Borca di Cadore Mountain Innovation Hub

Un'infrastruttura abilitante per la Metromontagna

a cura di
Maurizio Busacca



e-ISSN 2610-9123 ISSN 2610-993X

Studi e ricerche 49

Edizioni
Ca'Foscari

Borca di Cadore Mountain Innovation Hub

Studi e ricerche

49

Edizioni
Ca'Foscari

Studi e ricerche

Comitato editoriale | Editorial board
Antonio Rigopoulos (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Stefania De Vido (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
María del Valle Ojeda Calvo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Pietro Daniel Omodeo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Andrea Pontiggia (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Silvia Vesco (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)
Alessandra Zanardo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

e-ISSN 2610-9123
ISSN 2610-993X

URL http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/

Borca di Cadore Mountain Innovation Hub

Un’infrastruttura abilitante per la Metromontagna

a cura di Maurizio Busacca

Venezia
Edizioni Ca’ Foscari - Venice University Press
2026

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

© 2026 Maurizio Busacca per il testo
© 2026 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale

OPEN ACCESS

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Edizioni Ca' Foscari | Fondazione Università Ca' Foscari
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia
edizionicafoscari.unive.it | ecf@unive.it

1a edizione ottobre 2026
ISBN 979-12-5742-092-5 [ebook]
ISBN 979-12-5742-093-2 [print]
ISBN 979-12-5742-094-9 [epub]

Cover design: Lorenzo Toso

Il presente volume si inserisce nel Progetto di "RIGENERAZIONE A BASE CULTURALE CON DOLOMITI CONTEMPORANEE" nell'ambito dell'investimento di cui al contributo finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU per la rigenerazione culturale e sociale Borca di Cadore (PNRR – componente M1C3 turismo e cultura 4.0 Misura 2 "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale, religioso e rurale", Investimento 2.1: "Attrattività dei borghi storici" - Linea di intervento B. CUP: J49G22000150001. Intervento 11 "Osservatorio Dolomiti - Uno sguardo interterritoriale attraverso la progettazione culturale integrata, la ricerca, la scoperta". Soggetti Sostenitori: Unione Europea – NextGenerationEU, Italia Domani - PNRR, Ministero della Cultura.

COMUNE DI BORCA DI CADORE
(PROVINCIA DI BELLUNO)

Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU
Italiadomani PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA
MINISTERO DELLA CULTURA
Fondazione Università Ca'Foscari

Borca di Cadore Mountain Innovation Hub. Un'infrastruttura abilitante per la Metromontagna / a cura di Maurizio Busacca— 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2026. — viii + 212 p.; 23 cm. — (Studi e ricerche; 49). — ISBN 979-12-5742-093-2

URL https://edizionicafoscari.it/it/edizioni4/libri/979-12-5742-093-2/
DOI http://doi.org/979-12-5742-092-5

Check for updates

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

Abstract

This volume develops a strategic vision for the Borca di Cadore Mountain Innovation Hub as an enabling infrastructure for the metro-mountain. Combining territorial analysis and applied research, it explores how social infrastructure, welfare, coworking and collaborative governance can foster new relationships between urban and mountain areas. Building on local heritage and resources, it proposes a place-based model integrating innovation, work, community life and territorial regeneration. The Hub emerges as a catalyst for sustainable development, local empowerment and new ways of inhabiting mountain regions.

Keywords Collaborative governance. Community welfare. Metro-mountain. Mountain regeneration. Place-based development. Social infrastructure. Social innovation. Territorial innovation.

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

Sommario

Analisi preliminare e proposta di visione strategica
Maurizio Busacca 3

Metromontagna
Filippo Barbera 15

Infrastrutture sociali e welfare
Maurizio Busacca 35

Lo spazio di coworking come base operativa dell'Hub
Fabrizio Montanari 47

Governance e architettura istituzionale dell'Hub
Roberto Paladini 63

Borca di Cadore come porta metromontana
Maurizio Busacca 79

APPENDICE A
Dossier di benchmarking 97

APPENDICE B. Borca di Cadore come borgo montano digitale
Analisi preliminare SWOT per una strategia di attrattività 113

APPENDICE C. Borca di Cadore: dossier geomorfologico e delle connessioni territoriali
Immagini, mappe, lettura del territorio e principali arterie di collegamento 123

Borca di Cadore Mountain Innovation Hub
Un’infrastruttura abilitante
per la Metromontagna

Analisi preliminare e proposta di visione strategica

Maurizio Busacca
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter reconstructs the territorial, social, economic, and infrastructural conditions of Borca di Cadore and translates them into a strategic vision for the Mountain Innovation Hub. The Dolomite landscape, valley accessibility, geomorphological fragility, and the heritage of the ENI Village are interpreted as components of a single territorial platform aimed at enhancing liveability, resilience, skilled employment, and the creation of local value.

Keywords Borca di Cadore. Territorial innovation. ENI Village. Alpine resilience. Remote work.

Sommario 1 Premessa: leggere Borca di Cadore come piattaforma territoriale. – 2 Un territorio di valle fra accessibilità, paesaggio e alta montagna. – 3 Connessioni e mobilità: da corridoio di attraversamento a infrastruttura. – 4 Profilo demografico e sociale: piccola scala, invecchiamento e capacità comunitaria. – 5 Economia locale: oltre la dipendenza turistica, verso permanenze produttive. – 6 Patrimonio urbano e architettonico: il Villaggio ENI come matrice di futuro. – 7 La visione: Borca Mountain Innovation Hub. – 8 Caratteristiche fondamentali dell'hub. – 9 Linee di azione prioritarie. – 10 Rischi da evitare. – 11 Una strategia di innovazione territoriale, non solo digitale.

1 Premessa: leggere Borca di Cadore come piattaforma territoriale

Quando il gruppo di ricerca è stato coinvolto nel progetto si è trovato di fronte a un bivio: mettere a disposizione il repertorio di ricerche condotte fino a quel momento, oppure impiegarle per progettare una soluzione pronta per l'uso. Si è invece scelto di tentare una terza strada, forse meno semplici ma auspicabilmente più proficua, ovvero tentare di tenere assieme analisi e progettazione e di coniugare la

Edizioni Ca'Foscari

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

Open access
Submitted 2026-09-01 | Published 2026-10-30
© 2026 Busacca | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/001

conoscenza generale con quella contestuale. Ne scaturisce un volume che fornisce delle proposte operative ancorandole ad una più ampia riflessione di merito.

Questa sezione propone una lettura integrata di Borca di Cadore come base per la definizione del Mountain Innovation Hub. L'obiettivo non è descrivere il comune come semplice località turistica alpina, né importare in modo mimetico modelli urbani di incubatore, *coworking* o distretto tecnologico. La prospettiva più fertile è considerare Borca come una piattaforma territoriale di valle: un luogo in cui paesaggio dolomitico, patrimonio architettonico moderno, infrastrutture di connessione, fragilità geomorfologica, cultura del lavoro e nuove pratiche digitali possono diventare componenti di una strategia unitaria. In questa prospettiva l'innovazione non coincide con la sola presenza di tecnologie, ma con la capacità di usarle per aumentare abitabilità, resilienza, riconoscibilità e produzione di valore locale.

La proposta riprende le evidenze di un'analisi SWOT preliminare condotta ad hoc e di un dossier geomorfologico e della mobilità predisposto preliminarmente allo studio (entrambi disponibili in appendice al volume). Da entrambi i lavori emerge una condizione chiave: Borca possiede risorse di grande qualità, ma esse devono essere ricomposte dentro una visione. La qualità paesaggistica rischia di restare dipendente dai flussi turistici; il Villaggio ENI rischia di essere percepito come patrimonio separato dal paese; la vicinanza a Cortina può generare opportunità ma anche subordinazione funzionale; la piccola scala favorisce prossimità ma rende più difficile sostenere servizi complessi; la morfologia dolomitica produce attrazione ma anche vulnerabilità. La visione strategica deve trasformare queste tensioni in progetto.

La tesi di fondo è che Borca possa candidarsi a diventare un borgo alpino-laboratorio per abitare, lavorare e apprendere nelle Dolomiti. L'hub non va immaginato come un unico edificio autosufficiente, ma come un dispositivo territoriale diffuso, leggero e programmato: un presidio fisico riconoscibile, una rete di spazi attivabili, un calendario di residenze e scuole temporanee, servizi digitali utili ai residenti e ai visitatori, accordi con attori culturali, scientifici e imprenditoriali. La sua missione dovrebbe essere attrarre competenze senza perdere controllo locale, generando benefici misurabili per comunità, economia di prossimità, patrimonio e ambiente.

2 Un territorio di valle fra accessibilità, paesaggio e alta montagna

Borca di Cadore si colloca nella Valle del Boite, lungo l'asse che collega il Cadore centrale con San Vito, Cortina d'Ampezzo e l'area dolomitica settentrionale. La sua posizione è uno dei primi elementi

strategici: il comune non è isolato in senso assoluto, ma appartiene a un corridoio vallivo attraversato da infrastrutture stradali, linee di trasporto pubblico, percorsi ciclabili e flussi turistici consolidati. Allo stesso tempo, la sua accessibilità è condizionata dalla forma della valle: le connessioni principali seguono il fondovalle e i raccordi di piede versante, mentre i collegamenti verso frazioni, versanti e spazi naturali sono più brevi, acclivi e sensibili a neve, ruscellamento, gelo e dissesti.

La struttura morfologica determina una relazione stretta tra insediamento e ambiente. Il fondovalle e i conoidi laterali offrono le aree più accessibili e utilizzabili, ma sono anche gli ambiti che richiedono maggiore attenzione nella localizzazione di servizi, parcheggi, spazi pubblici e funzioni permanenti.

I massicci del Pelmo e dell'Antelao costruiscono un orizzonte paesaggistico di forte riconoscibilità, con pareti, ghiaioni, canaloni e bacini torrentizi a risposta rapida. Il sistema Pelmo-Croda da Lago, parte del bene seriale dolomitico riconosciuto dall'UNESCO, alimenta il capitale simbolico di Borca, ma impone anche una responsabilità: l'attrattività deve essere progettata in coerenza con i limiti del contesto.

La frazione di Cancia rende evidente questa ambivalenza. Gli eventi di colata detritica collegati al versante dell'Antelao mostrano che la montagna non è solo sfondo scenografico, ma sistema dinamico. Per il Mountain Innovation Hub ciò significa che la scelta degli spazi, la progettazione degli accessi e la continuità operativa devono essere valutate rispetto a pericolosità idrogeomorfologica, accessibilità, possibilità di evacuazione, ridondanza della connettività e piani di protezione civile. Proprio questa convivenza tra qualità paesaggistica e vulnerabilità può diventare un asse di specializzazione: Borca può proporsi come laboratorio di *smart mountain resilience*, sperimentando tecnologie appropriate per monitoraggio ambientale, dati territoriali, educazione al rischio, citizen science e comunicazione pubblica.

3 Connessioni e mobilità: da corridoio di attraversamento a infrastruttura

La principale arteria di accesso a Borca è la SS 51 di Alemagna, asse storico e funzionale che connette il Cadore con Cortina e con la parte settentrionale delle Dolomiti. Per un borgo che vuole attrarre lavoratori temporanei, ricercatori, artisti, studenti, imprese leggere e visitatori fuori stagione, la strada resta essenziale, ma non può essere l'unico riferimento. Una strategia contemporanea deve assumere l'accessibilità come esperienza integrata: arrivare a Borca dovrebbe essere semplice da descrivere, pianificare e praticare anche senza automobile privata, combinando treno, bus, navette, bicicletta e cammino. L'hub dovrebbe quindi funzionare anche come porta

informativa, integrando orari, fermate, sentieri, condizioni meteo, allerte, servizi locali, eventi e mappe.

Poiché Borca non dispone di una stazione ferroviaria attiva, il nodo di Calalzo-Pieve Cadore-Cortina assume il ruolo di porta intermodale meridionale. Da qui l'arrivo in valle richiede coincidenze bus, navette, mobilità condivisa o percorsi ciclabili. Questa articolazione non è necessariamente un limite, se viene trasformata in servizio. Un programma di residenze, coworking o scuole temporanee dovrebbe fornire istruzioni di viaggio aggiornate, pacchetti di arrivo, convenzioni con operatori locali e strumenti digitali che riducano l'incertezza. L'attrazione di competenze dipende anche da dettagli ordinari: sapere come arrivare, dove lasciare la bici, dove lavorare in caso di pioggia, come rientrare la sera e come muoversi senza auto.

La Lunga Via delle Dolomiti rappresenta un asset strategico. Il percorso sul sedime dell'ex ferrovia, con pendenze regolari e tratti separati dal traffico, non è solo infrastruttura turistica: può diventare dorsale lenta di connessione quotidiana, racconto della valle, supporto a turismo familiare e sportivo, occasione di mobilità dolce per residenti e temporanei. Per il Mountain Innovation Hub la prossimità alla ciclabile dovrebbe essere un criterio progettuale. Depositi sicuri, ricarica per e-bike, piccola officina, *wayfinding* digitale, mappe tematiche, fontanelle, connessione con fermate bus e spazi di sosta possono produrre un valore immediato, coerente con un'idea di innovazione sobria e utile.

4 Profilo demografico e sociale: piccola scala, invecchiamento e capacità comunitaria

La dimensione demografica di Borca è contenuta e presenta tratti comuni a molte aree montane interne: riduzione dei residenti, invecchiamento, base sociale fragile, dipendenza da servizi collocati in altri centri e difficoltà a trattenere giovani e famiglie. L'ultima relazione di fine mandato disponibile segnala una diminuzione della popolazione da 840 residenti nel 2020 a 785 nel 2025. Il dato va letto non solo come indicatore quantitativo, ma come segnale di una questione più ampia: la sostenibilità di un borgo di montagna dipende dalla capacità di mantenere funzioni quotidiane, relazioni sociali, opportunità di lavoro e servizi di prossimità. Senza questa base, ogni strategia di attrattività rischia di produrre visibilità senza radicamento.

La piccola scala è però anche una risorsa. In un comune di dimensioni ridotte è più facile riconoscere attori, bisogni, spazi inutilizzati, reti informali e conflitti potenziali. Le sperimentazioni possono essere più rapide, osservabili e correggibili. Un hub di montagna non dovrebbe quindi cercare massa critica soltanto

aumentando i flussi, ma costruendo densità relazionale: occasioni in cui residenti, lavoratori temporanei, associazioni, imprese, tecnici e amministrazione condividano progetti concreti. La differenza tra un coworking debole e un hub territoriale sta proprio qui: il primo offre postazioni, il secondo produce legami, competenze e soluzioni che restano nel luogo.

L'innovazione digitale deve essere orientata anche ai residenti. La facilitazione digitale e le politiche di connettività costituiscono prerequisiti importanti, ma non bastano a generare sviluppo. Servono alfabetizzazione, accompagnamento, servizi digitali di prossimità, supporto agli operatori locali, accesso a strumenti di comunicazione e gestione, percorsi formativi per giovani, anziani, associazioni e imprese. Ogni programma di attrazione dovrebbe perciò prevedere uno scambio con la comunità: mappature, strumenti, prototipi, formazione, contenuti digitali, dati aperti o eventi pubblici. In questo modo la presenza temporanea diventa capacitante e non estrattiva.

5 Economia locale: oltre la dipendenza turistica, verso permanenze produttive

L'economia di Borca si colloca dentro il sistema provinciale bellunese, segnato da manifattura, turismo, servizi e forte attrazione esercitata dal brand Dolomiti e da Cortina d'Ampezzo. Il turismo rappresenta una risorsa evidente, ma non può costituire l'unico orizzonte strategico. La crescita delle presenze provinciali, la domanda internazionale e lo sviluppo dell'extra-alberghiero indicano un bacino di mercato robusto; tuttavia possono produrre anche stagionalità, dipendenza dai flussi, pressione sugli alloggi, aumento dei prezzi, occupazione prevalentemente stagionale e scarso consolidamento di competenze digitali locali. Per Borca la sfida non è intercettare genericamente più turisti, ma aumentare la qualità delle permanenze e la capacità del territorio di generare valore non soltanto ricettivo.

In questo senso il lavoro remoto è una possibilità, ma va trattato con prudenza. L'etichetta di *digital nomad village* è oggi diffusa, ma spesso semplifica problemi complessi. I lavoratori mobili possono portare competenze, reddito, reti professionali e domanda di servizi; possono però anche restare separati dalla comunità, aumentare la competizione sugli alloggi o consumare il territorio come scenario. Borca dovrebbe evitare un posizionamento fondato su attrazione indiscriminata. Una strategia più solida consiste nel promuovere permanenze produttive: soggiorni di alcune settimane, preferibilmente fuori stagione, con spazi di lavoro affidabili, servizi di base, incontri con il territorio, attività formative e contributi a progetti locali.

La struttura produttiva provinciale, in cui il comparto informazione e comunicazione pesa meno rispetto a manifattura, costruzioni, turismo e servizi tradizionali, rende evidente che l'attrazione di competenze digitali non può essere data per scontata. Servono motivi specifici per venire a Borca: un tema, una comunità professionale, un calendario, un patrimonio da esplorare, problemi reali su cui lavorare, partner credibili. Il Mountain Innovation Hub dovrebbe quindi costruire filiere leggere attorno a specializzazioni coerenti con il luogo: *heritage-tech*, resilienza alpina, mobilità dolce, turismo lento, *welfare* territoriale, design del paesaggio, *smart villages* e rigenerazione dei borghi.

6 Patrimonio urbano e architettonico: il Villaggio ENI come matrice di futuro

Il tratto più distintivo di Borca rispetto ad altri borghi alpini è la presenza del Villaggio ENI, complesso realizzato tra il 1954 e il 1962 su progetto di Edoardo Gellner, con il contributo di Carlo Scarpa per la chiesa, e nato dalla visione di Enrico Mattei come infrastruttura di welfare aziendale. Il villaggio non è un semplice manufatto architettonico, ma un sistema: colonia, alberghi, chiesa, ville familiari, campeggio fisso, spazi nel bosco, servizi collettivi, relazione calibrata tra modernità costruttiva e paesaggio dell'Antelao. La sua estensione e complessità lo rendono un patrimonio eccezionale, capace di raccontare lavoro, vacanza, educazione, welfare, industria pubblica, architettura moderna e montagna nel secondo Novecento italiano.

La presenza di Progetto Borca e di Dolomiti Contemporanee ha già avviato una reinterpretazione culturale del complesso, trasformando parti del patrimonio in piattaforma di ricerca, arte, progettazione e rifunzionalizzazione. Questo è un vantaggio rilevante: Borca non parte da zero, ma dispone di una narrazione forte e di pratiche culturali riconoscibili. Il Villaggio ENI può diventare la matrice simbolica e funzionale del Mountain Innovation Hub: non necessariamente un contenitore fisico, ma il racconto fondativo di un luogo in cui abitare temporaneo, lavoro, cura, paesaggio e progetto sono stati già pensati insieme.

L'asse heritage-tech deriva direttamente da questa condizione. Digitalizzare archivi, costruire narrazioni multimediali, sviluppare percorsi aumentati, mappare spazi, produrre contenuti audiovisivi, ospitare residenze di ricerca, progettare itinerari tra architettura e paesaggio, creare banche dati aperte sui manufatti e sulle trasformazioni del villaggio possono diventare il primo campo di specializzazione dell'hub. La dimensione urbana, tuttavia, non si esaurisce nel Villaggio ENI: paese, frazioni, ex stazione, spazi

comunali, strutture ricettive, fermate, ciclabile e percorsi di valle possono comporre una rete di stanze territoriali, distribuendo funzioni e benefici.

7 La visione: Borca Mountain Innovation Hub

La visione proposta è definire Borca come Mountain Innovation Hub delle Dolomiti: un borgo alpino-laboratorio che usa tecnologie appropriate, patrimonio moderno e ambiente montano per sperimentare nuovi modi di abitare, lavorare, apprendere e prendersi cura dei territori fragili. Questa formulazione contiene quattro scelte. La prima è il riferimento al borgo-laboratorio: Borca non deve competere con poli urbani dell'innovazione, ma valorizzare la propria scala come condizione di prova, prossimità e osservazione. La seconda è il riferimento alle tecnologie appropriate: non innovazione come accumulo di dispositivi, ma uso selettivo di strumenti digitali che aumentano autonomia, servizi, accessibilità, conoscenza e resilienza. La terza è il riferimento al patrimonio moderno, che rende il progetto distintivo. La quarta è il riferimento alla cura dei territori fragili, che radica l'innovazione nei bisogni della montagna.

Il rationale della visione è semplice: il vantaggio di Borca non consiste nella grande dimensione, nella centralità infrastrutturale o nella disponibilità di un mercato digitale già maturo. Il vantaggio potenziale consiste nella combinazione rara tra contesto dolomitico, prossimità a Cortina, patrimonio architettonico novecentesco, piattaforme culturali attive, scala comunitaria e problemi reali di accessibilità, abitabilità e resilienza. Un hub costruito su questa combinazione può attrarre persone e organizzazioni interessate non solo a lavorare da un luogo bello, ma a lavorare su un luogo significativo. La domanda strategica diventa: quali competenze possono trovare a Borca un terreno di ricerca e applicazione che altrove non esiste nello stesso modo?

La risposta si articola in tre vocazioni integrate. La prima è heritage-tech: tecnologie, archivi, storytelling, realtà aumentata, visualizzazione, design e ricerca applicati alla valorizzazione del Villaggio ENI e del patrimonio montano moderno. La seconda è *remote work* di comunità: programmi temporanei per professionisti, team, ricercatori e studenti che lavorano a Borca per periodi medio-brevi, generando scambi con operatori locali e output utili. La terza è smart mountain resilience: sperimentazioni leggere su dati territoriali, monitoraggio, educazione ambientale, mobilità dolce, comunicazione del rischio e gestione dei flussi. Le tre vocazioni si rafforzano a vicenda: il patrimonio fornisce identità, il lavoro remoto porta competenze, la resilienza radica l'innovazione nei bisogni della montagna.

8 Caratteristiche fondamentali dell'hub

La prima caratteristica dovrebbe essere la forma diffusa. Il Mountain Innovation Hub non va pensato come un contenitore unico, costoso e rigido, ma come una rete coordinata di spazi e funzioni. Un presidio centrale può ospitare accoglienza, informazione, coworking leggero e coordinamento; altri luoghi possono essere attivati per laboratori, eventi, residenze, esposizioni, formazione, servizi bike, attività all'aperto. La diffusione consente di adattarsi alla piccola scala, riduce il rischio di sottoutilizzo, valorizza patrimoni esistenti e crea connessioni tra paese, Villaggio ENI, ciclabile e frazioni.

La seconda caratteristica è la modularità. Borca non ha bisogno di un grande progetto monolitico, ma di moduli progressivi: un programma pilota di remote work fuori stagione; un laboratorio di digitalizzazione e storytelling del patrimonio; un punto informativo digitale sulla mobilità e sui servizi; una scuola estiva su montagna, dati e resilienza; un percorso di facilitazione digitale per residenti e operatori; un sistema minimo di indicatori di impatto. Ogni modulo deve essere sufficientemente piccolo da essere gestibile, ma sufficientemente riconoscibile da contribuire alla visione complessiva.

La terza caratteristica è la reciprocità. L'hub deve evitare dinamiche estrattive. Chi usa Borca come luogo di lavoro, ricerca o apprendimento deve essere messo nelle condizioni di restituire qualcosa: ore di mentoring, contenuti, strumenti, prototipi, formazione, dati, eventi aperti, collaborazione con operatori locali. Questo principio permette di distinguere il progetto da offerte turistiche premium o da coworking di pura ospitalità. L'attrazione non è misurata soltanto dal numero di presenze, ma dalla qualità delle relazioni e dagli output che restano.

La quarta caratteristica è la sobrietà tecnologica, unita a una *governance* leggera ma chiara. Prima di introdurre soluzioni complesse occorre garantire connettività stabile, spazi confortevoli, sistemi di prenotazione semplici, informazioni aggiornate, supporto agli utenti, sicurezza dei dati e manutenzione. La governance deve coordinare Comune, soggetti culturali, operatori economici, proprietari di spazi, associazioni, partner scientifici e imprese, definendo priorità, calendario, responsabilità, criteri di accesso e indicatori. In un comune piccolo la governance non può essere burocratica, ma deve essere leggibile e affidabile.

9 Linee di azione prioritarie

La prima linea di azione riguarda la mappatura operativa. Prima di aprire nuovi spazi o lanciare campagne di attrazione, occorre costruire un quadro preciso di ciò che Borca può mettere in gioco:

edifici disponibili, sale, spazi nel Villaggio ENI, ex stazione, strutture ricettive, alloggi temporanei, fermate, parcheggi, connessioni digitali, criticità di accessibilità, vincoli geomorfologici, servizi esistenti, competenze locali. Questa mappatura deve essere tecnica ma anche narrativa: non solo dove sono gli spazi, ma quali storie raccontano, quali usi possono ospitare, quali relazioni generano.

La seconda linea riguarda l'audit della connettività e della continuità operativa. Per attrarre lavoro remoto e programmi formativi non basta dichiarare la presenza di banda larga: occorre verificare stabilità, velocità reale, copertura mobile indoor e outdoor, possibilità di ridondanza, alimentazione elettrica, spazi per call, comfort acustico e procedure in caso di interruzioni. In un contesto di valle, dove eventi atmosferici o geomorfologici possono incidere sull'accessibilità, la continuità non è un dettaglio tecnico ma parte dell'affidabilità del progetto.

La terza linea riguarda il programma pilota. Si suggerisce di avviare un ciclo annuale limitato ma ben curato, composto da poche iniziative riconoscibili: una residenza heritage-tech sul Villaggio ENI; un programma remote work di comunità fuori stagione; un laboratorio su dati, mobilità dolce e resilienza; un percorso di facilitazione digitale per residenti e operatori. La scala pilota consente di testare domanda, costi, governance, impatti e criticità senza esporre il territorio a promesse eccessive.

La quarta linea riguarda comunicazione e valutazione. Borca deve raccontarsi come luogo di progetto, non come generico rifugio montano: paesaggio, architettura moderna, lavoro, apprendimento, mobilità lenta e resilienza devono comporre un messaggio unitario. Gli indicatori non dovrebbero limitarsi a presenze o pernottamenti, ma misurare settimane fuori stagione generate, residenti coinvolti, ore di formazione, progetti digitali consegnati, collaborazioni create, spazi riattivati, quota di spesa presso operatori locali, feedback della comunità e miglioramenti dei servizi.

10 Rischi da evitare

Il primo rischio è la dipendenza dal Cadore. La prossimità a un polo internazionale è un'opportunità, ma Borca non dovrebbe posizionarsi come retrovia più economica o più tranquilla di altre destinazioni. La strategia deve costruire una differenza riconoscibile: Borca come luogo di patrimonio moderno, sperimentazione culturale, lavoro temporaneo qualificato e resilienza alpina. La relazione con Cortina e il resto del Cadore va usata per accessibilità e visibilità, non per rinunciare a un'identità autonoma.

Il secondo rischio è l'hub vuoto, cioè uno spazio fisico creato prima del programma. Molti progetti di rigenerazione falliscono quando

l'investimento immobiliare precede domanda, gestione, calendario e comunità d'uso. Per Borca è preferibile partire da programmi e reti, attivando progressivamente spazi proporzionati. Un coworking senza animazione rischia di restare sottoutilizzato; un calendario di residenze, laboratori e servizi può invece generare domanda reale e orientare gli investimenti.

Il terzo rischio è il tecnosoluzionismo, spesso associato a dinamiche estrattive. Sensori, piattaforme, app e visualizzazioni possono essere utili, ma non sostituiscono manutenzione, governance, ascolto e competenze. Ogni soluzione dovrebbe rispondere a bisogni chiari, avere un responsabile, un costo di gestione, un piano di aggiornamento e un indicatore di utilità. Allo stesso modo, l'attrazione di pubblici esterni deve essere accompagnata da regole e benefici locali, monitorando l'impatto sugli alloggi e mantenendo servizi per residenti.

11 Una strategia di innovazione territoriale, non solo digitale

L'analisi preliminare suggerisce che il Mountain Innovation Hub di Borca di Cadore debba nascere dall'incontro tra cinque condizioni: la forma fisica della valle, che impone una progettazione attenta di accessibilità e sicurezza; la qualità paesaggistica dolomitica, che offre capitale simbolico ma richiede responsabilità ambientale; la piccola scala demografica, che rende indispensabile il radicamento comunitario; la struttura economica, che invita a superare la dipendenza turistica attraverso permanenze produttive; il Villaggio ENI, che fornisce una matrice unica di patrimonio, lavoro, welfare e modernità alpina. Da queste condizioni deriva una visione specifica: Borca come borgo alpino-laboratorio per tecnologie appropriate, patrimonio moderno e resilienza della montagna contemporanea.

Questa visione è strategica perché non aggiunge un tema esterno al territorio, ma estrae dal territorio stesso una direzione di sviluppo. Il digitale non è il fine, ma il mezzo per rendere Borca più leggibile, accessibile, cooperativa, formativa e capace di trattenere valore. L'hub non deve essere valutato solo per la sua capacità di attrarre persone da fuori, ma per la sua capacità di produrre competenze dentro, nuove relazioni tra dentro e fuori, funzioni per spazi esistenti e narrazioni credibili della montagna. La sua promessa non è trasformare un borgo di montagna in una piccola città tecnologica, ma dimostrare che una montagna abitata, fragile e ricca di storia può innovare restando se stessa.

Bibliografia e fonti

ANAS. *Strada statale 51 'di Alemagna' – Variante di Valle di Cadore*. https://www.stradeanas.it/it/strada-statale-51-di-alemagna-variante-di-valle-di-cadore

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.; Kässi, O.; Graham, M.; Lehdonvirta, V. (2022). «The Global Polarisation of Remote Work». *PLOS ONE*, 17(10), e0274630. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274630. 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

Ciclabile Dolomiti. *Percorso completo – Ciclabile Dolomiti*. https://www.ciclabiledolomiti.com/percorso-completo/

CNR IRPI – Polaris. (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

Copernicus Data Space Ecosystem. *Copernicus Browser*. https://browser.dataspace.copernicus.eu/

Dipartimento per la trasformazione digitale. *Piano Italia a 1 Giga*. https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/piano-italia-a-1-giga/

Dolomiti Bus. (s.d.-a). *Orario Dolomiti Bus*. https://dolomitibus.it/it/l/orario-dolomiti/index

Dolomiti Bus. (s.d.-b). *Linea 30: Calalzo FS – Cortina – Passo Falzarego* [PDF]. https://dolomitibus.it/files/orari/invernali/extra/Linea30_I_v1.pdf

Dolomiti.org. *La Lunga Via delle Dolomiti*. https://www.dolomiti.org/it/cortina/informazioni-utili/come-arrivare/treno/la-lunga-via-delle-dolomiti

Esri. (s.d.). *Sentinel-2 ImageServer*. https://sentinel.arcgis.com/arcgis/rest/services/Sentinel2/ImageServer

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

Fondazione Dolomiti UNESCO. (s.d.-a). *Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO*. https://www.dolomitiunesco.info/

Fondazione Dolomiti UNESCO. (s.d.-b). *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/

Fondazione Dolomiti UNESCO. (s.d.-c). *Colate detritiche, analisi del prof. Piero Gianolla: il caso di Cancia*. https://www.dolomitiunesco.info/

Fondazione Milano Cortina 2026. (2024). *Strategia di sostenibilità, impatto e legacy*. https://milanocortina2026.olympics.com/

GoTravelTop. *Mappa di Borca di Cadore, Belluno con cartina stradale e vista satellitare*. https://www.gotraveltop.com/mappe/cartine-veneto.php?vista=Borca_di_Cadore

Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. *CARG-Gate: banca dati della Carta geologica d'Italia*. https://progetto-carg.isprambiente.it/

Michael 2015. (2019). *Borca di Cadore mit Monte Pelmo.jpg*. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/

Ministero della Cultura, Direzione generale Creatività Contemporanea. *Villaggio ENI*. Atlante Architettura Contemporanea. https://atlantearchitetturacontemporanea.cultura.gov.it/villaggio-eni/

Naccari, N. (2018). *Mappa del Cadore.png*. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/

OECD (2021). *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

Progetto Borca. (s.d.-a). *Villaggio ENI*. https://www.progettoborca.net/storia/

Progetto Borca. (s.d.-b). *Progetto Borca*. https://www.progettoborca.net/

Regione del Veneto. (s.d.-a). *Banda Ultra Larga*. https://www.regione.veneto.it/web/informatica-e-e-government/banda-ultra-larga

Regione del Veneto. (s.d.-b). *Progetto PNRR M1C1 1.7.2: Facilitazione digitale*. https://www.regione.veneto.it/web/informatica-e-e-government/progetto-pnrr-m1c1-172

Regione del Veneto. (s.d.-c). *GeoPortale regionale / Infrastruttura dati territoriali*. https://www.regione.veneto.it/web/ambiente-e-territorio/geoportale

Rete Ferroviaria Italiana. (s.d.-a). *Calalzo-Pieve Cadore-Cortina*. https://www.rfi.it/it/stazioni/calalzo-pieve-cadore-cortina.html

Rete Ferroviaria Italiana. (s.d.-b). *Orario dei treni in partenza dalla stazione di Calalzo-Pieve Cadore-Cortina*. https://prm.rfi.it/

Topographic-map.com. *Mappa topografica Borca di Cadore: altitudine, rilievo*. https://it-it.topographic-map.com/map-fjc7zs/Borca-di-Cadore/

Tuttitalia. *Comune di Borca di Cadore (BL)*. https://www.tuttitalia.it/veneto/36-borca-di-cadore/

Virginio. (2006). *Antelao da San Vito.jpg*. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/

Vonvikken. (2011). *Map of comune of Borca di Cadore*. Wikimedia Commons. https://commons.wikimedia.org/

Metromontagna

Filippo Barbera
Università degli Studi di Torino, Italia

Abstract The concept of the metro-mountain makes it possible to move beyond the divide between cities and mountain areas by focusing on interdependencies, flows and forms of multi-local living. The chapter discusses territorial pacts, mountain welfare, nearworking, housing policies and project networks. Its application to Borca shows how accessibility, heritage and institutional coalitions can support a long-term strategy for reinhabitation and innovation.

Keywords Metro-mountain. Territorial pacts. Mountain welfare. Nearworking. Settlement models.

Sommario 1 Patti metromontani: logica e razionale. – 2 La montagna come welfare. – 3 Nuove forme di *nearworking*. – 4 Innovare i modelli insediativi. – 5 Filiere di progetto metromontan. – 6 Implicazioni per Borca di Cadore.

1 Patti metromontani: logica e razionale

Metromontagna è un neologismo, una parola composta che tiene insieme due termini normalmente collocati agli estremi opposti dell'immaginario territoriale italiano. Il termine è stato coniato alcuni anni fa dal geografo torinese Giuseppe Dematteis (2018), per essere successivamente ripreso e sistematizzato da Filippo Barbera e Antonio De Rossi nel volume *Metromontagna. Un progetto per riabitare l'Italia* (2021). Il concetto nasce da un'esigenza analitica e politica insieme: superare la rappresentazione dicotomica di città e montagna come sistemi separati, per restituire invece la varietà di forme concrete attraverso cui i due ambiti entrano in relazione a partire, innanzitutto, dalla prossimità spaziale che, in Italia più che

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 Barbera | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/002

altrove, caratterizza strutturalmente il rapporto tra insediamenti urbani e territori montani.

Quelle che oggi in Italia sono denominate città metropolitane – in seguito all'approvazione della legge n. 56/2014, nota come 'Legge Delrio' – sono, con pochissime eccezioni, costituite da percentuali rilevanti di Comuni montani e/o parzialmente montani. Il dato merita di essere sottolineato perché contraddice l'immaginario implicito nella categoria amministrativa stessa: la denominazione 'città metropolitana' evoca un territorio urbano, di pianura, funzionalmente omogeneo, mentre la composizione territoriale di questi enti racconta una storia diversa. Genova, la 'città di mare' per antonomasia nell'immaginario collettivo, è di fatto l'area metropolitana italiana con il più alto indice di montanità. Analogamente, la città metropolitana di Torino è caratterizzata in gran parte da un territorio montano. Il fenomeno non è circoscritto a questi due casi: fatta eccezione per Milano e Venezia, 10 delle 12 città metropolitane italiane sono costituite da percentuali importanti di Comuni classificati come montani o parzialmente montani; tra queste, sei – Genova, Roma, Reggio Calabria, Messina, Palermo, Cagliari – superano la soglia del 50% di Comuni montani o parzialmente montani. In Italia, circa 90 tra capoluoghi di Provincia e Comuni con più di 50.000 abitanti distano meno di 15 km da un'area montana. Non si tratta, dunque, di casi isolati o di eccezioni geografiche, ma di una configurazione strutturale che disegna, di fatto, un sistema nazionale 'metromontano' di città e montagne reciprocamente prossime e interdipendenti. L'intero Paese si ricompone come il mosaico di una geografia policentrica, fatta di sistemi territoriali 'rugosi'.

Nelle sue diverse forme e manifestazioni, il policentrismo territoriale italiano resta tuttavia un fatto geografico privo di adeguato riconoscimento istituzionale e politico. L'azione pubblica, rigidamente impostata sui bisogni e sui parametri dei poli urbani, risulta strutturalmente cieca alla diversità territoriale che la attraversa e indifferente alla curvatura del territorio su cui è chiamata a intervenire. Questa cecità riporta alla 'metrofilia', l'amore cieco e patologico per la condizione urbana come unico paradigma di sviluppo legittimo, che finisce per soffocare il policentrismo territoriale, impedendogli di tradursi in una corrispondente architettura di governo del territorio.

La letteratura di riferimento individua almeno tre forme distinte del rapporto metromontano, che è utile trattare separatamente pur riconoscendone la natura di continuum piuttosto che di categorie rigide. La prima forma di relazione discende direttamente dalla vicinanza spaziale che pone gran parte degli insediamenti urbani a distanza ridotta dai sistemi montani. Questa prossimità è funzionale, anzitutto, a modelli di scambio di mercato e a filiere produttive che attraversano il gradiente città-montagna. Ma è funzionale anche

a modelli insediativi più articolati, in cui la popolazione modula la propria vita quotidiana tra i due ambiti senza ricorrere a un trasferimento definitivo. Si tratta qui di forme di residenzialità modulare, anche di media-lunga durata ma non permanenti, che ridefiniscono il concetto stesso di abitare come pratica distribuita su più luoghi anziché fissata in un'unica sede. Una seconda forma di relazione si manifesta quando la città penetra fisicamente nel territorio montano attraverso l'infrastrutturazione: è il caso delle valli dove si osservano forme e dotazioni infrastrutturali tipicamente urbane innestate in un contesto alpino. In questa configurazione, la montagna non è più soltanto destinataria di flussi provenienti dalla città, ma diventa essa stessa sede di morfologie e funzioni di matrice urbana. La terza forma non rimanda a infrastrutture urbane che attraversano la montagna, ma alla riproduzione, al suo interno, di veri e propri contesti urbani, come città medie, grandi distretti turistici, o forme di gentrificazione dei territori alpini. È qui che il concetto di metromontagna rivela la propria ambivalenza: la metromontanità non è un processo intrinsecamente positivo, e può anzi riprodurre – e in certi casi acuire – dinamiche di disuguaglianza già note nei contesti urbani. Il caso di alcuni resort protetti in Svizzera, dotati di servizi di alto livello anche in ambito sanitario ma accessibili solo a prezzi elevati, esemplifica un modello di metromontanità esclusiva, in cui l'insediamento urbano in montagna produce enclave di privilegio anziché integrazione territoriale (Membretti, Barbera 2020).

A queste tre forme di relazione spaziale e insediativa si affianca un ulteriore piano di scambio, di natura più propriamente economico-ecologica: città e montagna, pur restando territori morfologicamente distinti, si relazionano attraverso flussi di persone, servizi e beni, ma anche attraverso meccanismi – spesso impliciti e non adeguatamente remunerati – di valorizzazione del capitale naturale e dei servizi ecosistemici che i territori montani forniscono ai sistemi urbani di pianura: la risorsa idrica, la qualità dell'aria, la regolazione climatica, tra gli altri. Il punto di sintesi, e insieme la principale implicazione di policy che discende da questi tipi e modelli, è che città e montagna vanno concettualizzate come componenti interdipendenti di un unico sistema territoriale e non come ambiti amministrativamente e funzionalmente separabili. Ne consegue l'esigenza di un governo delle interdipendenze orientato a giochi a somma positiva – politiche e azioni collettive costruite sulla cooperazione e sul compromesso tra attori e interessi diversi – e di forme di governance di area vasta capaci di superare la frammentazione dei confini amministrativi per assumere come unità di riferimento l'effettiva scala delle relazioni funzionali che legano i due ambiti.

2 La montagna come welfare

Le proiezioni climatiche relative all'Europa indicano che nei prossimi decenni l'Europa meridionale, e in particolare l'area mediterranea, sarà sottoposta a ondate di calore sempre più lunghe e frequenti. I dati riportati nel volume *Migrazioni verticali. La montagna ci salverà?* (Barbera, Membretti, Tartari 2024) restituiscono la dimensione quantitativa del fenomeno: i giorni di caldo estremo[1] derivanti da ondate di calore lunghe associate a umidità e temperature elevate anche nelle ore notturne nell'area mediterranea passeranno da una media di 2 per estate nel periodo di riferimento 1961-90 a circa 13 nel trentennio 2021-2050, fino a raggiungere i 40 giorni entro la fine del secolo. Si tratta di una traiettoria che descrive una trasformazione strutturale del regime climatico mediterraneo, con implicazioni dirette sulla vivibilità degli insediamenti urbani nei mesi estivi. In questo scenario, le aree montane stanno attirando una nuova attenzione, che eccede la funzione tradizionale di meta turistica stagionale. La montagna si configura non solo come possibile rifugio temporaneo per chi fugge dal caldo urbano, ma come parte integrante di una più ampia riflessione sulla riorganizzazione dei territori e delle relazioni tra città e montagna, una riflessione che si inserisce coerentemente nella cornice concettuale della metromontanità prima discussa.

Tuttavia, è necessario introdurre fin da subito una cautela: senza azioni coordinate pubblico-privato strutturate e inclusive, questa transizione rischia di accentuare le disuguaglianze esistenti anziché ridurle. Il rischio concreto è che solo chi dispone di risorse economiche, di reti sociali solide o di possibilità lavorative flessibili, possa realmente accedere ai benefici offerti da questi territori lasciando indietro le fasce più fragili della popolazione, quindi proprio quelle più esposte agli effetti sanitari del caldo estremo. Incrociando gli scenari demografici – una popolazione sempre più anziana e fragile – con quelli climatici – ondate di calore ed eventi estremi sempre più frequenti – le aree montane, in particolare quelle comprese tra i 1.000 e i 1.500 metri, emergono come territori potenzialmente in grado di ridurre, senza ovviamente eliminarlo, l'impatto di questi eventi sulla popolazione più vulnerabile.

È bene precisare, per evitare letture ingenue, che il cambiamento climatico non risparmia la montagna: l'aumento delle temperature è stato anzi più marcato in quota rispetto alla pianura, e a questo si accompagnano fenomeni concomitanti come l'erosione dei versanti. Ciò nonostante, la montagna può rappresentare una risorsa

1 Definiti come tali quando la temperatura massima si discosta di oltre due deviazioni standard dalla media.

significativa per l'adattamento al cambiamento climatico, inteso qui non come mera esposizione a temperature più miti, ma come capacità della collettività di adattarsi ai cambiamenti in corso attraverso l'accesso a contesti territoriali che ne mitigano gli effetti più acuti.

Il nodo cruciale, da un punto di vista di policy, è che questo adattamento non venga affidato esclusivamente a risorse private di classe e famigliari, generando così nuovi e ulteriori fenomeni di disuguaglianza sovrapposti a quelli già esistenti. È a questo punto che si rende necessario un cambio di prospettiva: pensare a programmi collettivi che utilizzino la montagna come fonte di istruzione e di welfare.

La ricerca internazionale documenta che l'interruzione estiva della frequenza scolastica produce effetti particolarmente intensi nei contesti di svantaggio socioeconomico, dove l'accesso a esperienze educative informali è più limitato. Nelle aree interne montane, questo fenomeno è doppiamente critico: da un lato, il calo di apprendimento si cumula con la ridotta offerta culturale e ricreativa; dall'altro, le aree montane dispongono di risorse pedagogiche distintive (ambienti naturali, mestieri tradizionali, cicli stagionali visibili) che rimangono sottoutilizzate.

Se guardiamo alla scuola per l'infanzia, possiamo identificare asili nel bosco permanenti, cioè strutture dedicate nei territori di montagna, attive durante l'anno scolastico regolare per bambini 3-6 anni. Non sono 'asili di serie B' per montagna, ma offerte pedagogiche distintive e capaci di attrarre nuovi utenti. Con la metodologia *forest kindergarten* i bambini passano il 70-80% della giornata in ambiente naturale strutturato, imparano problem-solving, gestione del corpo negli spazi aperti e adattamento ai cicli stagionali. Richiede operatori formati specificamente, infrastrutture minime (riparo, riscaldamento invernale, spazi asciutti), finanziamento dedicato (non tagliando da asili urbani) e radicamento territoriale (cooperazione con amministrazioni locali, genitori). I comuni con popolazione inferiore ai 2.000 abitanti potrebbero federarsi in 'asili diffusi' che servono 3-4 comuni simultaneamente, con rotazione settimanale tra sedi (lunedì-mercoledì a Comune A, giovedì-venerdì a Comune B). L'intercomunalità è un requisito cruciale di governance. Un altro modello sono i trasferimenti estivi strutturati ('campi-scuola'), dove per periodi di 2-4 settimane durante l'estate gruppi di bambini (provenienti da centri urbani o da comuni di pianura) frequentano programmi educativi in montagna. Abbiamo qui i campi di alpinismo/arrampicata per bambini 10-13 anni che acquisiscono competenze tecniche, superano paure, costruiscono autostima in contesti dove il fallimento è parte dell'apprendimento. I docenti sono guide alpine certificati in team con educatori. Possiamo poi immaginare 'campi agroecologici' con bambini 8-12 anni che partecipano a cicli agricoli reali (semina, cura, raccolta) in territori montani. Partecipare

effettivamente alla produzione alimentare di comunità è una via per avvicinarsi a ecologia, economia e relazione ecologica con animali e piante. Infine, possiamo pensare a campi linguistici bilingui: regioni alpine con risorse linguistiche distintive dove la seconda lingua viene praticata naturalmente. Alcuni comuni mantengono asili forest kindergarten durante l'anno scolastico, ma durante l'estate offrono estensioni residenziali (1-2 settimane) dove le famiglie di bambini di città pagano una quota (agevolata per redditi bassi) e i bambini vivono l'esperienza montagna in piccoli gruppi.

Per la scuola secondaria di primo e secondo grado è possibile immaginare laboratori di 'mestieri di montagna', percorsi laboratoriali opzionali durante l'anno, o in forma di 'settimane tematiche', dove studenti incontrano professionisti locali. La silvicoltura e la gestione forestale con biologi/forestali che insegnano identificazione delle specie, cicli vegetazionali ed economia della foresta, anche in combinazione con GIS e monitoraggio ecologico. Oppure percorsi dove studenti passano alcuni giorni in alpeggio, imparano nutrizione animale, gestione sostenibile ed economia della filiera casearia. Anche artigianato e costruzione offrono opportunità con l'edilizia sostenibile in montagna, l'uso di materiali locali e il restauro di edifici storici. Centri estivi strutturati con finalità educative integrate, intesi come programmi dove l'estate diventa occasione di apprendimento. Pensiamo per esempio a centri estivi multi-lingua, dove bambini di 6-10 anni seguono moduli di lingua insegnati da figure madrelingua o provenienti da centri urbani per periodi limitati. La risorsa naturale (ambiente di montagna, ostelli in quota) diventa così contesto immersivo per l'apprendimento linguistico. Oppure pensiamo a laboratori di mestiere e conoscenza ecologica dove si impara leggendo il paesaggio (come riconosce le specie vegetali un pastore? come costruisce una strada in montagna un selciatore?). Oppure a centri sportivi e socializzazione che fanno prevenzione del *summer learning loss* attraverso la costruzione di senso di comunità e legame sociale tra pari. Bambini di comuni diversi si incontrano, creano reti, riducono l'isolamento.

A livello di istruzione terziaria, non è realistico creare università autonome in ogni territorio montano. Ma è possibile avere dipartimenti universitari specializzati con modello 'hub and spoke': università che creano sedi didattiche secondarie dedicate a ecologia e conservazione naturale (ricerca sui territori specifici, laboratori in situ); economia territoriale e sviluppo sostenibile; architettura sostenibile e restauro del patrimonio rurale. È possibile avere studenti che trascorrono parte del semestre in sedi montane, facendo ricerca su problemi locali reali (erosione di versanti, riforestazione, transizione energetica). Oppure si possono avere cicli di specializzazione post-laurea (master e dottorati) e/o master specifici su tematiche come 'Pastorizia sostenibile e benessere animale', 'Governance e politiche

per le aree interne', 'Transizione energetica nei territori montani'. Ci sono poi spazi di lavoro nella formazione continua e educazione degli adulti, con corsi di aggiornamento per professionisti montani che già operano: guide alpine e insegnanti di outdoor education, gestori forestali e tecnici di conservation, sindaci e amministratori in politiche di sviluppo territoriale.

L'elemento cruciale è che ogni livello deve essere distintivo e desiderabile in sé, non una versione ridotta e 'di serie B' di programmi urbani.

Una seconda pista riguarda il welfare integrato territoriale: i governi locali, l'associazionismo, l'economia sociale e le imprese potrebbero lavorare insieme per costruire pacchetti di welfare metromontano all'interno dei propri strumenti, trasformando la montagna in un asset di benessere per persone e famiglie, con potenziali ricadute positive anche sui territori montani stessi in termini di domanda e presidio dei luoghi. Entrambe le direttrici, per essere efficaci, richiedono di essere pensate non a scala comunale, ma attraverso modelli di governo di territorio di area vasta, in cui le diverse componenti di territori complessi – fatti di città e montagna, di poli urbani e sistemi rugosi – trovino convenienze comuni, superando la logica dei confini amministrativi già discussa a proposito del policentrismo territoriale italiano. Sul versante della cura degli anziani, esistono già alcune esperienze negli Appennini dove alcuni paesi si sono dotati di servizi di accoglienza dedicati alla popolazione over 65. Un caso illustrativo è quello di Castel del Giudice, piccolo comune molisano che ha consolidato un'esperienza di residenzialità assistita per anziani (RA/RSA). La presenza di una struttura residenziale socio-sanitaria radicata nel paese consente alla popolazione di invecchiare in un contesto territoriale e sociale diverso dalla città e di essere espulsi verso strutture distanti nel momento di maggiore fragilità. Va detto che si tratta di un'esperienza isolata più che di un modello replicato sistematicamente. Casi come questo restano sparsi e poco numerosi, spesso affidati all'iniziativa di singole cooperative sociali o amministrazioni comunali lungimiranti, senza un disegno esplicito di messa a sistema alla scala dell'area vasta. Per trasformare esperienze come quella di Castel del Giudice da casi singoli a componente strutturale del welfare metromontano servirebbero un po' di coraggio politico, una visione di più lungo periodo e, non ultimo, risorse dedicate a partire dal riconoscimento che la residenzialità per anziani in piccoli comuni interni è un presidio essenziale che rende possibile la tenuta demografica di questi territori e la creazione di sistemi territoriali di welfare metromontano.

3 Nuove forme di nearworking

Se i paragrafi precedenti hanno mostrato come la metromontagna possa configurarsi come infrastruttura di welfare collettivo, un ulteriore terreno su cui si gioca la ricomposizione tra città e montagna è quello del lavoro da remoto. Si tratta di un fenomeno che, nella sua declinazione più radicale, la letteratura e la narrazione pubblica hanno battezzato con la categoria di 'nomadismo digitale', ma che nella sua declinazione metromontana assume tratti sufficientemente distinti da giustificare una categoria concettuale autonoma: quella che qui definiamo nearworking.

La letteratura sul nomadismo digitale, specie nella sua fase post-pandemica, ha prodotto uno sforzo di sistematizzazione considerevole: il lavoro bibliometrico di Šímová (2023) circoscrive 17 temi costitutivi del campo che vanno dal 'geo-arbitraggio' alla *gig economy*, dalla *lifestyle migration* all'indipendenza dalla posizione. La tassonomia di Cook (2023) distingue freelancer, proprietari di azienda, salariati e sperimentatori lungo assi come l'autonomia, la molteplicità delle sedi di lavoro e lo status legale (2023). Ciò che accomuna questi contributi è la messa a fuoco di una figura strutturalmente 'deterritorializzata': un soggetto che tratta il territorio in modo opportunistico, alla ricerca della combinazione ottimale tra costo della vita e reddito generato altrove (il geo-arbitraggio) e che costruisce comunità elettive spesso esclusive e mercificate, corredate da pacchetti di *co-living* e *coworkation*. È l'individuo imprenditore di sé stesso della retorica neoliberale, la cui relazione con il luogo è funzionale al progetto individuale di autorealizzazione piuttosto che costitutiva di un legame di appartenenza. Non a caso, la stessa letteratura più recente ne registra le patologie: la condizione permanente di liminalità, il *burnout* da spostamento continuo, e – nel caso più eclatante, quello del quartiere di Medellín reso inaccessibile ai residenti dall'afflusso di nomadi digitali nordamericani – gli effetti di gentrificazione che il nomadismo digitale può innescare quando si applica a territori privi di strumenti di governo della domanda abitativa.

Il nearworking metromontano qui proposto si colloca su un piano diverso, e per certi versi opposto, rispetto a questa soluzione. Non si tratta di lavoro esercitato ovunque e da chiunque in una condizione di equivalenza dei luoghi, ma di lavoro che si radica nella prossimità spaziale già discussa in precedenza: la possibilità di modulare la propria vita quotidiana tra città e montagna senza recidere il legame con l'una o con l'altra, in una forma di residenzialità modulare che non insegue il differenziale geografico di costo, ma la qualità della relazione territoriale. In questo senso, il nearworking non è una sottocategoria minore del nomadismo digitale, bensì la sua inversione concettuale: dove il nomade digitale massimizza la distanza dal luogo di produzione del reddito per ottimizzare il costo della vita,

chi pratica nearworking minimizza la distanza dal proprio sistema di relazioni – familiari, comunitarie, professionali – pur beneficiando della delocalizzazione resa possibile dalle tecnologie digitali.

Non è un caso che, nel contesto italiano, la letteratura più rilevante su questi temi si sia sviluppata non attorno alla figura del nomade digitale in quanto tale, ma attorno al rapporto tra lavoro da remoto e presidio dei territori interni. I contributi elaborati nell'ambito dell'Osservatorio sull'impatto dello smart working sul mercato del lavoro e le aree interne – promosso da INAPP e dal Centro ArIA – mostrano come attorno alle opportunità del lavoro a distanza si siano coagulati interessi eterogenei ma convergenti: amministrazioni intenzionate a contrastare lo spopolamento, imprese già insediate alla ricerca di personale qualificato, nuove *start-up* radicate localmente, mondo dell'associazionismo. Luisa Corazza e coautori (2024) documentano questa convergenza in casi come Fontanigorda, Castelbuono e Aliano.

È significativo, in questa prospettiva, che le esperienze italiane di maggior successo – da Ostana, che ha invertito trent'anni di spopolamento alpino attraverso la costruzione di una nuova abitabilità tramite l'infrastrutturazione di servizi essenziali, a Santa Fiora sul Monte Amiata, fino a Pontremoli in Lunigiana – non abbiano puntato sulla cattura di flussi nomadi generici, bensì sulla costruzione paziente di un'offerta territoriale capace di trattenere, oltre l'insediamento temporaneo, quote di nuova residenzialità stabile. A Santa Fiora, su 25 nuclei familiari insediati temporaneamente tra il 2020 e il 2021, 10-15 persone hanno scelto la permanenza; a Pontremoli, su 66 persone trasferite, 18 risultano oggi stabilmente residenti e 6 nuclei familiari hanno investito nell'acquisto di un'abitazione. Sono numeri contenuti, ma che segnalano un meccanismo diverso da quello descritto dalla letteratura sul nomadismo digitale: non la massimizzazione del differenziale geografico, ma la conversione di una prossimità sperimentata – il nearworking, appunto – in un legame territoriale duraturo. Vere e proprie 'architetture istituenti' che realizzano il costruito all'intersezione con progettualità collettive di popolazioni metromontane (De Rossi, Mascino 2026).

Resta, anche qui, la cautela già introdotta a proposito del welfare montano: senza una regia di area vasta capace di qualificare l'offerta abitativa e infrastrutturale anche il nearworking rischia di risolversi in una sequenza di iniziative puntiformi e non cumulative, incapaci di tradursi in quella 'componente strutturale del welfare metromontano' evocata nel paragrafo precedente.

4 Innovare i modelli insediativi

Se la metromontagna è un ibrido capace di connettere territori diversi ma spazialmente contigui, è proprio sul terreno dei modelli insediativi che questa natura ibrida trova la sua traduzione più concreta e, insieme, più esigente in termini di innovazione istituzionale. Il primo dato da cui muovere è la varietà delle popolazioni che oggi abitano – o aspirano ad abitare – la metromontagna. Il saggio di Andrea Membretti nel volume *Metromontagna* già menzionato distingue almeno sei tipi di giovani abitanti dei territori montani, tra cui spiccano i 'montanari per scelta', gli 'aspiranti montanari' e alcuni tipi di 'restanti attivi'. Queste categorie segnalano come la domanda di montagna non sia riconducibile a un unico profilo ma a un ventaglio di progettualità biografiche, ciascuna con esigenze diverse in termini di durata dell'insediamento, servizi richiesti e grado di radicamento desiderato. In relazione al tema del lavoro, abbiamo prima distinto due modelli-limite: i 'nomadi digitali', orientati a soggiorni brevi o medi entro una logica estetico-esperienziale e i 'lavoratori da remoto semi-permanenti', orientati a un insediamento di uno o più anni entro una logica relazionale-funzionale di welfare territoriale. Il punto analitico rilevante è che le politiche territoriali metromontane non possono più permettersi di disegnare un'unica offerta indifferenziata: devono, al contrario, calibrare risposte adattive capaci di intercettare bisogni collocati in fasi diverse del ciclo di vita – dalla coppia giovane senza figli, alla famiglia con obblighi di cura, a chi si avvicina alla pensione, fino a chi cerca un rifugio stagionale dalle ondate di calore discusse in precedenza – tenendo insieme, in un unico disegno, adattamento climatico ed equilibrio vita-lavoro come determinanti della domanda di residenzialità metromontana.

È proprio sul terreno immobiliare che il modello insediativo metromontano incontra il suo ostacolo più concreto: la trasformazione del mercato immobiliare delle aree interne e montane costituisce la precondizione di ogni politica di neo-popolamento e di coesione territoriale tra città e montagna. Come segnalato in *Contro i borghi* (Barbera, Cersosimo, De Rossi 2022), il racconto delle 'case vuote' pronte ad accogliere nuovi abitanti è in larga misura un mito: il patrimonio edilizio esiste, ma è spesso non a norma, frammentato tra molti piccoli proprietari poco motivati a locare, scarsamente redditizio nella sua conversione. Il caso di sette Comuni friulani che lanciano un progetto di attrazione di nuovi abitanti e si ritrovano con appena due strutture effettivamente disponibili a fronte di 600 richieste da tutta Italia, esemplifica bene il paradosso: in montagna ci sono «molti muri e poche abitazioni» (Il Dolomiti 2025). Ne consegue che il mercato immobiliare metromontano deve evolvere lungo almeno tre direttrici: la riattivazione del patrimonio inutilizzato attraverso formule ibride di affitto-uso o *rent-to-work*; lo sviluppo di

residenze miste che integrino abitazione, spazi di coworking e spazi comuni, pensate tanto per nuclei familiari quanto per singoli in cerca di soggiorni di media durata; e il coinvolgimento di cooperative di comunità ed enti del Terzo Settore nella gestione di formule di *co-housing* intergenerazionale, capaci di offrire un'accoglienza abitativa di qualità senza affidarsi esclusivamente alla logica del mercato privato dei piccoli proprietari.

La trasformazione del mercato immobiliare rappresenta quindi la precondizione di ogni politica credibile di neo-popolamento e coesione territoriale tra città e montagna. Tuttavia, nei comuni montani delle aree interne italiane, il mercato immobiliare è praticamente fermo. In molti comuni, il numero annuale di transazioni immobiliari è compreso tra 1 e 3 unità. Il fenomeno presenta almeno tre caratteristiche strutturali. Prima, la proprietà è estremamente frammentata da eredità, proprietari non residenti e titoli di proprietà spesso non chiariti. Seconda, il poco stock che circola è sottoposto a pressioni speculative, soprattutto nei comuni prossimi a centri turistici consolidati –come accade intorno a Cortina. Terza, chi abita rimane (eredità) mentre chi potrebbe comprare non lo fa: i prezzi sono troppo alti per la domanda effettiva di residenza permanente, ma troppo bassi per risultare interessanti come investimento immobiliare. Questo blocco del mercato immobiliare produce una conseguenza paradossale. Mentre i prezzi rimangono gonfiati da logiche di speculazione o legate alle seconde case, nessuno affronta il problema della disponibilità abitativa per chi vuole stabilirsi in montagna con intenzione di residenza permanente e/o inserimento nell'economia locale.

La risposta apparentemente più intuitiva – quella di costruire nuove abitazioni – è fuorviante per almeno tre ragioni. Prima, in comuni di poche centinaia di abitanti, costruire trenta nuove unità abitative trasforma radicalmente la scala urbana e richiede infrastrutture (scuole, servizi, viabilità) spesso già sottodimensionate. Seconda, il suolo già consumato e frammentato non consente espansioni ordinate senza commettere danni paesaggistici in contesti già vulnerabili. Terza, costruire nuovo costa più –sia in termini di capitale che di tempo – che rigenerare, in un contesto dove il problema non è domanda non soddisfatta ma insicurezza di chi vorrebbe stabilirsi. La strategia alternativa non è costruire nuovo bensì trasformare la struttura di proprietà e accesso allo stock esistente.

Per esempio, il modello dei *Community Land Trust* separa la proprietà del terreno da quella dell'edificio. Un ente pubblico, una cooperativa, o una fondazione acquisisce il terreno, mentre gli abitanti ottengono il diritto di superficie a vita – spesso con trasferibilità intergenerazionale limitata – o l'usufrutto. La casa viene trasferita a prezzo calmierato, non seguendo la volatilità del mercato speculativo. Questo meccanismo produce tre effetti. Primo,

il prezzo dell'abitazione rimane stabile e accessibile (€800-1.200 per metro quadro in montagna, contro €3.000-5.000 nei contesti speculativi). Secondo, il terreno non può essere commercializzato separatamente dalla funzione abitativa, eliminando i meccanismi di rendita fondiaria. Terzo, le proprietà rimangono ancorate alla comunità locale: chi vende la casa la vende a chi vuole abitarvi, non a chi vuole rivenderla. Esempi consolidati provengono da Scozia, Vermont, e parti della Svizzera. Il modello funziona quando il soggetto collettivo (ente pubblico, cooperativa, fondazione) dispone di capitale iniziale per acquisire il terreno e di capacità di gestione a lungo termine. Il finanziamento proviene tipicamente da fondi di coesione europei, da PNRR –quando opportunamente reinterpretati –, e da risorse regionali dedicate. Il rischio principale è la lentezza iniziale: acquisire proprietà in un mercato fermo richiede tempo e negoziazione complessa. Una Regione potrebbe istituire una legge-quadro che consenta ai comuni di istituire enti di gestione del suolo collettivo, con finanziamenti pubblici per l'acquisizione iniziale.

Un approccio intermedio consiste nella creazione di fondi immobiliari pubblici dedicati. Una regione istituisce un fondo che acquisisce proprietà disponibili a prezzi di mercato (non speculativi) e le affitta a canone sociale. Il canone è calcolato sul 30-40% del reddito familiare (standard europeo per l'housing sociale), non sul valore di mercato. L'ente gestore–pubblico o delegato a cooperativa–copre i costi di manutenzione e ammortamento con i canoni, generando flussi finanziari prevedibili. Se in un comune di seicento abitanti circola uno stock di tre-quattro proprietà all'anno a €250.000 cadauna, il fondo ne acquisisce una-due all'anno. In dieci anni, possiede dieci-venti unità abitative. Affittate a €300-400 mensili, diventano disponibili per giovani coppie, professionisti in smart working o nearworking (si veda di seguito), neo-rurali, lavoratori provenienti da altri territori. Lo svantaggio è la dipendenza da continuità di finanziamento pubblico e dalla qualità della gestione amministrativa. Inoltre, i proprietari privati possono rifiutare di vendere a fondi pubblici, preferendo mercati speculativi. Regioni come la Valle d'Aosta e il Trentino hanno capacità fiscale per sostenere questo modello. Regioni più povere richiedono trasferimenti di risorse nazionali o europee.

Un approccio meno costoso in termini di acquisizione nuova consiste nell'identificare e rigenerare edifici pubblici e semi-pubblici attualmente inutilizzati: ex hotel e locande, ex scuole, ex strutture sanitarie, ex caserme, patrimonio ecclesiastico dismesso. Questi edifici non consumano suolo nuovo, sono già inseriti nel tessuto urbano consolidato e spesso hanno volumetrie che consentono conversione a residenza collettiva senza necessità di demolizione-ricostruzione. L'amministrazione comunale censisce il patrimonio dismesso e realizza un bando pubblico per cooperative di abitanti interessate a rigenerare l'edificio. La cooperativa accede a finanziamenti agevolati

e restaura l'edificio con standard costruttivi adeguati (isolamento termico, impianti moderni, accessibilità), mentre ricava otto-dodici unità abitative più spazi comuni (cucina collettiva, coworking, biblioteca, sala riunioni). I residenti pagano un canone agevolato; la gestione è collettiva o delegata a cooperativa di abitanti. Il comune di Riomaggiore, nelle Cinque Terre, ha rigenerato un antico palazzo come residenza collettiva con finanziamento pubblico. Il costo al metro quadro è stato significativamente inferiore sia alla speculazione che alla costruzione ex novo. La qualità costruttiva e il senso di comunità sono risultati superiori a soluzioni individuali.

Il modello funziona se c'è identificazione chiara del patrimonio disponibile – spesso disperso negli archivi comunali –, capacità tecnica di valutazione e progettazione (ingegneri, architetti con esperienza di rigenerazione) e volontà politica di dedicare tempo e risorse pubbliche. I rischi principali riguardano i costi di restauro conservativo – spesso superiori alle stime iniziali – e la difficoltà di attrarre residenti permanenti in edifici che non hanno tradizione abitativa recente.

Una soluzione alternativa consiste nel trasferimento non della proprietà piena bensì del diritto di superficie per novantanove anni o a titolo perpetuo. Chi abita paga una cifra una tantum per il diritto di superficie (inferiore di due-tre volte rispetto al prezzo di compravendita ordinaria) e un canone annuale modico come proprietario nominale rimane l'ente pubblico. Non può rivendere a terzi e la proprietà torna all'ente al termine dei novantanove anni (o passa ai figli, vincolata). Il vantaggio è il prezzo iniziale ridotto e la stabilità dei costi nel tempo. L'ostacolo principale è l'avversione del sistema bancario: le banche non finanziano facilmente questo modello, percependolo come maggior rischio di recupero e minore liquidità in caso di inadempimento. Occorre capitale pubblico che accetti tassi di rendimento bassi e prospettive a lunghissimo termine.

In generale occorre ribadire che non esiste una soluzione unica al blocco del mercato immobiliare montano, ma occorre un portafoglio di strumenti. La premessa fondamentale è che il mercato ordinario non risolverà da solo il problema. Occorre una capacità di azione pubblica che abiliti l'iniziativa privata in forma individuale e soprattutto collettiva.

Un secondo terreno di innovazione, complementare a quello abitativo, riguarda le forme contrattuali che regolano il lavoro da remoto, tanto nelle imprese private quanto, e forse soprattutto, nella Pubblica Amministrazione. Se il nearworking, discusso nel paragrafo precedente come inversione concettuale del nomadismo digitale, deve tradursi in insediamento duraturo e non restare mera possibilità tecnica, occorre che il contratto di lavoro riconosca esplicitamente la dimensione territoriale della prestazione. È in questa direzione che si muovono proposte come il 'contratto multi-locale' o il 'patto di

lavoro territoriale', che riconoscono al lavoratore il diritto di svolgere parte della propria attività in un hub locale certificato, anche a distanza dalla sede formale di assegnazione. Il settore pubblico, in particolare, può sperimentare per primo queste forme contrattuali con il proprio personale, costituendo reti di 'antenne di prossimità' nelle aree montane dove i propri dipendenti residenti fuori dai poli urbani possano lavorare alcuni giorni alla settimana, rendendo eleggibili a questi dispositivi tutti i lavoratori residenti in Comuni classificati come aree interne. Una scelta che trasformerebbe il lavoro pubblico da fattore di attrazione centripeta verso il capoluogo a leva di riequilibrio territoriale. La convergenza tra pluralità delle popolazioni, riforma del mercato immobiliare e innovazione contrattuale richiede, infine, un attore pubblico che non si limiti a rimuovere ostacoli, ma assuma una postura pro-attiva di facilitazione e co-progettazione. Ciò significa, concretamente, investire in reti di spazi di nearworking – centri civici, biblioteche, ex scuole riconvertite in hub di prossimità – secondo modelli *hub&spoke* che colleghino città medie e paesi montani; attivare fondi di garanzia e incentivi per la riattivazione abitativa rivolti a giovani coppie e lavoratori da remoto; costruire alleanze multi-attore tra Comuni, aziende di telecomunicazioni, utility e cooperative locali per garantire non solo connettività ma l'intero ecosistema di servizi – sanità, scuola, mobilità – di cui l'abitabilità quotidiana ha bisogno. È questa la traduzione operativa, alla scala dei modelli insediativi, di quel 'nuovo contratto spaziale' tra aree urbane e aree montane che l'introduzione al volume *Metromontagna* pone come condizione per affrancare le politiche territoriali dalla logica urbano-centrica: non più politiche che inseguono passivamente i flussi, ma politiche che governano attivamente le condizioni materiali, contrattuali e abitative attraverso cui quei flussi possono trasformarsi in presidio demografico duraturo.

5 Filiere di progetto metromontano

I paragrafi precedenti hanno ricostruito la metromontagna lungo quattro assi: la sua natura di categoria connettiva capace di superare la dicotomia città-montagna (2.1), la montagna come infrastruttura di welfare collettivo (2.2), il nearworking come inversione del paradigma deterritorializzato del nomadismo digitale (2.3), l'innovazione dei modelli insediativi lungo gli assi abitativo e contrattuale (2.4). Resta da chiedersi come questi elementi si tengano insieme in una 'filiera di progetto' effettivamente realizzabile.

Il filo conduttore dell'intero ragionamento è che la metromontagna è, prima di ogni policy, un fatto spaziale, insediativo e produttivo già esistente anche se misconosciuto. Il problema non è dunque conoscitivo, ma di 'traduzione istituzionale': la 'metrofilia' – l'amore

cieco per la città separata dal suo territorio – impedisce che una prossimità spaziale misurabile in 30-45 minuti d'auto si trasformi in un disegno di governo condiviso. Superare questa cecità richiede coalizioni metromontane esplicite. Non basta il manufatto recuperato concepito come spazio scambiatore capace di ospitare insieme ricettività, servizi pubblici, coworking, formazione e residenzialità temporanea se non è sorretto da una coalizione che tesse reti lunghe con la pianura e individua, con la città di riferimento, giochi a somma positiva sull'economia fondamentale della cittadinanza. È il medesimo principio che regge le 'case di comunità' richiamate nell'introduzione al volume *Metromontagna* citato e le esperienze di neo-popolamento vocazionale discusse nel paragrafo 2.4: luoghi che funzionano da 'acceleratori', capaci di concentrare massa critica di servizi e attività, e che per questo richiedono co-progettazione multi-attore piuttosto che interventi puntiformi e non coordinati.

Se il primo nodo riguarda la scala e la governance, il secondo riguarda il ritmo e la titolarità del cambiamento. La narrazione dominante dell'innovazione – veloce, concentrata su pochi individui eccellenti, urbana per definizione – è strutturalmente incompatibile con i tempi e le risorse delle aree metromontane, e la sua importazione acritica rischia di riprodurre nei territori del margine la stessa logica 'pigliatutto' che concentra risorse sui pochi poli forti. La ricerca sul potenziale innovativo distribuito tra lavoratori di settori ed organizzazioni diverse conferma che la capacità di innovare non è un dono riservato a pochi luoghi eletti, ma una risorsa diffusa la cui traduzione in innovazione effettiva dipende dalle istituzioni, dai regimi di competizione e dalle metriche con cui allochiamo attenzione e risorse.

Le filiere di progetto metromontano che emergono da questa ricostruzione condividono tre caratteristiche. In primo luogo, operano in modo multiscalare, riconoscendo che nessun intervento comunale isolato può generare le economie di scala e di rete necessarie: servono coalizioni di area vasta, capaci di connettere terre alte, fondivalle-pedemonti e pianura con la stessa naturalezza con cui, storicamente, il Veneto ha tenuto insieme città e campagne manifatturiere, o la Terza Italia ha intrecciato reti di imprese, urbanizzazioni diffuse e città medie. In secondo luogo, accettano una 'temporalità lenta e paziente', piuttosto che rincorrere la retorica dell'accelerazione tecnologica come fine in sé. In terzo luogo, distribuiscono la 'titolarità dell'innovazione' oltre la cerchia ristretta degli 'innovatori eroici', riconoscendo nei nuovi montanari, nei restanti attivi, nelle cooperative di comunità e nei lavoratori del nearworking del pubblico e del privato altrettanti agenti di cambiamento radicati nel contesto. È questo, in ultima analisi, il senso operativo del 'nuovo contratto spaziale' metromontano: la costruzione paziente di coalizioni e luoghi-acceleratori, e la redistribuzione della capacità di innovare ai

territori che per troppo tempo sono stati pensati, con le spalle rivolte alla montagna, solo come sfondo passivo delle scelte prese altrove.

Le pagine precedenti hanno ricostruito la metromontagna come categoria connettiva capace di superare la dicotomia città-montagna (§2.1), la montagna come infrastruttura di welfare collettivo (§2.2), il nearworking come inversione del paradigma deterritorializzato del nomadismo digitale (§2.3), l'innovazione dei modelli insediativi lungo gli assi abitativo e contrattuale (§2.4) e le filiere di progetto capaci di tenere insieme scala, ritmo e titolarità del cambiamento (§2.5).

6 Implicazioni per Borca di Cadore

Il caso di Borca di Cadore e la costruzione di un Mountain Innovation Hub costituisce un banco di prova particolarmente calzante per verificare la tenuta empirica di questo impianto concettuale.

Borca di Cadore si colloca nel corridoio della Val Boite, tra il massiccio dell'Antelao e il sistema Pelmo-Rocchette, in una posizione che il dossier geomorfologico definisce correttamente come 'sistema territoriale di valle' più che come località turistica isolata. Applicando la lente metromontana discussa nel paragrafo 2.1, questa collocazione va letta anzitutto come rete di interdipendenze funzionali già esistenti, da riconoscere e potenziare piuttosto che da inventare ex novo:

- la SS 51 di Alemagna costituisce l'asse stradale che tiene insieme il Cadore, Cortina d'Ampezzo e, a valle, l'accesso verso la pianura veneta; è l'infrastruttura su cui si regge, letteralmente, la continuità tra Borca e i poli urbani di riferimento;
- la stazione ferroviaria di Calalzo-Pieve di Cadore-Cortina, pur non trovandosi a Borca, rappresenta la porta ferroviaria del sistema, da cui si dipartono collegamenti regionali verso Belluno, Longarone-Zoldo e la pianura; una strategia di accessibilità sostenibile per l'Hub non può che essere intermodale – treno fino a Calalzo, poi bus, navetta o bicicletta verso Borca – esattamente il tipo di catena metromontana descritta nel paragrafo 2.1 a proposito della prossimità funzionale;
- la Lunga Via delle Dolomiti, realizzata sul sedime della ferrovia dismessa Calalzo-Cortina-Dobbiaco, è un asset che eccede la funzione turistica: è una dorsale di mobilità dolce che collega in sequenza Calalzo, Pieve, Valle, Vodo, Borca, San Vito e Cortina, e che può funzionare da spina dorsale quotidiana per residenti, lavoratori temporanei e visitatori, non solo da attrazione per il cicloturismo lento.

Questa rete infrastrutturale rende Borca un caso paradigmatico di ciò che nel paragrafo 2.1 abbiamo definito prossimità funzionale: un

territorio in cui la modulazione della vita quotidiana tra montagna e pianura è già resa possibile dalla dotazione infrastrutturale esistente, a condizione che questa venga letta e progettata in chiave sistemica anziché come somma di segmenti indipendenti (strada, treno, bus, ciclabile) ciascuno gestito separatamente. Coerentemente con quanto sostenuto nel paragrafo 2.4 a proposito della necessità di innovare i modelli insediativi senza ignorare le condizioni materiali dei luoghi, il caso di Borca impone di anteporre la lettura geomorfologica a qualunque scelta localizzativa. Il caso di Cancia – la colata detritica del 15 giugno 2025 originata dai versanti dell'Antelao, che ha interessato abitazioni e la SS 51 senza fortunatamente causare vittime – è un fenomeno ricorrente legato alla litologia carbonatica fratturata e alla disponibilità di detrito sui versanti orientali della Val Boite. Per il progetto di Hub, questo si traduce in un principio operativo per cui nessuna funzione permanente, spazio di coworking, archivio digitale o impianto energetico dovrebbe essere collocato in aree di conoide attivo o a pericolosità idrogeomorfologica elevata, e ogni sito candidato va verificato su PAT, PAI e Carta geologica CARG prima di qualunque impegno progettuale.

Questo vincolo conferma la strategia metromontana: è proprio perché il territorio di valle è fisicamente fragile e linearmente vulnerabile che la logica di sistema (ridondanza delle connessioni, mobilità dolce come alternativa, monitoraggio ambientale diffuso) diventa condizione di attuazione. Il paragrafo 2.4 richiamava, a questo proposito, la necessità di una 'ridondanza' contrattuale e infrastrutturale per il nearworking; a Borca questa esigenza si specifica ulteriormente in termini di ridondanza fisica delle vie di accesso e di continuità energetica e digitale in caso di isolamento temporaneo della valle.

Se un singolo elemento del territorio di Borca incarna con precisione quasi letterale l'idea di spazio multifunzionale discussa nella parte generale del report, questo è il complesso dell'ex Villaggio ENI di Borca di Cadore, progettato da Edoardo Gellner tra il 1955 e il 1963 su commissione di Enrico Mattei, e in particolare l'edificio della Colonia: un contenitore architettonico di eccezionale qualità, dismesso dalla propria funzione originaria – l'accoglienza estiva per i figli dei dipendenti ENI – dal 1992, e da allora alla ricerca di una rifunzionalizzazione stabile. È lo stesso tipo di manufatto che il report individua come potenziale 'casa alpina del welfare': un edificio già esistente, sovradimensionato rispetto agli usi attuali del paese, la cui riattivazione può funzionare da acceleratore di sviluppo locale precisamente in virtù della sua massa e della sua capacità di ospitare funzioni molteplici sotto un unico tetto.

Il progetto di rigenerazione in corso – promosso da Dolomiti Contemporanee attraverso l'iniziativa Progetto Borca, con un primo intervento pilota di 'casa dell'accoglienza' dotato di pannelli

fotovoltaici, sonde geotermiche, palestra di arrampicata e piani liberi flessibili da circa 65 mq ciascuno – offre un prototipo concreto di ciò che nel paragrafo 2.4 abbiamo chiamato riattivazione del patrimonio inutilizzato attraverso formule ibride, capaci di integrare residenzialità temporanea, funzioni culturali, spazi di lavoro e servizi pubblici in un unico manufatto energeticamente autonomo. La lezione che se ne trae per l'Hub montano dell'innovazione è duplice:

- da un lato, la Colonia dimostra che a Borca esiste già un contenitore fisico di scala adeguata a ospitare le funzioni previste dal capitolo sugli spazi di coworking (formazione, residenze per lavoratori da remoto, incubazione di impresa), evitando così la necessità di nuova edificazione in un contesto geomorfologicamente sensibile;
- dall'altro, la storia recente del sito – un'architettura di eccezionale valore rimasta per oltre trent'anni scarsamente utilizzata, salvo interventi puntuali di Dolomiti Contemporanee – conferma quanto sostenuto nel paragrafo 2.5 a proposito dell'innovazione lenta: la rifunzionalizzazione di un manufatto di questa portata richiede tempi lunghi, una coalizione locale stabile e un disegno che non si esaurisca nell'evento (l'Olimpiade Milano-Cortina 2026, più volte evocata come occasione mancata o da cogliere) ma costruisca eredità durature.

In questo senso, l'Hub montano dell'innovazione non dovrebbe collocarsi come intervento alternativo o concorrente rispetto al percorso di rigenerazione della Colonia, ma innestarsi su di esso: la coalizione metromontana che il report indica come precondizione per il successo a Borca trova nella partnership tra Comune, Dolomiti Contemporanee e i soggetti economici locali (associazioni di categoria, operatori turistici) l'interlocutore naturale già parzialmente costituito.

Il capitolo sugli spazi di coworking – con attenzione ai modelli di spazio e alle condizioni tecnologiche e contrattuali che rendono possibile la remotizzazione del lavoro – può appoggiarsi direttamente sulla distinzione, sviluppata nel paragrafo 2.3, tra nomadismo digitale propriamente detto e nearworking metromontano. Borca, per posizione (a pochi minuti da Cortina d'Ampezzo, sede olimpica) e per la ricchezza dell'offerta paesaggistica e infrastrutturale già descritta, si presta più al secondo modello che al primo. Non un villaggio per nomadi digitali internazionali in cerca di geo-arbitraggio, ma un nodo di prossimità per lavoratori – anche pubblici, secondo il modello del 'contratto multi-locale' discusso nel paragrafo 2.4 – che mantengono il proprio radicamento in un sistema di relazioni metropolitane (Belluno, Treviso, Venezia, ma anche Milano attraverso l'asse ferroviario) pur scegliendo Borca come sede di lavoro per periodi medio-lunghi.

La candidatura olimpica e i riflettori internazionali su Cortina 2026 rappresentano, in questa luce, una finestra di visibilità da capitalizzare senza però costruire l'intera strategia sull'evento: coerentemente con la cautela espressa nel paragrafo 2.3 rispetto ai rischi di gentrificazione legati a flussi turistico-lavorativi mal governati, l'Hub dovrebbe essere concepito come infrastruttura che sopravvive all'evento, capace di attrarre popolazioni stabili – imprese radicate, lavoratori in nearworking, famiglie – più che soggiorni brevi legati all'effimero della vetrina olimpica.

Sul fronte del welfare l'applicazione suggerisce di ancorare l'offerta di Borca a due direttrici già sperimentate altrove nel contesto alpino: da un lato, programmi educativi strutturati che valorizzino la prossimità alla natura e alla montagna (sul modello, discusso nel report, della sistematizzazione tra iniziativa privata occasionale e programmazione nazionale strutturata); dall'altro, un'offerta di welfare integrato – sanitario, per anziani, per famiglie – costruita a scala di area vasta con i comuni limitrofi del Cadore e della Val Boite (San Vito, Vodo, Valle di Cadore, Calalzo, Pieve), secondo la logica della governance intercomunale già richiamata a proposito del Pinerolese.

È infine sul piano della governance che il caso di Borca richiede la maggiore attenzione. Il ruolo delle associazioni di categoria e delle istituzioni regionali dovrebbe tradurre operativamente quanto sostenuto a proposito della redistribuzione della titolarità dell'innovazione: la coalizione che sosterrà l'Hub montano non può ridursi al rapporto tra Comune e soggetto attuatore, ma deve includere le categorie economiche locali (turismo, commercio, filiera del legno), le istituzioni regionali venete competenti in materia di sviluppo montano e il soggetto – Dolomiti Contemporanee – che da oltre un decennio custodisce la memoria progettuale del sito. Solo una coalizione di questa ampiezza può reggere la scommessa che sviluppo tecnologico e natura non si traducano automaticamente in maggiore attrattività e competitività territoriale, ma richiedano un lavoro paziente di costruzione delle condizioni materiali, contrattuali e istituzionali che rendono quella equazione, alle condizioni di Borca di Cadore, realmente efficace.

Bibliografia

Barbera, F.; Cersosimo, D.; De Rossi, A. (2022). *Contro i borghi. Il Belpaese che dimentica i paesi*. Roma: Donzelli.

Barbera, F.; De Rossi, A. (a cura di) (2021). *Metromontagna. Un progetto per riabitare l'Italia*. Roma: Donzelli.

Barbera, F.; Membretti, A.; Tartari, G. (a cura di) (2024). *Migrazioni verticali. La montagna ci salverà?* Roma: Donzelli.

Cook, D. (2023). «What Is a Digital Nomad? Definition and Taxonomy in the Era of Mainstream Remote Work». *World Leisure Journal*, 65(2), 256-75. https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608.

Corazza, L.; Di Salvatore, L.; Tantillo, F.; Zucaro, R. (a cura di) (2024). *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*. Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.

De Rossi, A.; Mascino, L. (2026). «Architetture istituenti. La dimensione spaziale dei processi rigenerativi». *laRivista*, 3, 30-2.

Dematteis, G. (2018). «La metro-montagna di fronte alle sfide globali. Riflessioni a partire dal caso di Torino». *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 106-2. https://doi.org/10.4000/rga.4318.

Il Dolomiti (2025). «In due anni 600 famiglie interessate a trasferirsi dalla pianura alla montagna». https://www.ildolomiti.it/altra-montagna/attualita/2025/in-due-anni-600-famiglie-interessate-a-trasferirsi-dalla-pianura-alla-montagna-ora-il-metodo-di-vanni-treu-prova-a-essere-applicato-alla-valle-maira.

Membretti, A.; Barbera, F. (2020). «Alla ricerca della distanza perduta: rigenerare luoghi, persone e immaginari del riabitare alpino». *ArchAlp*, 4.

Šímová, T. (2023). «A Research Framework for Digital Nomadism: A Bibliometric Study». *World Leisure Journal*, 65(2), 175-91. https://doi.org/10.1080/16078055.2022.2134200.

Infrastrutture sociali e welfare

Maurizio Busacca
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

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

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

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

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

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

Studi e ricerche 49
e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 979-12-5742-092-5 | ISBN [print] 979-12-5742-093-2 | ISBN [epub] 979-12-5742-094-9
Open access
Submitted 2026-09-01 | Published 2026-10-30
© 2026 Busacca | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/003

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Aree interne, cittadinanza territoriale e servizi essenziali

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

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

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

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

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

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

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

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

4 Welfare generativo, accoglienza e nuovi abitanti

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

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

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

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

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

5 Welfare culturale: cultura, salute, appartenenza e innovazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7 Sintesi strategica per Borca di Cadore

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

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

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

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

Bibliografia e fonti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lo spazio di coworking come base operativa dell'Hub

Fabrizio Montanari
Università di Modena e Reggio Emilia, Italia

Abstract The chapter examines coworking as a *place-based* infrastructure for the development of mountain territories. The literature and the cases analysed highlight four complementary functions: professional, educational, cultural and civic. For Borca, a sustainable community hub is proposed, capable of connecting hybrid work, training, territorial engagement, temporary housing, and local networks.

Keywords Coworking. Collaborative spaces. Place-based policies. Human capital. Community hub.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Gli spazi collaborativi e i coworking come infrastrutture *place-based* per lo sviluppo dei territori. – 3 Verso un coworking come hub di comunità: un framework progettuale per Borca di Cadore. – 3.1 La governance: costruire una gestione competente e orientata al territorio. – 3.2 Le attività e servizi da svolgere: costruire un hub multifunzionale. – 3.3. I target di riferimento: dai nomadi digitali alla comunità dei lavoratori distribuiti. – 3.4 Lo spazio fisico: progettare un ambiente aperto, flessibile e identitario. – 3.5 L'*engagement*: connettere Borca con reti territoriali più ampie. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

Le aree montane e interne dell'Italia, e più in generale dell'Europa, sono state interessate nell'ultimo decennio da profonde trasformazioni demografiche, economiche e sociali che alimentano ancora oggi processi di emigrazione selettiva riguardanti le fasce più giovani e istruite della popolazione (European Parliament 2025). Queste dinamiche contribuiscono a generare quella che la Commissione Europea ha definito *talent development trap*, ossia una situazione in cui

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 Montanari | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/004

la limitata capacità di attrarre, sviluppare e trattenere capitale umano qualificato riduce ulteriormente le opportunità professionali presenti sul territorio, la capacità di innovazione e la possibilità di attrarre investimenti, innescando un circolo vizioso che accelera ulteriori processi di declino economico e demografico (European Commission 2023; Mariottti, Sasso 2024).

Per rispondere a queste sfide, le istituzioni europee, nazionali e locali hanno progressivamente adottato un approccio *place-based* orientato a costruire politiche che tengano conto delle specificità dei singoli territori e che valorizzino le risorse e le capacità presenti nelle comunità locali (Barca 2009; Hildreth, Bailey 2014). Questo approccio attribuisce anche un ruolo centrale alla mobilitazione degli attori locali e alla costruzione di forme di governance collaborative con l'obiettivo di sviluppare ecosistemi territoriali capaci di generare forme di sviluppo più inclusive e resilienti (Barca, McCann, Rodríguez-Pose 2012; Löfving et al. 2022).

Applicate al tema del capitale umano, le politiche *place-based* richiedono di superare una visione esclusivamente 'difensiva', orientata cioè al solo contrasto dello spopolamento. Se da un lato, infatti, è fondamentale garantire il 'diritto a restare', ossia la possibilità per le persone di costruire il proprio progetto di vita e di lavoro nel territorio di origine senza essere costrette a partire per mancanza di opportunità (European Commission 2024; European Parliament 2025); dall'altro appare sempre più necessario sviluppare politiche di attrazione capaci di intercettare nuove forme di mobilità e permanenza, anche temporanee o intermittenti. Professionisti, ricercatori, imprenditori e lavoratori da remoto possono infatti contribuire ad alimentare processi di *brain circulation* e di trasferimento di conoscenze, generando valore economico, sociale e culturale anche in assenza di una residenzialità stabile (Saxenian 2005; Crescenzi, Holman, Orrù 2017). In questa prospettiva, l'obiettivo delle politiche territoriali non è soltanto quello di trattenere i residenti o di attrarre nuovi abitanti permanenti, ma di costruire le condizioni affinché un territorio possa essere aperto alla circolazione di persone e competenze.

Gli spazi collaborativi, in generale, e i *coworking*, in particolare, possono rappresentare un importante strumento per l'attuazione di queste policy (Rodighiero et al. 2025). Essi consentono a diverse categorie di lavoratori di accedere con maggiore facilità a spazi di lavoro (uffici, sale riunioni, ecc.), servizi (di formazione, di consulenza, ecc.) e relazioni (con altri professionisti, clienti, imprese, istituzioni locali, ecc.) attraverso cui poter accrescere le proprie competenze, sviluppare nuove opportunità di lavoro e migliorare la propria legittimazione professionale (Busacca, Montanari, Scapolan 2022; Merkel 2019; Rinaldini *et al.* 2021). Allo stesso tempo, gli spazi collaborativi possono svolgere una funzione di animazione territoriale, offrendo opportunità

di incontro, di aggregazione e di costruzione di comunità (Ciccarelli, Mariotti, Pais 2022; Ivaldi et al. 2021; Montanari 2023).

La crescente attenzione verso le opportunità offerte dai coworking nelle aree interne e montane solleva anche alcune domande: quali sono le reali opportunità offerte dalle nuove forme di lavoro da remoto per questi territori? Quali caratteristiche dovrebbero avere questi spazi affinché possano diventare un'infrastruttura territoriale capace di generare impatti duraturi sullo sviluppo locale?

Questo capitolo cerca di rispondere a tali interrogativi al fine di elaborare alcuni principi guida per il comune di Borca di Cadore. In particolare, il capitolo propone una riflessione sul ruolo che i coworking possono avere nei territori montani attraverso le diverse funzioni che possono svolgere verso target differenti. L'obiettivo non è tanto individuare un modello precostituito da replicare, quanto delineare alcune indicazioni utili per immaginare a Borca di Cadore una configurazione di coworking inteso come hub di comunità sostenibile, cioè uno spazio capace di intercettare le nuove forme di lavoro distribuito, attrarre frequentazioni temporanee, rafforzare le reti locali e contribuire alla costruzione di nuove opportunità economiche e sociali per il territorio.

2 Gli spazi collaborativi e i coworking come infrastrutture *place-based* per lo sviluppo dei territori

Negli ultimi quindici anni si è assistito alla rapida diffusione di una pluralità di luoghi riconducibili al termine ombrello di spazi collaborativi, tra cui coworking, fab-lab, incubatori, hub creativi e centri di innovazione sociale (Capdevila 2019; Montanari, Mattarelli, Scapolan 2020). Pur differenziandosi per finalità, modelli di governance e utenti di riferimento, tali spazi condividono alcune caratteristiche comuni: favoriscono l'incontro tra persone con competenze e background eterogenei, offrono accesso a infrastrutture e servizi condivisi e creano occasioni di apprendimento, collaborazione e scambio di conoscenze.

La loro diffusione è strettamente legata ai profondi cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e dell'innovazione. La crescita del lavoro autonomo, delle professioni della conoscenza e, più recentemente, del lavoro da remoto hanno accresciuto la domanda di luoghi in grado di offrire non soltanto spazi fisici, ma anche opportunità di networking, formazione e sviluppo professionale. Parallelamente, molti spazi collaborativi hanno assunto una funzione di rigenerazione urbana e sociale, contribuendo al recupero di edifici dismessi e alla rivitalizzazione di quartieri e territori caratterizzati

da fenomeni di declino economico e demografico (Busacca, Da Roit, Romeo 2021; Pacchi, Dotti, Barzotto 2022).

Tra le diverse tipologie di spazi collaborativi, i coworking rappresentano l'esempio più diffuso. L'idea di coworking nasce nel 2005 a San Francisco, quando Brad Neuberg, professionista dell'Information Technology e attivista del movimento *open source*, immaginò uno spazio capace di offrire un'infrastruttura spaziale e sociale per una comunità di freelance, imprenditori e lavoratori della conoscenza (Spinuzzi et al. 2019). L'idea si diffuse rapidamente prima negli Stati Uniti e successivamente nel resto del mondo. Se inizialmente il fenomeno si concentrava soprattutto nelle grandi aree metropolitane, caratterizzate da un'elevata densità di professionisti della conoscenza, industrie creative e start-up innovative, oggi i coworking rappresentano una presenza sempre più diffusa anche nelle città di piccole e medie dimensioni e nei territori montani e periferici.

Anche in Italia questo fenomeno è stato particolarmente evidente. Nel 2018 erano presenti circa 550 spazi di coworking, concentrati prevalentemente nelle grandi città, con Milano che da sola ospitava circa cento strutture (Mariotti et al. 2022). Negli anni successivi il numero di coworking è aumentato rapidamente, fino a superare le 1.300 unità nel 2024, con incrementi particolarmente significativi proprio nelle aree interne e nei territori rurali.[1]

Questa crescita suggerisce che i coworking abbiano assunto una funzione diversa rispetto a quella originaria, trasformandosi da infrastrutture per il lavoro indipendente a infrastrutture *place-based* capaci di generare valore economico e sociale attraverso quattro principali funzioni: professionale, educativa, culturale e di cittadinanza attiva (si veda anche Montanari 2023).

La prima funzione è quella più vicina alle origini dei coworking e prevede l'offerta di ambienti di lavoro condivisi, servizi e opportunità di sviluppo a costi contenuti (Busacca, Scapolan 2022). La letteratura ha mostrato come in questi spazi l'interazione quotidiana tra professionisti e altri attori (consulenti, investitori, università, imprese, ecc.) favoriscano la collaborazione, la condivisione di conoscenze e la creazione di nuove imprese (Bouncken, Reuschl 2018; Leone et al. 2020). Per quanto riguarda i coworking sorti in aree montane o periferiche, un esempio interessante è lo StartWorking Pontremoli, un progetto nato nel 2020 e che è riuscito ad attrarre – anche solo con forme temporanee – una comunità di persone qualificate che erano interessate a lavorare e vivere in un paese montano contraddistinto

1 Il dato si basa su mappature condotte dall'Unità di Ricerca OPERA (Università di Modena e Reggio Emilia) integrando informazioni provenienti da diverse fonti (Italian Coworking, FabLabs.io, Lo Stato dei Luoghi, ecc.).

da una buona qualità di vita. Un altro esempio è quello di INNSULA, un progetto di innovazione territoriale promosso nella Sicilia occidentale da GAL Valle di Belice, Comune di Partanna, GATE REI e CRESM. In questo caso, l'elemento di interesse riguarda il fatto che lo spazio di coworking non sia concepito soltanto come un luogo di lavoro condiviso, ma come uno strumento di politica territoriale pensato anche per attrarre start-up e imprese innovative che decidono di insediarsi e sviluppare la propria attività nel territorio.

La seconda funzione riguarda tutte le iniziative di formazione e di sviluppo del capitale umano che uno spazio di coworking può organizzare. Da questo punto di vista, è interessante notare come i coworking abbiano ampliato il proprio raggio d'azione passando dall'organizzazione di workshop, seminari e percorsi di aggiornamento per professionisti alla realizzazione di iniziative educative rivolte a pubblici differenti, compresi bambini e giovani. In questo senso, i coworking possono essere interpretati come ecosistemi educativi territoriali, capaci di contribuire allo sviluppo di competenze tecniche, digitali, imprenditoriali e trasversali e, in alcuni casi, di colmare alcuni gap formativi che le istituzioni tradizionali faticano a presidiare (Rodighiero, Montanari, Lazazzara 2023). Un'esperienza significativa in tal senso è quella del Summer Camp MakerDojo, un'iniziativa promossa a partire dal 2021 dai Laboratori Aperti dell'Emilia-Romagna gestiti da Open Lab e dedicata allo sviluppo delle competenze STEAM di giovani tra gli 8 e i 17 anni. Il progetto si svolge presso il Monastero di Montecreto, un piccolo comune dell'Appennino modenese, e ha coinvolto oltre un migliaio di partecipanti. Oltre agli obiettivi educativi, il camp ha contribuito a popolare il borgo durante il periodo estivo, generando un significativo indotto per le attività ricettive e commerciali del territorio, contribuendo anche alla valorizzazione territoriale in ottica turistica.

La terza funzione riguarda le attività di produzione culturale e di valorizzazione del patrimonio territoriale. Molti coworking sono oggi luoghi di ospitalità di eventi culturali di diverso tipo (mostre, concerti, ecc.), contribuendo ad animare la vita delle comunità locali (d'Ovidio, Cossu 2017; Tricarico 2018). In alcuni casi, i coworking si impegnano direttamente nella produzione di attività culturali e di valorizzazione del patrimonio locale. Tali iniziative possono essere sia di breve durata, come spettacoli, concerti o presentazioni di libri, che medio-lunga come laboratori creativi, rassegne cinematografiche e festival. In alcuni casi, possono anche ospitare residenze artistiche, prevedere spazi attrezzati per la produzione creativa (ad esempio, sale prove e laboratori) oppure offrire programmi di accompagnamento e sostegno a giovani artisti e professionisti delle industrie culturali e creative. Due esempi interessanti sono *Treballu Rural Coworking* a Laconi (Oristano) e *Borgata Paraloup* a Rittana (Cuneo), due

esperienze nate negli ultimi cinque anni e che hanno una forte componente di animazione culturale del territorio (comprensive di coliving e opportunità di residenze artistiche).

L'ultima funzione comprende tutte le iniziative di sostegno alle dinamiche di coesione sociale. In questi casi, il coworking assume le caratteristiche di una vera e propria infrastruttura sociale (Klinenberg 2018), capace di contrastare l'isolamento e di creare occasioni di incontro, partecipazione e collaborazione all'interno delle comunità locali. In tal senso, molti spazi organizzano attività rivolte a bambini, famiglie e anziani, ospitano associazioni e gruppi informali, promuovono pratiche di mutuo aiuto e iniziative di welfare di comunità. In alcuni casi, tali spazi arrivano anche a svolgere servizi di pubblica utilità ospitando sportelli di facilitazione digitale, informagiovani di nuova generazione e servizi dedicati alle categorie più fragili della popolazione. Un'esperienza interessante è quella dei *Tiers-Lieux* della regione francese della Nuova Aquitania, dove gli enti locali hanno sostenuto la nascita di questi luoghi che oltre a offrire spazi di lavoro ospitano biblioteche, sportelli per l'inclusione digitale e attività per giovani e famiglie con l'obiettivo di rafforzare il capitale sociale e il senso di appartenenza.

3 Verso un coworking come hub di comunità: un framework progettuale per Borca di Cadore

Alla luce delle considerazioni sviluppate nelle sezioni precedenti, è possibile formulare alcune linee guida per il caso di Borca di Cadore. L'obiettivo non è tanto quello di individuare un modello univoco di sviluppo, quanto piuttosto di utilizzare le evidenze emerse dalla letteratura sul lavoro da remoto, sulle politiche *place-based* per lo sviluppo delle aree interne e sugli spazi collaborativi per delineare alcuni principi utili a progettare un coworking capace di generare valore per il territorio.

Partendo dal presupposto che, in un territorio montano come Borca di Cadore, è opportuno superare una visione del coworking come semplice luogo di lavoro e ragionare in termini di infrastruttura territoriale multifunzionale, si propone un modello di coworking come hub di comunità, ossia di piattaforma aperta in grado di mettere in relazione attori, risorse e opportunità provenienti sia dall'interno sia dall'esterno del territorio. Il modello si articola in cinque dimensioni di progettazione:

1. Governance, cioè definizione delle modalità di governo dello spazio, dei ruoli e delle responsabilità dei diversi soggetti coinvolti. In questa dimensione rientrano i criteri di selezione del gestore e la definizione dei diritti decisionali e di controllo nel rapporto tra proprietario dello spazio e soggetto gestore;

2. Attività e servizi da svolgere, cioè definizione delle funzioni da svolgere e degli ambiti di attività a cui dare priorità;
3. Target di riferimento, cioè individuazione delle tipologie di utenti ai quali il coworking vuole rivolgersi. Il bacino potenziale comprende, infatti, un'ampia gamma di utenti quali residenti, professionisti locali, associazioni, lavoratori ibridi, *remote workers* e frequentatori temporanei del territorio;
4. Layout degli spazi, cioè scelta di come organizzare l'ambiente fisico e socio-organizzativo in modo da non rispondere solo a criteri funzionali alle attività lavorative, ma anche favorire l'incontro, la collaborazione e la contaminazione tra utenti con competenze e interessi differenti;
5. Modalità di engagement, cioè definizione delle azioni di coinvolgimento degli attori del territorio (e non) attraverso l'attivazione di flussi *inbound* (cioè dall'esterno all'interno dello spazio) e *outbound* (cioè di trasmissione all'esterno di risorse cognitive e sociali sviluppate all'interno dello spazio).

Queste cinque dimensioni, che verranno approfondite di seguito, non devono essere considerate come elementi indipendenti, ma come componenti di un unico modello di progettazione. La loro integrazione consente infatti di concepire il coworking non soltanto come un'infrastruttura per il lavoro, ma come un vero e proprio hub di comunità, capace di mettere in relazione persone, organizzazioni e territori e di sostenere nuove forme di abitabilità, lavoro e sviluppo nelle aree montane.

3.1 La governance: costruire una gestione competente e orientata al territorio

In generale, la governance dello spazio di coworking riguarda la definizione delle modalità attraverso cui il coworking viene gestito e del rapporto tra il proprietario dell'immobile e il soggetto incaricato della sua gestione.

Il primo aspetto è molto importante in quanto l'idea di progettare un coworking come hub di comunità richiede competenze molto diverse tra loro: capacità di progettazione europea e *fundraising*, esperienza nella gestione di spazi collaborativi, competenze economico-finanziarie, capacità di organizzare eventi e percorsi formativi e abilità nel costruire relazioni con imprese, associazioni, enti pubblici e università. Nello scegliere il soggetto gestore ci possono essere diverse opzioni quali l'affidamento a un singolo soggetto oppure a un gruppo di soggetti che costituiscono una partnership tra organizzazioni con competenze complementari,

individuando eventualmente un soggetto capofila responsabile del coordinamento.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, è importante definire i criteri con cui avviene l'affidamento della gestione in termini di diritti decisionali (chi decide e con quale grado di autonomia) e diritti di controllo (come avviene la verifica delle azioni portate avanti e dei risultati ottenuti). A tal fine, sarebbe opportuno prevedere un sistema di monitoraggio dei risultati, basato non soltanto su indicatori economici (numero di utenti, sostenibilità finanziaria, occupazione degli spazi, ecc.), ma anche su indicatori di impatto sociale, quali la capacità di attrarre nuovi utenti, generare collaborazioni, promuovere iniziative culturali e formative e rafforzare le reti locali.

3.2 Le attività e servizi da svolgere: costruire un hub multifunzionale

Le riflessioni sviluppate nelle sezioni precedenti mostrano come i coworking abbiano progressivamente ampliato le proprie funzioni, trasformandosi da semplici luoghi di lavoro condiviso in piattaforme territoriali capaci di integrare servizi professionali, formazione, produzione culturale e animazione delle comunità locali. In un contesto montano caratterizzato da una progressiva riduzione dei servizi e delle occasioni di socialità, è importante che un coworking svolga un ruolo di infrastruttura sociale al fine di rafforzare il capitale relazionale locale e contribuire alla vitalità del territorio.

Questo approccio, applicato al caso di Borca di Cadore, suggerisce di progettare uno spazio capace di combinare le quattro funzioni illustrate in precedenza, evitando di concentrarsi esclusivamente sull'offerta di postazioni di lavoro. Da un lato, il coworking dovrebbe dunque prevedere uno spazio capace di accogliere lavoratori da remoto, freelance e microimprese, offrendo anche servizi di supporto e occasioni di networking. Dall'altro, esso potrebbe operare come piattaforma di formazione – ospitando workshop, summer school, laboratori dedicati alle competenze digitali, all'imprenditorialità e ai mestieri della montagna; socialità – ospitando eventi e attività aggregative per giovani, studenti e anche persone di età adulta; valorizzazione culturale – organizzando iniziative come mostre, spettacoli, residenze artistiche ed eventi.

La presenza contemporanea di queste quattro funzioni consentirebbe di ampliare significativamente il bacino di utenti dello spazio e di distribuirne l'utilizzo durante tutto l'anno, rafforzandone al tempo stesso la sostenibilità economica e l'impatto sociale sul territorio.

3.3 I target di riferimento: dai nomadi digitali alla comunità dei lavoratori distribuiti

Per quanto riguarda i potenziali destinatari del coworking, è opportuno adottare una prospettiva ampia, evitando di focalizzarsi esclusivamente sui nomadi digitali o sull'obiettivo di favorire il trasferimento stabile di nuovi residenti. Come evidenziato anche nel Capitolo di Filippo Barbera, sebbene il fenomeno del nomadismo digitale abbia contribuito a rendere più visibile il dibattito sulla delocalizzazione del lavoro,[2] le evidenze più recenti mostrano come tale fenomeno rimanga relativamente limitato in termini numerici e riguardi una categoria molto specifica di professionisti. Si tratta infatti di lavoratori altamente qualificati e con elevate competenze digitali, molto interessati a conciliare l'attività lavorativa con i propri desideri di viaggio e di sperimentazione di diversi contesti di vita. La possibilità di lavorare in luoghi attrattivi dal punto di vista paesaggistico, culturale o climatico diventa dunque parte integrante del proprio progetto di vita e di lavoro (il cosiddetto *workation*, ossia la combinazione tra *work* e *vacation*). In questo senso, la scelta di localizzazione è guidata soprattutto dalla ricerca della giusta combinazione tra attrattività territoriale e convenienza economica, con il risultato di limitati tempi di permanenza e di scarso senso di appartenenza verso i territori attraversati.

Se la narrativa del nomadismo digitale – e in Italia anche del Southworking – ha alimentato l'idea che il lavoro da remoto potesse generare nuove geografie economiche, favorendo processi di ripopolamento delle aree interne e di rilancio di piccoli centri abitati, oggi si può dire che molte delle aspettative iniziali erano eccessivamente ottimistiche e che, sebbene il fenomeno continui a esistere, esso rimanga una nicchia relativamente limitata del mercato del lavoro.

Tuttavia, ciò non significa che non sia possibile attrarre altre tipologie di lavoratori che operano in regime di *full remote working* o ibrido. Infatti, sebbene il numero di persone che lavorano da remoto si sia ridotto rispetto al picco registrato durante il *lockdown*, la possibilità di lavorare da remoto è oggigiorno una componente consolidata dell'organizzazione del lavoro sia nella pubblica amministrazione sia nelle aziende private (soprattutto nella sua forma ibrida).[3] In questa prospettiva, la remotizzazione del lavoro

2 In Italia, il dibattito su questi temi ha assunto caratteristiche peculiari grazie alla nascita del movimento del Southworking, che ha proposto una reinterpretazione territoriale del lavoro remoto, evidenziandone le potenzialità per il rilancio delle aree periferiche e del Mezzogiorno.

3 Oltre ad avere benefici in termini di produttività, soddisfazione lavorativa e work-life balance, il lavoro da remoto è un elemento molto richiesto dai lavoratori delle nuove generazioni (Montanari 2025).

non può essere interpretata in chiave dicotomica (lavoro in presenza *versus* lavoro a distanza), bensì come un *continuum* caratterizzato da diversi gradi di delocalizzazione dal luogo fisico secondo diversi fattori, sintetizzati nella tabella seguente.

Tabella 1 Principali condizioni che rendono possibile il lavoro da remoto

Natura delle attività lavorative
Attività cognitive, basate sulla conoscenza e sulla manipolazione di informazioni; limitata necessità di presenza fisica e di utilizzo di infrastrutture materiali.
Condizioni tecnologiche
Disponibilità di connessioni digitali, piattaforme collaborative, sistemi cloud, strumenti di cybersecurity e tecnologie per il coordinamento a distanza.
Caratteristiche organizzative
Elevata autonomia, gestione per obiettivi, possibilità di misurare la performance sui risultati, capacità di coordinare team distribuiti.
Condizioni contrattuali e istituzionali
Flessibilità di orario e di luogo di lavoro, policy aziendali sul lavoro agile, possibilità di scegliere dove lavorare, preferenze individuali favorevoli al lavoro remoto.

L'interazione tra questi fattori genera configurazioni differenti di lavoro da remoto quali attività completamente remotizzabili, modelli ibridi e forme di lavoro distribuito. I nomadi digitali rappresentano, dunque, soltanto una delle possibili manifestazioni di questo fenomeno e non la sua espressione prevalente.

Nel caso di Borca di Cadore è quindi opportuno rivolgersi a un bacino di utenti ampio e diversificato: accanto a residenti e professionisti locali, il coworking dovrebbe intercettare lavoratori ibridi e da remoto, nomadi digitali e studenti, ricercatori e frequentatori stagionali del territorio. Questa prospettiva si inserisce nella logica del *nearworking*, illustrata sempre nel capitolo di Filippo Barbera, che supera il paradigma del nomadismo digitale e valorizza forme di frequentazione temporanea e modulare del territorio: persone che trascorrono alcuni mesi all'anno nella seconda casa di famiglia, lavoratori che alternano periodi di presenza in azienda e periodi di permanenza in montagna, professionisti che desiderano ridurre il pendolarismo o ricercano una migliore qualità della vita, famiglie che scelgono di trascorrere parte dell'anno in territori caratterizzati da elevata qualità ambientale e relazionale.

L'idea di un ampio target di riferimento è coerente con l'interpretazione dello spazio di coworking in una logica di hub territoriale che si rivolge a diversi pubblici (giovani under 18, anziani, popolazioni di paesi vicini, ecc.) offrendo una pluralità di servizi e attività riconducibili alle quattro funzioni discusse nella sezione precedente.

3.4 Lo spazio fisico: progettare un ambiente aperto, flessibile e identitario

La quarta dimensione riguarda la progettazione del layout dello spazio fisico. La letteratura mostra come il valore degli spazi collaborativi sia influenzato dalle caratteristiche ambientali che impattano sulle dinamiche relazionali, i processi creativi e le opportunità di contaminazione competenze e background differenti (Leone et al. 2020).

Nel caso di Borca di Cadore, si dovrebbe perseguire un duplice obiettivo. Da un lato, garantire la presenza delle infrastrutture necessarie per il lavoro (connessioni digitali affidabili, postazioni ergonomiche, sale riunioni, ecc.); dall'altro, valorizzare le caratteristiche identitarie del luogo, trasformando il coworking in uno spazio capace di riflettere il patrimonio culturale del territorio. In questa prospettiva, particolare attenzione dovrebbe essere dedicata sia alla flessibilità degli ambienti – gli spazi dovrebbero poter essere riconfigurati rapidamente per ospitare attività differenti –, sia alla componente estetica degli arredi e del layout. Quest'ultimo elemento è importante per garantire la qualità dell'esperienza complessiva offerta agli utenti. Oltre a prevedere spazi comuni e zone di relax, può essere importante presidiare il rapporto con il paesaggio – ad esempio, spazi aperti e connessioni con l'ambiente naturale circostante – e il rispetto dei principi di sostenibilità ambientale, privilegiando soluzioni ad alta efficienza energetica, materiali sostenibili, tecnologie smart e criteri di flessibilità gestionale. In questo modo il coworking potrebbe diventare esso stesso una dimostrazione concreta di innovazione e sostenibilità, coerente con l'identità del territorio e con le finalità del progetto.

3.5 L'*engagement*: connettere Borca con reti territoriali più ampie

L'ultima dimensione riguarda le modalità di coinvolgimento dell'ecosistema territoriale. Uno spazio collaborativo produce infatti valore nella misura in cui riesce a costruire relazioni stabili tra gli attori locali e reti esterne, trasformandosi in un punto di connessione tra il territorio e sistemi di innovazione più ampi.

Nel caso di Borca di Cadore sarà quindi fondamentale progettare una strategia di *engagement* articolata lungo due direttrici complementari.

La prima è rappresentata dai flussi *inbound*, cioè dall'insieme delle iniziative finalizzate ad attrarre verso Borca competenze, idee, progettualità e persone provenienti dall'esterno. In questa categoria rientrano, ad esempio, call per start-up, programmi di residenza,

workshop con esperti, summer school, *hackathon*, collaborazioni con università, imprese e centri di ricerca, oltre a eventi dedicati al lavoro da remoto, all'innovazione e ai temi della montagna.

La seconda riguarda invece i flussi *outbound*, attraverso i quali il coworking rende visibili all'esterno le competenze, le iniziative e i progetti sviluppati nel territorio. Ciò può avvenire mediante attività di comunicazione digitale, partecipazione a reti nazionali e internazionali di coworking, organizzazione di eventi itineranti, pubblicazione di contenuti, costruzione di partnership e valorizzazione delle esperienze nate all'interno dello spazio.

Accanto a questa funzione di connessione tra reti, nel caso di Borca di Cadore il coworking potrebbe assumere anche un ruolo ulteriore, diventando una vera e propria porta di accesso al territorio. Lo spazio infatti dovrebbe essere concepito come il primo punto di contatto tra i visitatori e il territorio, svolgendo quindi una funzione di orientamento e accompagnamento, mettendo in relazione utenti esterni con le opportunità offerte dal territorio: non solo quelle lavorative, ma anche quelli legate al tempo libero (attività outdoor, percorsi escursionistici, eventi, offerta gastronomica, ecc.).

In questa prospettiva, il coworking non rappresenta soltanto uno spazio dove lavorare, ma un'infrastruttura capace di facilitare l'incontro tra chi arriva dall'esterno e la comunità locale. Ogni nuovo utente può diventare un potenziale attivatore di relazioni, competenze e progettualità, mentre il territorio diventa parte integrante dell'esperienza di lavoro e di permanenza.

4 Conclusioni

Le riflessioni sviluppate in questo capitolo hanno evidenziato come le profonde trasformazioni intervenute nell'organizzazione del lavoro negli ultimi anni abbiano aperto nuove opportunità anche per i territori montani e le aree interne. Se da un lato il fenomeno del nomadismo digitale ha contribuito ad accendere l'attenzione sul rapporto tra lavoro e territorio, dall'altro è emerso come esso rappresenti soltanto una componente limitata del più ampio processo di remotizzazione del lavoro. La progressiva diffusione di modelli di lavoro ibrido e da remoto rende infatti oggi importante avere spazi che valorizzino forme di frequentazione temporanea e modulare dei territori, anche senza richiedere un trasferimento stabile della residenza.

In questo scenario, i coworking possono assumere un ruolo che va ben oltre l'offerta di postazioni di lavoro condivise. Come mostrato attraverso gli esempi analizzati, essi possono diventare infrastrutture territoriali multifunzionali capaci di sostenere lo sviluppo imprenditoriale, favorire la formazione e l'attrazione

di capitale umano, promuovere iniziative culturali e creative e rafforzare la coesione sociale delle comunità locali. Il loro impatto dipende tuttavia dalla capacità di costruire relazioni stabili con gli attori del territorio e di integrare funzioni diverse all'interno di una strategia condivisa di sviluppo locale.

Applicate al caso di Borca di Cadore, queste considerazioni suggeriscono di superare una visione del coworking come semplice spazio destinato ai nomadi digitali o come strumento finalizzato esclusivamente ad attrarre nuovi residenti permanenti. Esso dovrebbe essere concepito come un hub di comunità aperto a una pluralità di utenti – residenti, professionisti, lavoratori da remoto, studenti, ricercatori, imprese e visitatori temporanei – e capace di connettere il territorio con reti più ampie di conoscenza, innovazione e creatività.

Le cinque dimensioni progettuali proposte – governance, funzioni, target, configurazione degli spazi ed engagement – costituiscono una possibile guida operativa per progettare un coworking sostenibile nel medio-lungo periodo. Naturalmente non si tratta di un modello prescrittivo, ma di un quadro di riferimento che dovrà essere adattato alle caratteristiche specifiche del territorio, alle risorse disponibili e agli attori coinvolti.

In definitiva, il successo di un coworking in un contesto montano non dipenderà soltanto dalla qualità degli spazi o delle infrastrutture digitali, ma soprattutto dalla capacità di diventare una piattaforma territoriale in grado di attivare relazioni, attrarre competenze, sostenere progettualità condivise e generare valore economico, sociale e culturale per la comunità locale. È proprio questa capacità di coniugare innovazione, qualità della vita e radicamento territoriale che può trasformare il coworking in una leva concreta per la costruzione di nuove traiettorie di sviluppo sostenibile per Borca di Cadore e, più in generale, per molti territori montani italiani.

Bibliografia

Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*. Bruxelles: DG Regio.

Barca, F.; McCann, P.; Rodríguez-Pose, A. (2012). «The case for regional development intervention: *place-based* versus place-neutral approaches». *Journal of Regional Science*, 52(1), 134-52.

Bouncken, R.B.; Reuschl, A.J. (2018). «Coworking-Spaces: How a Phenomenon of the Sharing Economy Builds a Novel Trend for the Workplace and for Entrepreneurship». *Review of Managerial Science,* 12, 317-34.

Busacca, M.; Scapolan, A.C. (2023). «Gli spazi collaborativi per l'imprenditorialità: riflessioni ed evidenze empiriche sul loro impatto». Montanari, F. (a cura di), *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.

Busacca, M.; Da Roit, B.; Romeo, R. (2022). «La relazione complessa tra coworking e comunità locali». Montanari, F. (a cura di), *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Busacca, M.; Montanari, F.; Scapolan, A. (2022). «Spazi collaborativi: un nuovo modo di lavorare ma con radici profonde nelle istituzioni locali». *Sociologia Urbana e Rurale*, 129, 71-89.

Ciccarelli, F.; Mariotti, I.; Pais, I. (2021). «Spazi di lavoro collaborativi in aree periferiche: possibili strumenti di welfare e motori di sviluppo locale?». Montanari, F. (a cura di), *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Crescenzi, R.; Holman, N.; Orrù, E. (2017). «Why Do They Return? Beyond the Economic Drivers of Graduate Return Migration». *The Annals of Regional Science*, 59(3), 603-27.

D'Ovidio, M.; Cossu, A. (2017). «Culture is reclaiming the creative city: The case of Macao in Milan, Italy». *City, Culture and Society*, 8, 7-12.

Mariottti, I.; Sasso, S. (2024). *Revitalizing Rural Areas: Innovation, Entrepreneurship, and Human Capital Development*. Publications Office of the European Union. Belgium.

European Commission. (2023). *Harnessing talent in Europe's regions* (Communication and staff working document on regions with a talent development trap). Brussels.

European Commission. (2024). «Rural youth call for choice and opportunity: A new EU RYO Policy Brief highlights the 'right to stay'». *Rural Pact*.

European Parliament. 2025. *Halt the rural exodus with targeted measures.* Press release, 17 June. Strasbourg: European Parliament Press Service.

Hildreth, P.; Bailey, D. (2014). «Place-Based Economic Development Strategy in England: Filling the Missing Space». *Local Economy*, 29(4-5), 363-77.

Ivaldi, S.; Galuppo, L.; Calvanese, E.; Scaratti, G. (2021). «Coworking space as a practised place between welfare working and managerial challenges». *Journal of Workplace Learning*, 33(1), 26-44.

Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people: how social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life*. New York: Crown.

Leone, L.; Scapolan, A.; Montanari, F.; Mannucci, P.V. (2020). «The Relational Foundation of Collaboration in a Cultural and Social Hub. The Case of Le Serre Dei Giardini Margherita, Bologna». Montanari, F.; Mattarelli, E.; Scapolan, A. (eds), *Collaborative Spaces at Work. Innovation, Creativity and Relations*. Abingdon: Routledge, 27-36.

Löfving, L.; Kamuf, V.; Heleniak, T.; Weck, S.; Norlén, G. (2022).«Can Digitalization be a Tool to Overcome Spatial Injustice in Sparsely Populated Regions? The Cases

of Digital Västerbotten (sweden) and Smart Country Side (germany)». *European Planning Studies*, 30(5), 917-34.
Merkel, J. (2019).«'Freelance isn't free'. Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets». *Urban Studies*, 56(3), 526-47.
Montanari, F.; Mattarelli, E.; Scapolan, A. (2020). *Collaborative Spaces at Work. Innovation, Creativity and Relations*. Abingdon: Routledge.
Montanari, F. (2022). *Spazi collaborativi in azione. Creatività, innovazione e impatto sociale*. Milano: FrancoAngeli.
Montanari, F. (2023). *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.
Montanari, F. (2025). *Spazi collaborativi e talento. Strategie per un lavoro che cambia*. Milano: FrancoAngeli.
Rinaldini, M.; Scapolan, A.; Rodighiero, S.; Montanari, F. (2021). «Il time crafting negli spazi di coworking». *Studi Organizzativi*, 2, 67-92.
Rodighiero, S.; Fusari, C.; Montanari, F.; Sordi, D. (2025). «Gli spazi collaborativi a supporto delle politiche *place-based*: pratiche organizzative e sfide nelle aree periferiche». *Studi Organizzativi*, 27, 36-66.
Rodighiero, S.; Montanari, F.; Lazazzara, A. (2023). «L'impatto educativo degli spazi collaborativi». In Montanari, F. (a cura di), *L'impatto sociale degli spazi collaborativi: Modelli, pratiche ed esperienze*. Milano: FrancoAngeli.
Saxenian, A. (2005). «From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading». *Studies in Comparative International Development*, 40(2), 35-61.
Tricarico, L. (2018). «Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo». Caroli, M.G. (a cura di), *Evidenze sull'Innovazione Sociale e Sostenibilità in Italia*. Milano: FrancoAngeli, 107-27.

Governance e architettura istituzionale dell'Hub

Roberto Paladini
Università Iuav di Venezia, Italia

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

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

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

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

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

Studi e ricerche 49
e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X
ISBN [ebook] 979-12-5742-092-5 | ISBN [print] 979-12-5742-093-2 | ISBN [epub] 979-12-5742-094-9
Open access
Submitted 2026-09-01 | Published 2026-10-30
© 2026 Paladini | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-092-5/005

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

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

1 L'Hub come architettura organizzativa dell'ecosistema territoriale

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

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

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

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

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

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

2 Le organizzazioni intermedie come facilitatori dell'innovazione

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

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

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

3 Dall'analisi dei casi al modello di governance

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

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

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

4 La governance collaborativa del Mountain Innovation Hub

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 La funzione di gateway in una rete territoriale policentrica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6 Gli strumenti della cooperazione territoriale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7 Il Mountain Innovation Hub come infrastruttura permanente dello sviluppo territoriale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia e fonti

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

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

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

Connected Hubs. https://connectedhubs.ie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mia Engiadina. https://miaengiadina.ch

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

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

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

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

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 10.30687/979-12-5742-092-5/006

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/

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

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.

APPENDICE C
Borca di Cadore: dossier geomorfologico e delle connessioni territoriali
Immagini, mappe, lettura del territorio e principali arterie di collegamento

B.1 Sintesi operativa

Assetto fisico. Borca di Cadore si colloca nella Val Boite, in un tratto alpino ad alta energia di rilievo, tra il massiccio dell'Antelao e il sistema Pelmo-Rocchette. La forte escursione altimetrica tra fondovalle e cime produce versanti ripidi, impluvi brevi e conoidi detritiche che condizionano sia gli insediamenti sia le infrastrutture (Topographic-map.com; Tuttitalia).
Forma insediativa. Il nucleo principale e le frazioni si dispongono lungo il corridoio di valle e sui raccordi di piede versante. La vicinanza tra spazio abitato, SS 51, pista ciclopedonale e aree di deposito rende la lettura geomorfologica un prerequisito per qualsiasi strategia di innovazione territoriale.
Rischio idrogeomorfologico. Il caso di Cancia evidenzia la presenza di processi di colata detritica originati dai versanti dell'Antelao, con potenziali impatti su abitazioni e SS 51. Le fonti CNR IRPI e Fondazione Dolomiti UNESCO descrivono il fenomeno come ricorrente e connesso a litologie carbonatiche fratturate, detrito

disponibile e piogge intense (CNR IRPI Polaris 2025; Fondazione Dolomiti UNESCO).

Accessibilità. La struttura delle connessioni è essenzialmente lineare: SS 51 come asse stradale, servizio Dolomiti Bus sulla direttrice Calalzo-Cortina, stazione ferroviaria di riferimento a Calalzo-Pieve Cadore-Cortina, e Lunga Via delle Dolomiti come corridoio ciclopedonale sul sedime della ferrovia dismessa (ANAS; Dolomiti Bus; RFI; Dolomiti.org).

Borca non va letta solo come località turistica alpina, ma come un sistema territoriale di valle in cui attrattività, mobilità dolce, resilienza climatica e sicurezza geomorfologica sono strettamente interdipendenti.



Borca di Cadore con il Monte Pelmo sullo sfondo. Fonte: Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0

B.2 Repertorio iconografico e cartografico

La selezione seguente combina immagini paesaggistiche, mappe di inquadramento e schemi originali. Le fonti sono state privilegiate secondo questo ordine: fonti ufficiali istituzionali; banche dati territoriali; repertori open con licenze esplicite; visualizzatori dinamici per controllo e consultazione.

B.2.1 Localizzazione comunale

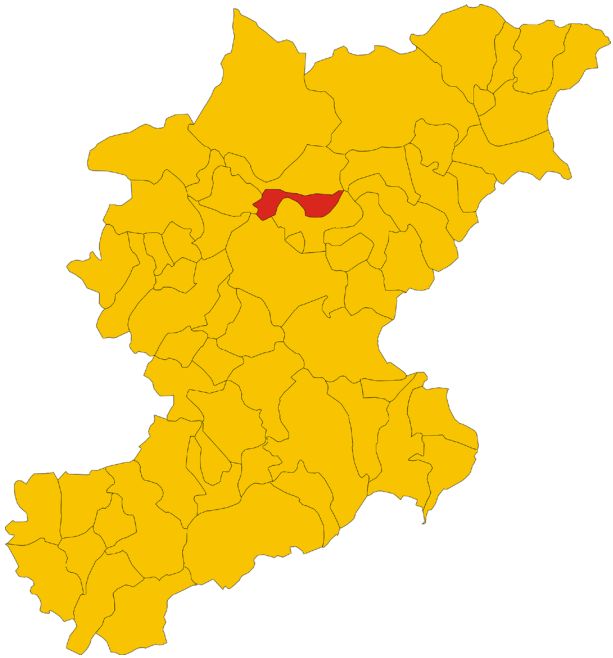


Figura 1 Localizzazione del Comune di Borca di Cadore in Provincia di Belluno.
Fonte: Wikimedia Commons, pubblico dominio

B.2.2 Inquadramento storico-geografico del Cadore

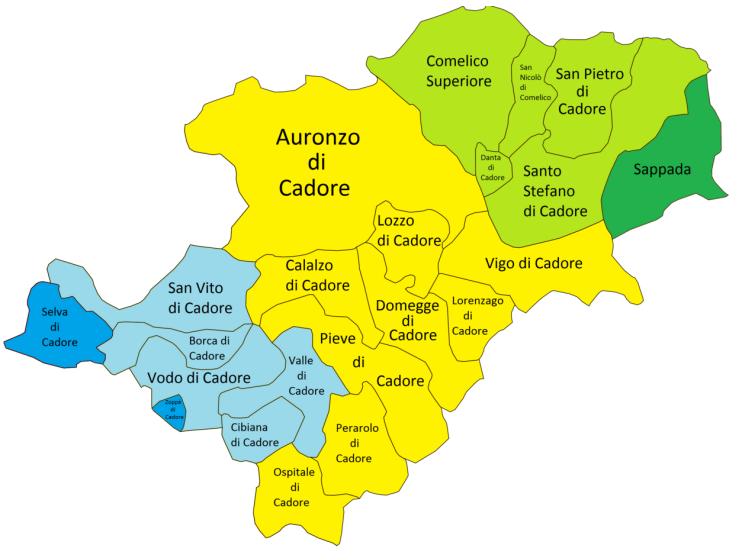


Figura 2 Mappa del Cadore. Fonte: Wikimedia Commons, CC BY-SA 4.0

La mappa del Cadore aiuta a leggere Borca come parte del corridoio vallivo che collega il Cadore centrale con l'alta Val Boite e Cortina. Tale posizione e rilevante sia per l'accesso ai servizi sia per la costruzione di itinerari culturali e paesaggistici di scala sovracomunale.

B.2.3 Paesaggio di versante e massiccio dell'Antelao



Figura 3 Antelao visto dall'area di San Vito di Cadore. Fonte: Wikimedia Commons, CC BY-SA 3.0

L'Antelao costituisce uno dei riferimenti morfologici principali del territorio. I versanti orientali della Val Boite, per acclività e disponibilità di detrito, sono centrali nella valutazione dei fenomeni torrentizi e di colata detritica.

B.2.4 Rilievo topografico

Il repertorio topografico conferma un territorio con dislivelli marcati: il fondovalle della Val Boite si pone attorno alla quota insediativa, mentre il territorio comunale intercetta quote elevate sui massicci circostanti. I valori altimetrici possono variare tra dataset, ma la lettura morfologica resta coerente: valle stretta, versanti ripidi e forte gradiente verticale (Topographic-map.com; Tuttitalia).

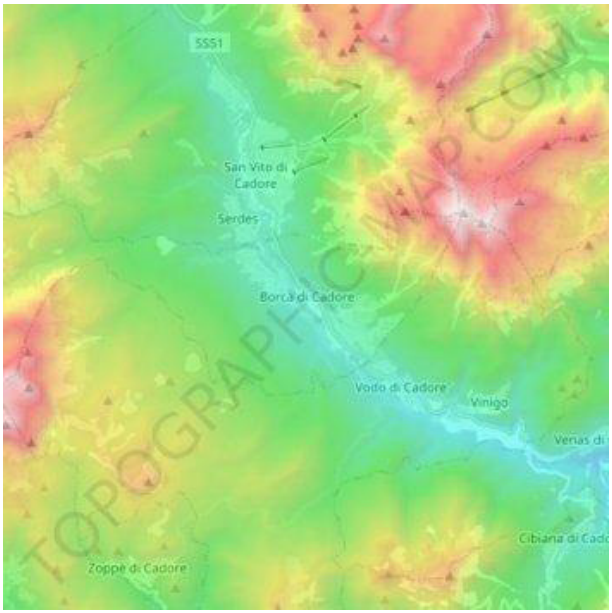


Figura 4 Estratto topografico di Borca di Cadore. Fonte: Topographic-map.com; immagine di anteprima usata a scopo di repertorio

B.2.5 Schemi territoriali originali

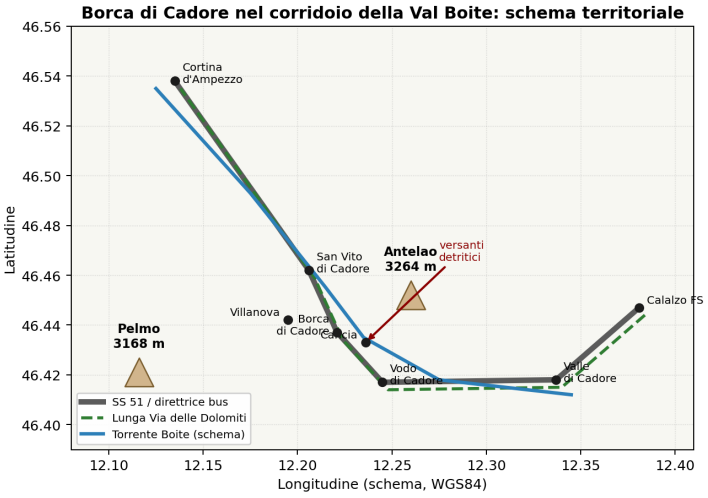


Figura 5 Schema territoriale della Val Boite e delle principali connessioni. Elaborazione originale su coordinate indicative WGS84

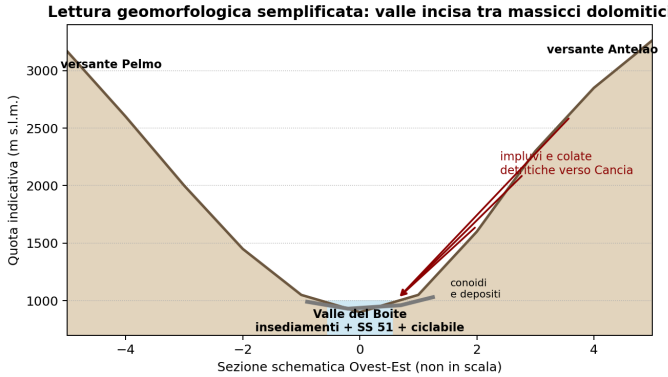


Figura 6 Sezione geomorfologica semplificata: valle del Boite tra versanti Pelmo e Antelao. Elaborazione originale

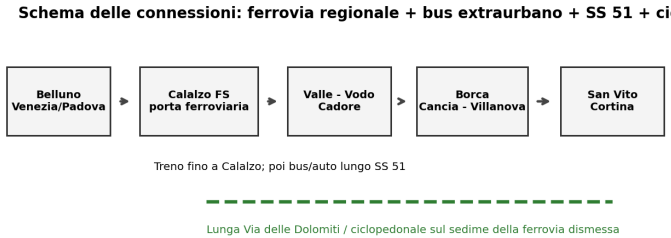


Figura 7 Schema multimodale delle connessioni principali. Elaborazione originale da fonti Dolomiti Bus, RFI, ANAS e itinerari ciclabili

B.2.6 Immagini satellitari e ortofoto: fonti consultate

GeoPortale Regione del Veneto / IDT-RV

Contenuto Catalogo e servizi regionali per consultazione e acquisizione di dati territoriali; il repertorio include WebGIS per immagini satellitari e ortofoto storiche/recenti.
Uso consigliato nel progetto Usare per estratti ufficiali, confronti multi-data e integrazione con tematismi regionali. Verificare termini di riuso per ogni layer.

Copernicus Browser

Contenuto Piattaforma europea per ricerca e download di immagini Sentinel e altri dati Copernicus.
Uso consigliato nel progetto Utile per serie temporali, copertura neve/vegetazione, incendi, consumo di suolo e indicatori ambientali. Richiede selezione di scena e data.

Esri Sentinel-2 ImageServer / Sentinel-2 Explorer

Contenuto Mosaico dinamico di immagini Sentinel-2, aggiornato con archivio recente e scene a ridotta nuvolosità.
Uso consigliato nel progetto Utile per visualizzazione rapida. La citazione della fonte deve riportare Esri, Commissione europea, ESA e AWS quando indicato dal servizio.

GoTravelTop / vista satellitare

Contenuto Pagina di mappa con vista satellitare basata su tecnologia Google Maps.
Uso consigliato nel progetto Utile come controllo visuale speditivo e per orientamento, non come fonte da incorporare nel documento senza verifica licenze.

B.3 Quadro territoriale e geomorfologico

B.3.1 Posizione e parametri territoriali

Comune Borca di Cadore, Provincia di Belluno, Veneto
Coordinate di riferimento circa 46,437 N; 12,221 E (Tuttitalia; GoTravelTop)
Quota del municipio / centro abitato circa 950 m s.l.m.; i dataset altimetrici riportano valori leggermente diversi a seconda della fonte e della risoluzione (Tuttitalia).
Escursione altimetrica comunale ordine di grandezza: fondovalle sotto/attorno ai 1.000 m e quote massime oltre 3.200 m; Topographic-map.com segnala media elevata e forte dislivello.
Forma territoriale comune alpino di valle, con insediamenti e infrastrutture lungo la Val Boite e versanti montani dominanti.
Interpretazione La principale caratteristica di Borca è la compresenza di una porzione insediativa relativamente concentrata nel corridoio vallivo e di un retroterra montano molto esteso e acclive.

Questo determina un territorio in cui accessibilità, manutenzione idraulico-forestale, fruizione turistica e sicurezza devono essere pianificate insieme.

B.3.2 Struttura morfologica

- La Val Boite organizza il territorio come corridoio nord-sud/nordovest-sudest, ponendo le infrastrutture principali nel fondovalle o sui raccordi di piede versante.
- I massicci del Pelmo e dell'Antelao creano un contesto di alta montagna dolomitica, con pareti, ghiaioni, canaloni e bacini torrentizi a risposta rapida.
- La presenza di rocce carbonatiche fratturate e di grandi quantità di materiale sciolto nei canali rende possibili fenomeni di colata detritica durante precipitazioni intense, come descritto in modo generale dalla Fondazione Dolomiti UNESCO e per il caso di Cancia dalle fonti CNR IRPI.
- Il fondovalle e i conoidi laterali costituiscono al tempo stesso le aree più accessibili e quelle da valutare con maggiore attenzione nella pianificazione di servizi, spazi pubblici, parcheggi, hub digitali o infrastrutture leggere.

B.3.3 Processi idrogeomorfologici: il caso Cancia

Cancia, frazione di Borca di Cadore, è un caso rilevante per comprendere l'interazione tra versante, impluvio, infrastrutture e abitato. Secondo CNR IRPI Polaris, il 15 giugno 2025 una colata detritica originata dal Monte Antelao ha raggiunto l'area di Cancia, interessando case poste al piede del versante e la SS 51; l'evento non ha causato vittime ma ha isolato temporaneamente residenti (CNR IRPI Polaris 2025).

La Fondazione Dolomiti UNESCO descrive le colate detritiche come mobilitazioni improvvise di detrito, fango, sabbia, ghiaia e massi che, in presenza di acqua sufficiente, fluiscono come materiale denso. Il caso di Cancia viene indicato come fenomeno noto e ricorrente, collegato alla conformazione geologica e al delicato equilibrio tra acqua, suolo e pendenza (Fondazione Dolomiti UNESCO, n.d.).

Pericolosità colate detritiche e trasporto solido rapido da canali e versanti acclivi.
Elementi esposti abitazioni di piede versante, SS 51, reti tecnologiche, eventuali parcheggi e spazi di servizio.
Implicazione per il progetto privilegiare localizzazioni fuori dalle aree di conoide attivo; prevedere monitoraggio, allerta, piani di accesso alternativi e ridondanza digitale/energetica.

B.4 Principali arterie di collegamento

Le connessioni di Borca sono fortemente condizionate dalla morfologia valliva. La rete principale segue il corridoio della Val Boite, mentre i collegamenti trasversali verso versante e frazioni sono più brevi, acclivi e localmente sensibili a neve, gelo, ruscellamento e dissesti.

B.4.1 Strade: SS 51 di Alemagna e viabilità locale

La SS 51 di Alemagna è l'asse stradale principale per la Val Boite e collega il Cadore con Cortina e l'area dolomitica settentrionale. Le informazioni ANAS relative alla variante di Valle di Cadore confermano il ruolo della statale nel ridurre i tempi e il traffico di attraversamento dei centri, ma mostrano anche come la strada corra spesso in contesti morfologicamente complessi, in tratti a mezza costa e vicino al pendio della valle del Boite (ANAS, n.d.).

- Per Borca, la SS 51 e il principale asse di accesso automobilistico e di trasporto pubblico su gomma.
- La pianificazione di spazi attrattivi o servizi per visitatori deve considerare accessi, fermate bus, attraversamenti pedonali, parcheggi e continuità ciclopedonale.
- In caso di eventi idrogeomorfologici, la vulnerabilità dell'asse lineare può incidere sull'accessibilità dell'intera valle.

B.4.2 Trasporto pubblico su gomma: Dolomiti Bus

Dolomiti Bus gestisce il servizio extraurbano nella provincia di Belluno e serve l'intero territorio provinciale montano. Per Borca è rilevante la direttrice Calalzo FS-Cortina, indicata nelle tabelle orarie della Linea 30/030, con fermate nell'area di Borca (Dolomiti Bus). Gli orari sono soggetti a variazioni e vanno sempre verificati sul sito del gestore prima di pianificare servizi, navette o coincidenze.

Funzione: collegamento di valle tra stazione ferroviaria di Calalzo, comuni del Cadore/Val Boite, San Vito e Cortina.
Punti di attenzione: frequenze variabili per stagione e fascia oraria; coincidenze con treno; accessibilità alle fermate; informazione digitale in tempo reale.
Opportunità per hub: integrare info mobilità, e-bike, deposito bagagli, navette locali e servizi digitali per visitatori senza auto.

B.4.3 Ferrovia: riferimento a Calalzo-Pieve Cadore-Cortina

Borca non dispone di una stazione ferroviaria attiva. Il punto di riferimento è la stazione RFI di Calalzo-Pieve Cadore-Cortina, da cui risultano partenze regionali verso Belluno, Longarone-Zoldo e Ponte nelle Alpi-Polpet, con prosecuzioni possibili verso la pianura veneta secondo l'orario ferroviario (RFI, n.d.).

- La strategia di accessibilità sostenibile deve quindi essere intermodale: treno fino a Calalzo, poi bus, navetta, bici o auto condivisa verso Borca.
- Per eventi, coworking o residenze temporanee è utile offrire istruzioni di viaggio integrate e aggiornate, invece di limitarsi alla descrizione automobilistica.

B.4.4 Ciclabilità e mobilità dolce: Lunga Via delle Dolomiti

La Lunga Via delle Dolomiti è uno degli asset più importanti per Borca. Le fonti turistiche e ciclabili la descrivono come percorso sul sedime della ferrovia delle Dolomiti, con tratti chiusi al traffico, asfaltati e con pendenze regolari, lungo la sequenza Calalzo, Pieve, Valle, Vodo, Borca, San Vito e Cortina, fino ai collegamenti verso Cimabanche, Dobbiaco e Lienz (Ciclabile Dolomiti; Dolomiti.org).

- Per Borca, la ciclabile è un'infrastruttura di accesso lento ma anche una piattaforma narrativa: paesaggio, storia ferroviaria, salute, turismo familiare e nomadismo digitale possono convergere lungo il tracciato.
- L'integrazione treno-bici e bus-bici segnalata dalle fonti turistiche rafforza il ruolo di Calalzo come porta meridionale e di Cortina/Dobbiaco come continuità settentrionale.
- Nel progetto hub, la prossimità alla ciclabile va considerata come criterio localizzativo: parcheggio bici sicuro, ricarica e-bike, fontanelle, repair point e wayfinding digitale possono creare valore immediato.

B.4.5 Matrice delle arterie e criticità/opportunità

SS 51 Alemagna

Funzione: accesso auto, merci, emergenza e bus
Criticità: asse lineare vulnerabile a traffico, neve e dissesti; attraversamenti urbani da moderare
Opportunità: porte urbane, info real-time, parcheggi di attestamento, logistica leggera

Dolomiti Bus Linea 30/030

Funzione: collegamento Calalzo-Cortina via Val Boite
Criticità: frequenze e stagionalità; necessita di informazione aggiornata
Opportunità: pacchetti treno+bus+hub, QR informativi, coincidenze, navette locali

Calalzo FS

Funzione: porta ferroviaria del Cadore
Criticità: distanza da Borca; ultimo miglio da coordinare
Opportunità: mobilità intermodale, deposito bici/bagagli, arrivi senza auto

Lunga Via delle Dolomiti

Funzione: ciclopedonale/turistica su sedime ferroviario dismesso
Criticità: manutenzione, sicurezza incroci, stagionalità neve
Opportunità: slow tourism, e-bike, wellness, itinerari culturali, accesso a bassa emissione

Strade locali e sentieri

Funzione: accesso a frazioni, versanti e attrattori naturali
Criticità: pendenze, manutenzione invernale, esposizione locale a ruscellamento
Opportunità: micro-mobilità, segnaletica intelligente, connessione con trekking e rifugi

B.5 Lettura integrata per il Mountain Innovation Hub

Le caratteristiche fisiche e infrastrutturali di Borca suggeriscono una strategia in cui il digitale non sostituisce il territorio, ma lo rende più leggibile, accessibile e resiliente.

Localizzazione prudente

Evitare le aree di conoide attivo o a pericolosità idrogeomorfologica elevata per funzioni permanenti, spazi di coworking, archivi digitali, impianti energetici o parcheggi strutturati. Ogni sito candidato dovrebbe essere verificato su PAT, PAI, Carta geologica CARG e piani di protezione civile.

Hub come porta informativa

Un punto fisico-digitale può integrare dati su bus, treni, meteo, allerte, ciclabilità, sentieri, eventi e servizi, riducendo l'attrito informativo per residenti, lavoratori temporanei e visitatori.

Mobilità dolce come infrastruttura di progetto

La Lunga Via delle Dolomiti non e solo attrazione turistica: può diventare dorsale di accesso quotidiano a basso impatto, soprattutto se associata a e-bike, deposito sicuro, ricarica, officina leggera e mappe digitali.

Monitoraggio ambientale e storytelling

Sensori meteo, webcam, mappe aperte, citizen science e narrazioni geologiche possono trasformare rischi e paesaggi in conoscenza pubblica, educazione ambientale e servizi utili alla sicurezza.

Ridondanza e continuità operativa

In un contesto di valle, gli eventi che interrompono un asse possono avere effetti sistemici. Per un hub innovativo servono connettività ridondata, alimentazione resiliente, procedure di emergenza e canali informativi locali.

B.5.1 Dati da acquisire nella fase successiva

- Shapefile/GeoPackage del PAT comunale e dei vincoli territoriali, inclusi tematismi geologici, idraulici e paesaggistici.
- Carte PAI e mappe di pericolosità idraulica/geologica aggiornate, con dettaglio su Cancia e sulle conoidi laterali.
- Ortofoto regionali ad alta risoluzione e serie storiche per leggere evoluzione insediativa, alveo, vegetazione e infrastrutture.
- Dati di traffico e incidentalità su SS 51 e accessi locali, specialmente in stagione turistica e invernale.
- Dati GTFS o API aggiornabili del trasporto pubblico per integrare orari in servizi digitali.
- Rilievi puntuali di accessibilità: marciapiedi, attraversamenti, pendenze, barriere, parcheggi bici, fermate bus e nodi di scambio.

B.6 Inventario delle immagini e mappe utilizzate o consultate

Borca di Cadore con Monte Pelmo

Fonte: Michael 2015 (2019). Borca di Cadore mit Monte Pelmo.jpg. Wikimedia Commons.
Licenza/uso: CC BY-SA 4.0
Impiego nel dossier/progetto: usata in copertina e come foto di contesto.

Localizzazione comunale

Fonte: Vonvikken. (2011). Map of comune of Borca di Cadore. Wikimedia Commons.
Licenza/uso: Pubblico dominio
Impiego nel dossier/progetto: usata come mappa di inquadramento amministrativo.

Antelao da San Vito

Fonte: Virginio. (2006). Antelao da San Vito.jpg. Wikimedia Commons.
Licenza/uso: CC BY-SA 3.0
Impiego nel dossier/progetto: usata come foto del massiccio e dei versanti orientali della Val Boite.

Mappa del Cadore

Fonte: Nicola Naccari. (2018). Mappa del Cadore.png. Wikimedia Commons.
Licenza/uso: CC BY-SA 4.0
Impiego nel dossier/progetto: usata per inquadramento storico-geografico sovracomunale.

Mappa topografica Borca di Cadore

Fonte: Topographic-map.com. (n.d.). Anteprima cartografica.
Licenza/uso: consultazione web; verificare condizioni specifiche
Impiego nel dossier/progetto: usata come repertorio visuale del rilievo.

Ortofoto/satellite Regione Veneto

Fonte: GeoPortale Regione del Veneto / IDT-RV.
Licenza/uso: secondo licenza del layer
Impiego nel dossier/progetto: consultazione consigliata per acquisire ortofoto ufficiali.

Sentinel-2/Copernicus
Fonte: Copernicus Browser; Esri Sentinel-2 ImageServer.
Licenza/uso: secondo termini Copernicus/Esri
Impiego nel dossier/progetto: consultazione consigliata per immagini satellitari multispettrali e serie temporali.

B.7 Prodotti cartografici consigliati per una fase GIS

- Carta di acclività e ombreggiatura da DEM regionale o nazionale, per evidenziare impluvi e soglie morfologiche.
- Carta delle conoidi e dei bacini torrentizi laterali, con focus su Cancia e aree di piede versante.
- Mappa dell'accessibilità multimodale: tempi a piedi/bici da fermate bus, ciclabile, parcheggi e potenziali siti hub.
- Overlay tra aree di pericolosità, funzioni urbane e reti: SS 51, bus, ciclopedonale, reti digitali/energetiche.
- Atlante fotografico georeferenziato dei manufatti e degli spazi pubblici candidabili a usi innovativi.

Bibliografia e fonti

ANAS. Strada statale 51 'di Alemagna' – Variante di Valle di Cadore. https://www.stradeanas.it/it/strada-statale-51-di-alemagna-variante-di-valle-di-cadore

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

Copernicus Data Space Ecosystem. Copernicus Browser. https://browser.dataspace.copernicus.eu/

Dolomiti Bus. Linea 30: Calalzo FS – Cortina – Passo Falzarego [PDF]. https://dolomitibus.it/files/orari/invernali/extra/Linea30_I_v1.pdf

Dolomiti Bus. Orario Dolomiti Bus. https://dolomitibus.it/it/l/orario-dolomiti/index

Dolomiti.org. La Lunga Via delle Dolomiti. https://www.dolomiti.org/it/cortina/informazioni-utili/come-arrivare/treno/la-lunga-via-delle-dolomiti

Esri. Sentinel-2 ImageServer. https://sentinel.arcgis.com/arcgis/rest/services/Sentinel2/ImageServer

Fondazione Dolomiti UNESCO. Colate detritiche, analisi del prof. Piero Gianolla: il caso di Cancia. https://www.dolomitiunesco.info/

GoTravelTop. Mappa di Borca di Cadore, Belluno con cartina stradale e vista satellitare. https://www.gotraveltop.com/mappe/cartine-veneto.php?vista=Borca_di_Cadore

Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. CARG-Gate: banca dati della Carta geologica d'Italia. https://progetto-carg.isprambiente.it/

Regione del Veneto. GeoPortale regionale / Infrastruttura dati territoriali. https://www.regione.veneto.it/web/ambiente-e-territorio/geoportale

Rete Ferroviaria Italiana. Calalzo-Pieve Cadore-Cortina. https://www.rfi.it/it/stazioni/calalzo-pieve-cadore-cortina.html

Rete Ferroviaria Italiana. Orario dei treni in partenza dalla stazione di Calalzo-Pieve Cadore-Cortina. https://prm.rfi.it/

Topographic-map.com. Mappa topografica Borca di Cadore: altitudine, rilievo. https://it-it.topographic-map.com/map-fjc7zs/Borca-di-Cadore/

Tuttitalia. Comune di Borca di Cadore (BL). https://www.tuttitalia.it/veneto/36-borca-di-cadore/

Studi e ricerche

1. Lippiello, Tiziana; Orsini, Raffaella; Pitingaro, Serafino; Piva, Antonella (a cura di) (2014). *Linea diretta con l'Asia. Fare business a Oriente*.

2. Zanin, Filippo; Bagnoli, Carlo (2016). *Lo "strategizing" in contesti complessi*.

3. Arpioni, Maria Pia; Ceschin, Arianna; Tomazzoli, Gaia (a cura di) (2016). *Nomina sunt...? L'onomastica tra ermeneutica, storia della lingua e comparatistica*.

4. Gelichi, Sauro; Negrelli, Claudio (a cura di) (2017). *Adriatico altomedievale (VI-XI secolo). Scambi, porti, produzioni*.

5. Panozzo, Fabrizio (a cura di) (2017). *Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna*.

6. Massiani, Jérôme (2018). *I promessi soldi. L'impatto economico dei mega eventi in Italia: da Torino 2006 a Milano 2015*.

7. Fantuzzi, Fabio (a cura di) (2017). *Tales of Unfulfilled Times. Saggi critici in onore di Dario Calimani offerti dai suoi allievi*.

8. Bizzotto, Giampietro; Pezzato, Gianpaolo (2017). *Impavidi veneti. Imprese di coraggio e successo a Nord Est*.

9. Calzolaio, Francesco; Petrocchi, Erika; Valisano, Marco; Zubani, Alessia (a cura di) (2017). *In limine. Esplorazioni attorno all'idea di confine*.

10. Carraro, Carlo; Mazzai, Alessandra (a cura di) (2017). *Gli impatti dei cambiamenti climatici in Italia. Fotografie del presente per capire il futuro*.

11. Sperti, Luigi (a cura di) (2017). *Giornata dell'archeologia: scavi e ricerche del Dipartimento di Studi Umanistici*.

12. Brombal, Daniele (ed.) (2017). *Proceedings of the XV East Asia Net Research Workshop. Ca' Foscari University of Venice, May 14-15, 2015*.

13. Coonan, Carmel Mary; Bier, Ada; Ballarin, Elena (a cura di) (2018). *La didattica delle lingue nel nuovo millennio. Le sfide dell'internazionalizzazione*.

14. Bagnoli, Carlo; Bravin, Alessia; Massaro, Maurizio; Vignotto, Alessandra (2018). *Business Model 4.0. I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*.

15. Carpinato, Caterina (2018). *Teaching Modern Languages on Ancient Roots. Anche le pietre parlano*.

16. Newbold, David (ed.) (2018). *My Mobility. Students from Ca' Foscari Recount their Learning Experiences Abroad*.

17. Newbold, David (ed.) (2019). *Destination Ca' Foscari. International Students on Mobility Recount their Experiences in Venice*.

18. Volpato, Francesca (2019). *Relative Clauses, Phi Features, and Memory Skills. Evidence from Populations with Normal Hearing and Hearing Impairment*.

19. Cinquegrani, Alessandro (a cura di) (2019). *Imprese letterarie*.

20. Krapova, Iliyana; Nistratova, Svetlana; Ruvoletto, Luisa (a cura di) (2019). *Studi di linguistica slava. Nuove prospettive e metodologie di ricerca*.

21. Busacca, Maurizio; Caputo, Alessandro (2020). *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*.

22. Bagnoli, Carlo; Mirisola, Beniamino; Tabaglio, Veronica (2020). *Alla ricerca dell'impresa totale. Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management*.

23. Ricorda, Ricciarda; Zava, Alberto (a cura di) (2020). *La 'detection' della critica. Studi in onore di Ilaria Crotti*.

24. Corrò, Elisa; Vinci, Giacomo (a cura di) (2021). *Palinsesti programmati nell'Alto Adriatico? Decifrare, conservare, pianificare e comunicare il paesaggio*. Atti della giornata di Studi (Venezia, 18 aprile 2019).

25. Bassi, Shaul; Chillington Rutter, Carol (eds) (2021). *The Merchant 'in' Venice: Shakespeare in the Ghetto*.

26. Carloni, Giovanna; Fotheringham, Christopher; Virga, Anita; Zuccala, Brian (eds) (2021). *Blended Learning and the Global South. Virtual Exchanges in Higher Education*.

27. Plevnik, Aljaž; Rye, Tom (eds) (2021). *Cross-Border Transport and Mobility in the EU. Issues and State of the Art*.

28. Bagnoli, Carlo; Masiero, Eleonora (2021). *L'impresa significante fra tradizione e innovazione*.

29. Nocera, Silvio; Pesenti, Raffaele; Rudan, Igor; Žuškin, Srđan (eds) (2022). *Priorities for the Sustainability of Maritime and Coastal Passenger Transport in Europe*.

30. Blaagaard, Bolette B.; Marchetti, Sabrina; Ponzanesi, Sandra; Bassi, Shaul (eds) (2023). *Postcolonial Publics: Art and Citizen Media in Europe*.

31. Vianello, Valerio; Zava, Alberto (a cura di) (2023). *«L'umanesimo della parola». Studi di italianistica in memoria di Attilio Bettinzoli*.

32. An, Jong-Chol; Perrin, Ariane (eds) (2023). *Cultural Exchanges Between Korea and the West Artifacts and Intangible Heritage*.

33. Ioannou, Manthos (2023). *Storia della sciagura e schiavitù della Morea. Testo, commento e glossario*. A cura di Eugenia Liosatou.

34. Campostrini, Stefano; Senigaglia, Roberto (a cura di) (2023). *L'esperienza Uni4Justice e le prospettive future. Le ricerche del team di Ca' Foscari*.

35. Froeliger, Nicolas; Larsonneur, Claire; Sofo, Giuseppe (eds) (2023). T*raduction humaine et traitement automatique des langues. Vers un nouveau consensus ? / Human Translation and Natural Language Processing. Towards a New Consensus?*

36. Garofalo Geymonat, Giulia; Marchetti, Sabrina; Morino Baquetto, Alice (a cura di) (2024). *Vulnerabilità in migrazione. Sguardi critici su asilo e protezione internazionale in Italia.*

37. Fonderico, Giuliano (a cura di) (2024). *Trasparenza e prevenzione della corruzione nel nuovo codice dei contratti pubblici.*

38. Lanzini, Pietro (2024). *Imprese e mercato: sfide e opportunità negli anni del Green Deal.*

39. Finotto, Vladi; Mauracher, Christine (2024). *Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione*.

40. Liosatou, Eugenia; Scalora, Francesco (a cura di) (2024). *Libri, storie, persone e parole fra Venezia e la Grecia. Miscellanea di scritti in memoria di Mario Vitti*.

41. Vian, Giovanni (2025). *L'episcopato del Triveneto al Vaticano II. Dall'annuncio alla partecipazione al concilio (1959-65)*.

42. Richard, Nicolas; Villar, Diego; Preci, Alberto (eds) (2025). *La velocidad en los mundos lentos. Accidentes, máquinas y sociedades en América del Sur*.

43. Busacca, Maurizio; Gervasi, Beatrice; Girotti, Eleonora; Rossi, Emma Maria (2025). *Venice Is Not Dying. A Collective Book*.

44. Campostrini, Stefano; De Vido, Sara; Gerli, Fabrizio (a cura di) (2025). *Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione*.

45. De Vido, Sara; Gazzola, Monica (a cura di) (2025). *Lineamenti di diritto e diritti degli animali non umani*.

46. Cognola, Federica; De Bastiani, Chiara (2026). *La Parabola del Figliol Prodigo e le sue traduzioni in area tedesca. Dall'antico alto tedesco alle isole linguistiche italiane*.

47. Gelichi, Sauro; Ferri, Margherita (2026). *Food and S.T.O.N.E.S.: Ships, Trade, Objects, Networks, Economy, Society. Atti di Convegno (Venezia, 9-11 maggio 2024).*

48. Pontiggia, Andrea (2026). *Gaming and Learning: Play, Game and Knowledge.*

Questo volume sviluppa una visione strategica per il Mountain Innovation Hub di Borca di Cadore, inteso come infrastruttura abilitante per il territorio metro-montano.
Attraverso l'integrazione tra analisi territoriale e ricerca applicata, esplora come le infrastrutture sociali, il welfare, il coworking e la governance collaborativa possano favorire nuove relazioni tra aree urbane e montane. A partire dal patrimonio e dalle risorse locali, propone un modello *place-based*, radicato nel territorio, capace di integrare innovazione, lavoro, vita comunitaria e rigenerazione territoriale. L'Hub si configura così come un catalizzatore di sviluppo sostenibile, di empowerment locale e di nuove forme dell'abitare i territori montani.

Università
Ca'Foscari
Venezia