazione sociale.

La struttura produttiva locale e provinciale evidenzia anche un divario da colmare. In provincia, il comparto informazione e comunicazione pesa ancora poco in termini di addetti rispetto a manifattura, costruzioni, turismo e servizi tradizionali (Camera di commercio Treviso-Belluno 2025). Questo significa che l'attrazione di lavoratori digitali e imprese innovative non può essere data per scontata: richiede spazi, connettività, reti professionali, servizi, abitazioni disponibili, competenze digitali diffuse e occasioni di collaborazione con imprese, università e amministrazioni. La presenza di iniziative regionali e nazionali per banda ultralarga e facilitazione digitale rappresenta un prerequisito, ma non sostituisce il lavoro di animazione territoriale.[2]

Il principale artefatto caratterizzante è il Villaggio ENI, oggi noto anche attraverso le pratiche di Progetto Borca e Dolomiti Contemporanee. Realizzato tra il 1954 e il 1962 su progetto di Edoardo Gellner, con il contributo di Carlo Scarpa per la chiesa, il complesso nasce dalla visione di Enrico Mattei come infrastruttura di welfare aziendale e comprendeva colonia, alberghi, chiesa, ville familiari e campeggio fisso, integrati nel paesaggio boschivo sotto il Monte Antelao.[3] La sua dimensione è eccezionale: oltre 100.000 mq

2 Dipartimento per la trasformazione digitale. *Piano Italia a 1 Giga*. https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/piano-italia-a-1-giga/; Regione del Veneto. *Banda Ultra Larga*. https://www.regione.veneto.it/web/informatica-e-e-government/banda-ultra-larga.

3 Ministero della Cultura, Direzione generale Creatività Contemporanea. Villaggio ENI. Atlante architettura contemporanea. https://atlantearchitetturacontemporanea.

di architetture e spazi immersi nel bosco, capaci di combinare modernità, lavoro, vacanza, educazione e paesaggio. Dal 2014 Progetto Borca opera come piattaforma di valorizzazione culturale e rifunzionalizzazione, trasformando un patrimonio complesso in campo di sperimentazione artistica, progettuale e sociale.[4]

Questo patrimonio distingue Borca da molti altri borghi alpini. Il borgo non possiede solo un centro storico o un paesaggio attrattivo: dispone di un grande racconto novecentesco sull'abitare temporaneo, il welfare, l'architettura nel paesaggio e l'organizzazione collettiva del tempo libero. Per una strategia digitale, il Villaggio ENI può diventare una matrice narrativa e funzionale: archivio digitale e centro visite, residenze per artisti e ricercatori, spazi di coworking selettivo, programmi di formazione su *heritage-tech*, design alpino, rigenerazione e tecnologie per la montagna. Altri luoghi, come l'ex stazione, le frazioni e i percorsi lungo valle, possono completare una rete di 'stanze territoriali' diffuse, evitando la concentrazione di tutte le funzioni in un unico sito.

A.3 Quadro SWOT/SWAT preliminare

La matrice seguente sintetizza le principali evidenze. I punti di forza e debolezza sono letti come condizioni interne o prossime al sistema locale; opportunità e minacce derivano da dinamiche esterne, tecnologiche, ambientali, turistiche e istituzionali.

Punti di forza

- Paesaggio dolomitico di alto valore simbolico, ambientale e turistico, in prossimità di Cortina e dei sistemi UNESCO.
- Presenza del Villaggio ENI, patrimonio architettonico raro e riconoscibile, già oggetto di pratiche culturali e di rifunzionalizzazione.
- Progetto PNRR coerente con cultura, digitale, ricerca applicata e sperimentazione di nuovi modelli di business.
- Scala comunale ridotta, adatta a testare progetti pilota, governance di prossimità e prototipi replicabili in altri borghi montani.
- Crescita turistica provinciale e forte attrattività delle Dolomiti, che creano una domanda potenziale per soggiorni lunghi e fuori stagione.

cultura.gov.it/villaggio-eni/; Progetto Borca. *Villaggio ENI*. https://www.progettoborca.net/storia/.

4 Progetto Borca. *Progetto Borca*. https://www.progettoborca.net/.

- Ambiente idoneo a posizionamenti legati a benessere, qualità del lavoro, educazione ambientale, design e innovazione lenta.

Debolezze

- Riduzione demografica e base residente limitata, con conseguente mercato locale piccolo e rischio di carenza di competenze specialistiche.
- Capacità amministrativa fragile: personale comunale ridotto, turnover e carico gestionale PNRR elevato.
- Ecosistema digitale provinciale ancora sottile, con basso peso del comparto informazione e comunicazione rispetto a turismo e manifattura.
- Connettività, servizi e spazi di lavoro da verificare puntualmente per frazione, edificio e stagione; il digitale non è uniforme per definizione.
- Dipendenza funzionale dall'asse viario della valle e dai flussi generati da Cortina, con rischio di ruolo subordinato o dormitorio turistico.
- Vulnerabilità idrogeologica e climatica, in particolare nell'area di Cancia, che incide su sicurezza, reputazione e costi di gestione.

Opportunità

- Politiche europee e nazionali su smart villages, banda ultralarga, competenze digitali e rigenerazione dei borghi.
- Domanda crescente di lavoro remoto, terzi luoghi, soggiorni ibridi lavoro-vacanza e residenze temporanee qualificate.
- Eredità e visibilità post-olimpica dell'area Cortina-Dolomiti, utilizzabile per attrarre reti internazionali non solo turistiche.
- Rifunzionalizzazione selettiva di manufatti esistenti per coworking, residenze, laboratori, formazione, archivi digitali e visite immersive.
- Sviluppo di servizi digitali per monitoraggio ambientale, gestione dei flussi, sicurezza dei sentieri e comunicazione del rischio.
- Partnership con università, centri di ricerca, imprese creative, protezione civile, operatori turistici e comunità locali.

Minacce

- Overtourism, pressione immobiliare e crescita di affitti brevi che possono ridurre accessibilità abitativa e radicamento sociale.

- Trasformazione del borgo in brand scenografico senza incremento stabile di competenze, imprese e servizi per residenti.
- Piattaforme digitali estrattive che concentrano valore fuori dal territorio e indeboliscono operatori locali.
- Digital divide generazionale e sociale: tecnologie utili agli esterni ma poco appropriabili dalla popolazione residente.
- Concorrenza di località alpine già posizionate su coworking, turismo premium o innovazione climatica.
- Aumento di eventi estremi e instabilità geomorfologica con effetti su infrastrutture, sicurezza, assicurazioni e immagine pubblica.

A.4 Lettura strategica della matrice

La SWOT indica che il vantaggio competitivo di Borca non dovrebbe essere costruito sulla generica etichetta di 'digital nomad village'. La letteratura sul nomadismo digitale evidenzia opportunità, ma anche impatti ambivalenti: domanda di infrastrutture, aumento della mobilità, possibili tensioni immobiliari e gentrificazione (Bozzi 2024). Analogamente, gli studi sul lavoro remoto mostrano che la redistribuzione geografica dei lavoratori può favorire territori non metropolitani solo se è accompagnata da servizi, connessioni, politiche locali e integrazione con il mercato del lavoro locale (Braesemann et al. 2021; OECD 2020). Borca dovrebbe quindi puntare su residenti temporanei qualificati e integrati, non su flussi rapidi e scarsamente radicati.

La prima direzione strategica è 'heritage-tech'. Il Villaggio ENI consente di connettere architettura moderna, welfare, cultura industriale italiana, paesaggio e progettazione contemporanea. Un'offerta digitale potrebbe includere archivio aperto, narrazioni multimediali, percorsi aumentati, programmi di ricerca e residenze per designer, artisti, studiosi di architettura, data visualizer e comunicatori scientifici. In questo scenario il digitale serve a rendere leggibile un patrimonio complesso, ma anche a produrre nuove economie: visite esperienziali, scuole estive, workshop internazionali, pubblicazioni digitali, servizi di storytelling territoriale e consulenza sulla rigenerazione di patrimoni moderni.

La seconda direzione è 'remote work di comunità'. L'attrazione di lavoratori da remoto dovrebbe essere progettata come un programma, non come una semplice offerta di postazioni. Si possono immaginare pacchetti di 3-8 settimane, preferibilmente fuori stagione, con coworking leggero, alloggi convenzionati, mentoring locale, incontri con imprese e associazioni, contributi obbligatori alla comunità (micro-progetti digitali per operatori locali, formazione, mappature,

comunicazione, prototipi). Questo riduce il rischio di estrazione di valore e aumenta il trasferimento di competenze. I 'terzi luoghi' rurali, come coworking e hub ibridi, funzionano se sono insieme infrastrutture professionali e dispositivi sociali di connessione tra residenti e temporanei (Eurofound & ESPON 2022).

La terza direzione è 'smart mountain resilience'. Il rischio idrogeologico non va trattato solo come vincolo tecnico, ma come parte dell'identità di una montagna contemporanea che deve imparare a convivere con instabilità climatica e geomorfologica. Borca potrebbe specializzarsi in tecnologie leggere per il monitoraggio, la comunicazione del rischio, l'educazione ambientale e la gestione intelligente di sentieri, flussi e infrastrutture. L'obiettivo non è sostituire le competenze di protezione civile, ma creare uno spazio di collaborazione tra esperti, cittadini, università e imprese su dati, visualizzazioni, pratiche di prevenzione e consapevolezza. Questo posizionamento sarebbe coerente con la fragilità ambientale del luogo e con l'esigenza di sostenibilità dei territori UNESCO.

Queste tre direzioni devono convergere in una governance chiara. Una proposta sperimentale credibile potrebbe assumere la forma di 'Borca Mountain Innovation Hub': una piattaforma diffusa, con un piccolo presidio fisico, un calendario annuale e una rete di partner. Il modello dovrebbe prevedere: una cabina di regia leggera; un accordo con Progetto Borca e altri gestori di spazi; un catalogo di programmi tematici; una mappatura di edifici e alloggi attivabili; un piano di connettività e competenze; criteri anti-estrattivi per le partnership; indicatori di impatto. Gli indicatori minimi dovrebbero misurare non solo presenze turistiche, ma residenti formati, collaborazioni create, progetti digitali lasciati al territorio, settimane fuori stagione generate, quota di spesa presso operatori locali e numero di spazi riattivati.

A.5 Indicazioni operative preliminari

Nel breve periodo, immediatamente a valle del business plan, sono prioritarie cinque verifiche. Primo: audit civico della connettività, edificio per edificio, distinguendo fibra disponibile, copertura mobile, stabilità indoor e possibilità di ridondanza. Secondo: mappatura degli spazi attivabili, includendo Villaggio ENI, ex stazione, sale comunali, strutture ricettive e luoghi ibridi. Terzo: ascolto mirato di residenti, operatori turistici, associazioni, proprietari, giovani e lavoratori pendolari, per evitare una strategia calata dall'esterno. Quarto: analisi dell'abitare, distinguendo residenza stabile, seconde case, ricettività, locazioni brevi e alloggi potenzialmente utilizzabili per programmi temporanei. Quinto: selezione di 3-4 benchmark nazionali

e internazionali realmente comparabili per scala, montagna, cultura e digitale.

Il posizionamento consigliato è quindi: Borca come borgo alpino-laboratorio per abitare, lavorare e apprendere nelle Dolomiti, fondato su patrimonio moderno, ambiente montano e tecnologie appropriate. Le tecnologie appropriate sono quelle che aumentano capacità locale, qualità dei servizi e resilienza, non quelle che producono dipendenza da piattaforme o immagine. Questa distinzione è decisiva: l'innovazione digitale di Borca dovrebbe essere sobria, territoriale, misurabile e replicabile. In questo senso la SWOT suggerisce di trasformare le debolezze – piccola scala, fragilità amministrativa, rischi naturali – in criteri di progettazione: interventi piccoli, modulari, gestibili, con forte partnership scientifica e culturale.

Infatti Borca dispone di una combinazione rara: contesto dolomitico, prossimità a un polo turistico globale, patrimonio architettonico moderno di rilievo, piattaforme culturali già attive e un mandato PNRR esplicitamente orientato a ricerca, digitale e sperimentazione. La strategia dovrà però evitare due scorciatoie: replicare modelli urbani di hub tecnologico e inseguire mode del nomadismo digitale senza controllo locale. Il potenziale più solido sta in un modello ibrido: piccolo hub, forte identità culturale, programmi temporanei di alta qualità, servizi digitali utili ai residenti e specializzazione sulla montagna contemporanea come luogo di lavoro, cura, rischio, paesaggio e produzione culturale.

Bibliografia e fonti

Bozzi, A. (2024). «Digital Nomadism from the Perspective of Places and Mobilities: A Literature Review». *European Transport Research Review*, 16, Article 50. https://doi.org/10.1186/s12544-024-00663-z.

Braesemann, F.; Stephany, F.; Teutloff, O.; Kaessi, O.; Graham, M.; Lehdonvirta, V. (2021). «The Global Polarisation of Remote Work». *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2108.13356.

Camera di Commercio di Treviso-Belluno (2025). *L'economia nella provincia di Belluno: Dicembre 2024*. https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/SST/pdf/TB_Quadro_Economico/Belluno.pdf.

CNR-IRPI. (2025). *Colata detritica con danni a Borca di Cadore (BL)*. https://polaris.irpi.cnr.it/colata-detritica-con-danni-a-borca-di-cadore-bl/.

Comune di Borca di Cadore (2024). *Centri di Facilitazione Digitale – Progetto 1.7.2 'Facilitazione digitale'*. https://www.comune.borcadicadore.bl.it/

Comune di Borca di Cadore (2026a). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Progetto 'Rigenerazione a base culturale con Dolomiti Contemporanee': Richiesta di preventivo/offerta economica per l'esecuzione del servizio* [Documento di affidamento].

Comune di Borca di Cadore (2026b). *Relazione di fine mandato 2020-2025*. https://borca-di-cadore-api.municipiumapp.it/s3/777/allegati/relazione-fine-mandato-firmata-da-sindaco-e-revisore.pdf.

Eurofound; ESPON (2022). «The Geography of New Employment Dynamics in Europe: Remote Work and Coworking Spaces in Rural Areas». *ESPON*. https://www.espon.eu/.

European Network for Rural Development (2018). «EU Rural Review 26: Smart Villages: Revitalising Rural Services». *Publications Office of the European Union*. https://eu-cap-network.ec.europa.eu/

European Parliament (2021). «Smart villages: Concept, issues and prospects for EU rural areas (EPRS Briefing PE 689.349)». *European Parliamentary Research Service*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689349/EPRS_BRI(2021)689349_EN.pdf.

Ferrari, A.; Lepore, F.; Ortolani, L.; Brunori, G. (2023). «Eliciting the Double-edged Impact of Digitalisation: A Case Study in Rural Areas». *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2306.05078.

OECD (2020). *Implications of Remote Working Adoption on Place-based Policies: A Focus on G7 Countries*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/implications-of-remote-working-adoption-on-place-based-policies_b12f6b85-en.html.