



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Il PNRR Borghi o Bando Borghi:

Potenzialità e criticità di un'occasione unica

Relatore

Ch. Prof. Alessandro Genovesi

Correlatore

Ch. Prof. Federico Pupo

Laureando

Giovanni Sartori

Matricola 868098

Anno Accademico

2025 / 2026

Indice

Introduzione

1. Introduzione al fundraising: metodi di finanziamento per una sostenibilità economica della cultura

1.1. Introduzione al fundraising: metodi di finanziamento per una sostenibilità economica della cultura

1.2. Tecniche e metodi del fundraising

1.2.1. I finanziamenti pubblici

1.2.1.1. Sovvenzioni, contributi e bandi di concorso pubblici

1.2.1.2. Art Bonus

1.2.1.3. PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)

1.2.1.4. Cinque per mille

1.2.2. I finanziamenti privati

1.2.2.1. Sponsorizzazioni

1.2.2.2. Partnerships

1.2.2.3. Donazioni

1.2.2.4. Fondazioni bancarie e bandi di concorso privati

1.2.3. I finanziamenti interni e autoprodotti

1.2.3.1. Crowdfunding

1.3. Il fundraising e la cultura

2. I borghi italiani: una valorizzazione economico-identitaria tramite il PNRR

2.1. I borghi italiani: breve storia e concettualità

2.1.1. Interventi per i borghi e le aree interne

2.2. Il PNRR Borghi e le linee di azione

2.2.1. Linea A – Bando Borghi

2.2.2. Linea B – Bando Borghi

2.2.3. Imprese Borghi – Regime di aiuto interno alla linea B

2.2.4. Turismo delle radici

- 2.3. Un approccio condiviso: i partenariati speciali pubblico-privati (PSPP)*
- 3. Due progetti del PNRR Borghi*
 - 3.1.1. Quale potenzialità? Cosa sottende la riqualificazione dei piccoli centri tramite cultura e turismo*
 - 3.1.2. “In Luce: Valorizzare e raccontare le identità culturali e territoriali” un progetto promosso e finanziato da Fondazione Compagnia di San Paolo*
 - 3.2. Uno sguardo concreto*
 - 3.2.1. La forza della minoranza: rinascita di un borgo di matrice germanica a sud delle Alpi – Il progetto pilota di Palù del Fersina*
 - 3.2.1.1. Un breve quadro storico-geografico*
 - 3.2.1.2. Il contesto operativo e culturale*
 - 3.2.1.3. Il panorama degli interventi*
 - 3.2.1.4. L’assetto collaborativo – istituzioni e comunità*
 - 3.2.1.5. Integrazione, comunità e coinvolgimento degli stakeholders*
 - 3.2.1.6. Il piano di sostenibilità*
 - 3.3. Il Progetto di Rigenerazione culturale e sociale del borgo di Arquà Petrarca – un’iniziativa della linea di investimento B*
 - 3.3.1. Un breve quadro storico*
 - 3.3.2. Il progetto tra cultura e rigenerazione socioeconomica*
 - 3.3.3. Aree di intervento e progetti*
 - 3.3.4. Condivisione, partecipazione e integrazione progettuale – i soggetti coinvolti*
 - 3.3.5. Arquà Petrarca – un caso unico e non replicabile?*
 - 4. Il PNRR Borghi: criticità e difetti di una visione affrettata*
 - 4.1. Dietro la positività di facciata: l’iceberg del Piano Borghi*
 - 4.2. Una temporalità asfissiante: la barriera alle “buone pratiche”*
 - 4.2.1. L’inconciliabilità con le politiche territoriali della Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI)*
 - 4.2.2. Le difficoltà nel cammino verso una rete partenariale*
 - 4.2.3. Competenze interne? Esternalizzazione nella fretta della spesa*
 - 4.3. La criticità della gestione manageriale e strategica: caccia alle competenze*

4.3.1. La pianificazione strategica culturale

4.3.2. Il project management culturale

4.3.3. KPIs e la comunicazione trasparente

4.4. Ancora una volta le “cattedrali nel deserto”: l’abbellimento senza strategia; il futuro dopo giugno 2026

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Immagini

Introduzione

Il panorama del finanziamento culturale e dei progetti di valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale della nazione si presenta come un vasto orizzonte in cui i percorsi disponibili vanno considerati da relazionare in una dinamica collettiva. Il rapporto tra fonti pubbliche, private e interne si allontana da un'ottica atomizzata e si presta a un'azione sinergica che conferisce una vantaggiosa diversificazione alle entrate e alle risorse delle organizzazioni culturali e no profit. Nella prima parte del lavoro di tesi verranno elencate e descritte le forme più importanti di finanziamento, la cui gestione e l'utilizzo dovranno essere inseriti in una prospettiva attiva della cultura, abbandonando la passività che fino a questo momento ha permeato il settore, ascrivendo il patrimonio alle semplici voci di spesa. Una redditività insita nel patrimonio che, sebbene venga implementata da buone pratiche aziendali e manageriali, non è da ascrivere alle più superficiali logiche di mercato. Le dinamiche che afferiscono alle potenzialità della stratificata cultura presente in tutta Italia, definendone le varie identità, si rapportano a un discorso di tipo rigenerativo, legato alla riqualificazione e allo sviluppo del tessuto socioeconomico in termini occupazionali e di maggiore qualità della vita per i cittadini.

Tuttavia, la valorizzazione culturale e le maggiori progettualità sono state costantemente concentrate in un sistema urbano-centrico in cui le cosiddette "città d'arte" hanno beneficiato dei flussi turistici, escludendo dai percorsi di milioni di avventori annuali le aree più interne e marginali, colpite da un conseguente fenomeno di spopolamento e di graduale degrado a causa del mancato arrivo di opportunità e sostegno. Questo fenomeno riguarda il territorio europeo nella sua interezza e in risposta sono nate delle politiche di rigenerazione rurale e dei fondi di finanziamento a sostegno delle aree depresse in cui l'arte e l'identità culturale continuano a resistere in forme diverse, da quelle materiali (ad esempio il patrimonio architettonico) a quelle immateriali (i saperi, le lingue e le tradizioni dei diversi ceppi identitari che costellano il continente). Dall'approccio LEADER (*Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*) alla SNAI (Strategia nazionale per le aree interne, ora PSNAI), passando per i GAL (Gruppi di Azione Locale), lo sviluppo territoriale ha progressivamente conquistato un ruolo da protagonista nei dibattiti e nelle questioni di rilievo delle nazioni dal 1989 a oggi. La sempre maggiore attenzione posta sulle aree interne deriva anche dal delicato equilibrio che le città e i grandi "hub culturali" instaurano con i flussi turistici. Un turismo di massa e generalizzato che da tempo incide considerevolmente sul consumo e sul declino del patrimonio, nonché sulla quantità di inquinamento prodotto. La finestra d'azione delle strategie territoriali insiste sulla redistribuzione dei flussi turistici su tutto il territorio, allentando la presa sulle città e catalizzando lo sviluppo interno, indirizzandovi una fonte di attività.

Proprio tra le opzioni di finanziamento si colloca un'opportunità senza precedenti e direttamente connessa alle questioni di rigenerazione locale, che sarà il cuore pulsante del lavoro, a cui dedicherò, nella loro interezza, il secondo, il terzo e il quarto capitolo conclusivo: il PNRR Borghi, o Bando Borghi. Il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) è il piano approvato nel 2021 in risposta alla crisi pandemica scatenata dal Covid-19. Parte del programma Next Generation EU, il Piano si articola in sette missioni, indirizzate allo sviluppo ecologico, tecnologico e digitale del paese, puntando a uno sviluppo trasversale e multisettoriale di un'economia e di una società in crisi e da rilanciare. Internamente alla prima missione ("Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo"), terza componente ("Turismo e cultura") è presentata la misura "Attrattività dei borghi" divisa a sua volta in due linee di investimento, A e B, a sostegno dei piccoli centri storici in crisi, colpiti da una tendenza all'abbandono in cui sono però presenti risorse culturali su cui fare leva per riqualificare il tessuto socioeconomico italiano e incentivare la crescita (o rinascita) di questi luoghi. I borghi stessi sono i protagonisti di alcune associazioni che, come la SNAI, operano a favore di queste aree interne e della loro valorizzazione, cercando di non cadere in retoriche romanticizzate di un'Italia da "cartolina", operando su questi centri in quanto entità vive e organiche, in cui convivono attività culturali e commerciali. Alcune di queste sono: *I borghi più belli d'Italia*, *Borghitalia Tour* e *ANCI*.

Le linee di investimento A e B operano accompagnate da altri due interventi: Borghi Imprese e Turismo delle radici. Nello specifico, Borghi Imprese attiva quella dinamica di rigenerazione locale e territoriale in cui la cultura non serve a creare scatole vuote per un turismo e per una fruizione non consapevoli. Il sostegno finanziario è destinato infatti alle attività economiche e imprenditoriali dei territori coinvolti e beneficiari del fondo.

La concettualità chiave del PNRR Borghi è completamente allineata con le precedenti politiche promosse dalla SNAI, costituendo un'intenzione di continuità e di implementazione delle stesse. Analogamente all'approccio LEADER, i pilastri fondanti che sostengono il Bando Borghi sono il partenariato pubblico-privato, un sistema di pianificazione e di strategia integrata, impostata dal basso (o bottom-up) e place-based, abbandonando interventi calati dall'alto e lontani dalle specifiche territorialità. L'integrazione strategica si esprime in un approccio partecipativo in cui la molteplicità di stakeholder (la comunità e i privati) coinvolti è chiamata a progettare tramite tavoli di concertazione delle attività da costruire. Sussidiarietà orizzontale e gestione e amministrazione condivise sono le parole chiave per la concretizzazione di un investimento senza precedenti sulle aree interne e sui borghi italiani, vettori di potenzialità ancora da esplorare. Le politiche territoriali si impegnano nella generazione di rapporti reticolari, sottesi dalla convinzione che i piccoli borghi e comuni interni non abbiano le potenzialità per lavorare in solitaria in un contesto frammentato. Un'aggregazione amministrativa promossa anche dal PNRR Borghi che

cerca di scacciare il rischio di finanziare e costruire opere autoreferenziali di cui il territorio nella sua totalità non potrebbe beneficiare.

Nella terza parte del lavoro analizzerò gli interventi e le progettualità di due borghi beneficiari del finanziamento: Palù del Fersina, comune e borgo pilota per la linea A (assegnatario quindi di un finanziamento da 20 milioni di euro, di cui ne è stato predisposto uno uguale per ogni regione e provincia autonoma) e Arquà Petrarca per la linea B (assegnatario quindi di un finanziamento più contenuto di 1,6 milioni di euro, il massimo per un comune vincitore del bando della linea B).

La scelta del borgo trentino e di quello padovano non è casuale: Palù rappresenta una realtà “inferiore” rispetto ad Arquà, il quale gode di un flusso turistico già consolidato e di una maggiore esperienza nella progettazione di attività entro i confini del proprio gioiello culturale. La dimensione sottosviluppata a livello amministrativo e istituzionale di Palù e il vantaggio di partenza di Arquà aprono la strada per la considerazione delle criticità che accompagnano e permeano tutti i buoni propositi del PNRR Borghi. Criticità che si esprimono nel complesso in più punti: per prime le tempistiche affrettate e ristrettissime per la stesura e presentazione dei progetti richiesti ai comuni con un organico e delle risorse non adeguate a progetti di queste dimensioni. Delle tempistiche che hanno costretto alla sistematica esternalizzazione delle attività per godere di competenze mancanti. La mancanza di competenze nelle amministrazioni e nelle organizzazioni (culturali ma non solo) è infatti il secondo punto critico individuato da un’analisi del PNRR Borghi. Le capacità e le conoscenze esterne sono attivate nel solo periodo di progettazione e attuazione, scoprendo nuovamente il vuoto e la carenza dei borghi e delle loro istituzioni in termini di gestione. Pianificazione strategica, project management culturale, indici di valutazione (KPIs) e determinazione dell’impatto economico della cultura sono aree poco sviluppate nelle aree interne riguardo alla valorizzazione del patrimonio in un’ottica di rigenerazione socioeconomica e possono minare la buona riuscita del Bando Borghi, portando alla perdita dell’opportunità e all’inutilità funzionale dei fondi in mancanza di strategia e gestione interna. Queste prime due criticità concorrono alla definizione del terzo e ultimo punto descritto: il rischio di creare nuove “cartoline”, scatole vuote o, riprendendo l’espressione coniata da don Luigi Sturzo nel 1958, “cattedrali nel deserto”. Le buone pratiche di coesione territoriale e di gestione efficace dei finanziamenti e della loro messa a terra si fanno vive in un contesto ancora di difficile valutazione. La scadenza fissata per la consegna e conclusione dei lavori è al 30 giugno 2026 e solo successivamente si potrà valutare cosa è stato fatto, come è stato fatto e come rimediare agli errori commessi, applicando i concetti di rigenerazione della SNAI in modo più coerente e adeguato, modernizzando un sistema non ancora disponibile a ospitare un cambiamento così radicale. Di questo parlerò nel capitolo conclusivo del lavoro.

1. Introduzione al fundraising: metodi di finanziamento per una sostenibilità economica della cultura

1.1. Il fundraising: un contesto generale e una definizione

I metodi di finanziamento, definiti dal più generale *fundraising* e reperimento delle risorse economiche e, in alcuni casi, tecniche, per il patrimonio artistico-culturale di un paese e del suo orizzonte culturale non si esauriscono in poche forme, ma si dividono in molteplici soluzioni.

I canali di fundraising esistenti, innanzitutto, vengono inseriti in un sistema sinergico e virtuoso, in una convivenza che supera un sistema autoreferenziale, creando una necessaria sufficienza economica che non è possibile trovare nell'ambito culturale.

Il fundraising culturale nel contesto italiano si divide in strumenti pubblici, privati e ibridi, appropriandosi funzionalmente di elementi della sfera pubblica e della sfera privata.

Prima di delineare una generale *overview* del fundraising e dei suoi strumenti, è opportuno definire l'importanza dello stesso nell'orizzonte culturale dell'Italia in quanto più che mai necessario per la sua sopravvivenza, sia ad un livello più propriamente materiale, considerando istanze di conservazione, restauro, tutela e protezione, sia ad un livello rivolto verso il contesto in cui è inserito, in termini di valorizzazione e fruizione. La valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale possono sfociare, inoltre, ed è auspicabile che lo facciano, in una sua utilizzazione al fine di creare una potenzialità economica ancora troppo attenuata e contenuta nel nostro paese.

Gli ambiti economici e culturali devono essere considerati strettamente legati, facendosi viva sempre più la necessità di una trasversalità e intersecazione delle due sfere in ottica collaborativa. Una convivenza che, partendo da una rinnovata visione gestionale in termini economico-imprenditoriali, si fa vettore di una concreta valorizzazione e fruizione del patrimonio a vantaggio del pubblico (Fusco, 2018); quest'ultimo è da considerare uno dei motori principali della vitalità culturale di un determinato contesto, strappandola da una condizione di passività fin troppo diffusa.

I finanziamenti diretti alla cultura si distanziano da un semplice fine conservativo (pur fondamentale), inserendosi in un quadro operativo più dinamico, indirizzato verso una valorizzazione che, gestita efficientemente ed efficacemente, vedrà materializzate le sue potenzialità di generazione economica a lungo termine. Tali potenzialità della cultura avranno il merito di creare un effetto domino positivo sui successivi interventi

di valorizzazione, resa possibile dagli utili precedentemente generati dal primo catalizzatore: i finanziamenti¹.

La ricerca di finanziamenti rappresenta quindi un tema centrale nel mondo della cultura in Italia: in un contesto in cui sono stati operati numerosi tagli nel corso degli ultimi decenni, si è resa sempre più necessaria la creazione di una rete coesa di attori, di partecipanti in merito alla sopravvivenza e gestione dei luoghi e delle rappresentanze – fisiche e non² – della cultura.

I soggetti che operano nel settore artistico-culturale si trovano sempre più in una posizione in cui le sfide sono quotidianamente più competitive: dalle istituzioni culturali alle organizzazioni non profit³ hanno preso la forma di un complesso confronto interno tra gli stessi attori e di un confronto esterno con i soggetti che si cerca di coinvolgere nella pratica di ricerca delle fonti di sostentamento economico e culturale.

Per fornire una cornice operativa adeguata è necessario distinguere il “fundraising” dal “funding”, parti distinte dello stesso contesto. Il “funding” è ciò che deriva dal “fundraising”, è la totalità delle risorse che si hanno a disposizione per finanziare progetti e attività, già affermate come emergenti. Il “fundraising” è dunque il vettore che porta al “funding”, l’insieme delle attività strutturate e finalizzate al reperimento delle risorse stesse. Le attività considerate sono eterogenee, specializzate per ogni eventualità, come lo sono anche le fonti da cui provengono i finanziamenti, rendendo sia il “funding” che il “fundraising” complessi e compositi.

Il fundraising è descritto da più definizioni ma più generalmente, seguendo la linea fornita da *Italia non profit*, è costituito dall’insieme di attività che permette ad un’istituzione o organizzazione di reperire le risorse necessarie al sostentamento di specifici progetti e attività, siano queste economico-finanziarie, tecniche o forza lavoro (i volontari). Si tratta di un’attività complessa e che, come la più estesa gestione del patrimonio culturale, ha bisogno di un approccio strategico che viene attuato grazie a

¹ In questo modo gli approcci strategici si distanziano dalle accuse di un mero sfruttamento utilitaristico del patrimonio. L’incontro tra economia, strategia e cultura deve essere visto come funzionale ad una migliore fruizione futura del patrimonio e all’uscita del settore che lo gestisce da una situazione perennemente critica.

² Si parla qui di patrimonio materiale e immateriale; il patrimonio immateriale è composto da pratiche sociali, arti performative, linguaggio, riti, feste, conoscenza antica e artigianato locale. Tutte queste concretizzazioni si fanno portatrici di valore culturale da preservare, insieme alla diversità culturale che rappresentano. L’UNESCO si è espresso in molteplici occasioni per definire il concetto di patrimonio immateriale e le linee guida per la sua salvaguardia; per approfondimenti si rimanda al sito ufficiale, <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/>.

³ Organizzazione non profit: enti senza scopo di lucro che possono essere declinati in forme composite, accomunati dallo svolgimento di un’attività di interesse generale e di utilità sociale, escludendo la possibilità di ottenere profitto (assenza di redistribuzione dei guadagni tra i soci). In particolare, enti senza scopo di lucro e imprese sociali iscritte al RUNTS, compongono gli Enti del Terzo Settore (ETS). Gli utili generati vengono reinvestiti nella specifica attività (<https://www.vidas.it/approfondimenti/organizzazione-non-profit-riforma-terzo-settore/>).

varie declinazioni di metodo, da utilizzare sinergicamente o singolarmente a seconda delle specifiche necessità.

L'afflusso delle risorse non si esaurisce puntualmente nel singolo progetto, ma potrebbe essere oggetto di una fidelizzazione del pubblico nei confronti di una causa sociale, mantenendo regolare nel tempo l'apporto delle stesse, siano queste umane o economiche, e sempre a titolo gratuito (Granato e Picilli, 2019).

Il singolo progetto da finanziare cessa di essere il centro delle attività, entrando ora in dialogo con tutto il contesto in cui è inserita l'istituzione o l'organizzazione: le risorse ricercate, come detto, non sono solo economiche, ma concernono anche un capitale culturale e relazionale, recuperando gli studi e le considerazioni di Paul Bourdieu. Nel sistema delle attività si cerca infatti di recuperare risorse più propriamente inquadrare da specifici sistemi di competenze possedute dalle risorse umane⁴. In questo modo si andranno a coltivare dei rapporti interpersonali duraturi, fondamentali per la sostenibilità economico-culturale dei progetti e delle iniziative, come anche per l'immagine esterna che la comunità propone al proprio contesto di riferimento, migliorando la percezione pubblica nei confronti di potenziali finanziatori e donatori.

Tutte queste premesse e condizioni operative presuppongono uno specifico impegno all'interno dell'organizzazione, teso alla costruzione e al mantenimento di rapporti duraturi con i partner e donatori. Si vengono a definire dei requisiti che sottendono queste dinamiche, requisiti che influiscono su tutto il processo che costituisce il fundraising, non scindibili da alcuna parte della filiera economica-culturale che permette ai progetti di nascere, esistere e resistere.

I requisiti principali si possono individuare nella trasparenza – sia delle progettualità economiche sia di quelle artistico-culturali – e, dunque, per estensione, nella comunicazione che l'organizzazione pone tra sé e l'ambiente interno ed esterno, la comunità organizzativa e la comunità di riferimento. La trasparenza, come accade nelle buone pratiche che si auspica vengano sempre attivate, si tradurrà in una fiducia e in un rapporto duraturo con le parti coinvolte – partner, finanziatori e donatori – funzionale alla sostenibilità di medio-lungo periodo. Accanto alla trasparenza e alla fiducia relazionale entrano in gioco anche l'*accountability*⁵ gestionale e la pubblicazione di dati aggiornati sull'effettivo utilizzo e sullo stato delle risorse raccolte e a disposizione dell'organizzazione; parallelamente si proporrà una comunicazione efficiente e trasparente anche per quanto riguarda gli obiettivi specifici dei progetti, cercando di creare attrattività per cause di rilievo sociale e culturale, affiancandosi a contesti comunitari che necessitano di un aiuto coordinato e strategico. In ogni caso,

⁴ Basti pensare ai volontari che si presentano come effettive risorse da reperire e utilizzare per la buona riuscita dei progetti.

⁵ Per *accountability* si intende la rendicontazione di ogni attività svolta, sia questa di spesa o ricavo, al fine di garantire trasparenza e dare sicurezza ai finanziatori e donatori attuali e a quelli potenziali ancora da intercettare.

anche se non si adotta il rendiconto gestionale vero e proprio, l'organizzazione è comunque tenuta a stendere una descrizione delle attività sostitutiva: la trasparenza e la correttezza sono dunque sempre alla base dell'attività di fundraising, la quale non può prescindere da questi principi (Erler, 2022).

Queste possono definirsi come alcune delle colonne portanti di una buona pratica di fundraising, tanto che sono state rese obbligatorie in alcuni canali di reperimento delle fonti (come si vedrà in seguito nella descrizione generale del ventaglio di strumenti a disposizione, in particolare per l'Art Bonus). Senza questi elementi non sarà possibile avviare campagne di fundraising in modo efficace ed efficiente, a scapito di una cultura sempre più depauperata (Fusco, 2018).

La centralità del fundraising culturale richiede l'inserimento della pratica in modo organico all'interno della struttura operativa dell'organizzazione, eliminando qualsiasi pratica di tipo occasionale. Questa posizione relazionale nelle dinamiche interne richiede che venga predisposta un'équipe di personale dedicato e specializzato, guidata dalla figura del *fundraiser*. Questi profili professionali sono funzionali alla progettazione e all'avviamento di una campagna di raccolta fondi (o competenze), alla sua gestione e alla ricerca e scelta delle soluzioni più adatte per la composizione del *fundraising mix*. Si nota l'importanza di trattare e gestire il fundraising come una vera e propria disciplina, retta da un approccio professionale e scientifico e composta da metodi e tecniche specifici e adattabili ai vari contesti in cui l'organizzazione si cala (Coen Cagli, 2013). Professionalità e scientificità si devono ritrovare nel concreto progetto di raccolta fondi, realizzato nelle sue potenzialità e condiviso dagli addetti ai lavori, nonché in linea con la missione istituzionale, rappresentata da cause sociali in cerca di sostenibilità nel tempo. Comunicare internamente ed esternamente questa direzione rafforzerà la proposta e la causa agli occhi di chi, con le proprie risorse, deve decidere se farsene carico o meno.

Questa visione “ordinata” e organica caratterizza il fundraising anche nella sua dinamicità e adattabilità, condizioni necessarie per affrontare le sfide decennali del mondo del finanziamento culturale, che non sono statiche né prevedibili, bensì in costante evoluzione⁶. Si avranno dei significati sempre nuovi della disciplina e della pratica, influenti sia su chi cerca risorse, sia su chi dovrebbe apportarne.

Da queste considerazioni e prospettive deriva una costruzione del fundraising basata anche sulla collettività. L'obiettivo che un'organizzazione individua nella ricerca di fondi si estende ad ogni soggetto ed elemento coinvolto, creando un dialogo con tutta la società, funzionalmente al raggiungimento di un fine sociale comune, condiviso e protetto da tutti in quanto utile e benefico, direttamente e indirettamente, per un'intera

⁶ Cambiamento dovuto a più fattori: dall'aggiornamento dei canali utilizzabili, alcuni più efficaci di altri, al taglio delle risorse che caratterizza il settore artistico in generale, ma principalmente quello italiano che verrà preso come riferimento in questo lavoro. Anche i cambiamenti (sociali, politici, economici e culturali) del macrocontesto sono da prendere in considerazione e analizzare.

comunità. Il fundraising si stacca, in questi termini, da un mero insieme di tecniche atte al reperimento delle risorse, comprendendo tali tecniche in un concerto relazionale più profondo e complesso in cui ogni parte, sia quella che riceve, sia quella che dona, instaura uno scambio sociale e creativo (Sacco, 2006). La complessità si esplicita anche nelle differenti forme di risorse che vengono donate⁷. Si abbandona così un atteggiamento pragmatista, affiancando alla ricerca del risultato (obiettivo non più incessante e totalizzante) il coinvolgimento emotivo e cognitivo; i progetti saranno quindi caratterizzati da condivisione e da un allargamento dei propri confini prospettici, incontrando socialità e scelte valoriali fondamentali per ottenere le risorse necessarie, non solo in termini fisici ma anche concettuali.

In sintesi, il fundraising è funzionale alla sostenibilità economica, ma non può prescindere oggi dal coinvolgimento dinamico interpersonale, atto alla diffusione dei valori che compongono le differenti progettualità. A tal fine si necessita di pianificazioni solide e strutturate, strategicamente create e studiate per ottenere risultati positivi ed efficaci, sia nel breve sia nel lungo periodo, raggiungendo la sostenibilità anelata.

Nella sua complessità, il fundraising si interroga sia sulle condizioni che presuppongono la sostenibilità, sia sulle condizioni che avvicinano l'organizzazione a chi dona, proponendo contesti il più possibile dinamici e stimolanti.

1.2. Tecniche e metodi del fundraising

Si sono appena esplicitate le molteplici sfaccettature che compongono il fundraising nella sua progettualità, operatività e relazionalità in quanto disciplina trasversale, intersecante numerosi soggetti e le tensioni che si creano tra questi.

A livello più tecnico, è possibile individuare un ventaglio di tecniche e metodi che sono funzionali al raggiungimento dell'obiettivo di raccolta delle risorse, ricordando che sono però solo una parte, un vettore, di quelle che sono le buone pratiche per un sistematico processo di fundraising.

Il lato relazionale della disciplina fa parte di un quadro generale degli strumenti operativi a disposizione dei professionisti del settore: esso non prescinderà mai da quanto già esposto, rappresentando la parte di un tutto, accettando quindi un approccio olistico, senza il quale però non ci sarebbe modo di avvicinarsi agli obiettivi posti dalla missione istituzionale dell'organizzazione.

Le opportunità fornite dalle tecniche che si elencheranno di seguito sono il principale percorso disponibile per ogni progetto culturale, in particolare nel caso di ETS (Enti del Terzo Settore) che non operano nelle stesse condizioni di partenza rispetto a realtà

⁷ Come detto sopra: non si considerano come risorse solo quelle economiche, ma vengono comprese e valorizzate anche le risorse temporali (ad esempio dei volontari), le risorse professionali portate con le competenze specifiche e le risorse relazionali rappresentate dai legami instaurati.

istituzionali private o *for profit*. Non mi concentrerò dunque sulla dinamica di “scambio” che concerne il fundraising (Baldassarre et al., 2015) e sulle parti coinvolte, elementi fondanti di ogni raccolta di fondi. Sarà centrale la gestione delle risorse, con la quale si crea il binomio attorno al quale gravita il resto della progettualità pensata e proposta.

La gestione finanziaria dei fondi di un’organizzazione richiede strutturalità, la quale è fornita dalla ricerca stessa, attuata tramite forme che muovono sia dalla sfera pubblica sia da quella privata (o, in alcuni casi, da entrambe, a seconda dell’inquadramento giuridico da cui sono toccate le parti coinvolte). I mezzi che verranno elencati, come detto, sono da considerare operanti in concerto, in un insieme organico a sua volta parte di un sistema che non pone come vero fine ultimo il finanziamento, rendendolo piuttosto la componente di un approccio più umano e coinvolgente; si affiancano quindi pragmatismo e teoria in un’ottica che si può definire comunitaria caratterizzata da obiettivi di conservazione, ma anche di sviluppo e miglioramento della qualità della vita tramite l’educazione culturale (Sacco, 2006).

La stessa impostazione organica che caratterizza il fundraising nella sua totalità e il rapporto che crea con il contesto di riferimento si ritrova nella gestione delle fonti di finanziamento, sia pubbliche sia private, che compongono le opportunità per le organizzazioni. Non si deve fare affidamento su di una fonte singola: adottando una direzione operativa strategica e prudentiale, è auspicabile attivare quante più fonti possibili per avvicinarsi nel tempo sempre più alla sostenibilità economico-finanziaria, uno degli obiettivi finali del fundraising⁸. Le fonti tra loro diversificate compongono il *funding mix*, fondamentale per la sostenibilità a medio e lungo termine (da cui deriva la parte più tecnica della prospettiva strategica del fundraising). La locuzione “funding mix” esplica la composizione dei fondi a disposizione dell’organizzazione, già disponibili o reperiti tramite i vari mezzi e metodi. Una definizione più tecnica caratterizza il mix come “[...] l’incidenza percentuale delle singole fonti di finanziamento, rispetto al totale delle entrate di un’organizzazione” (Salvucci & Bagli, 2009). Questa diversificazione è fondamentale per ridurre il più possibile il rischio che porta la dipendenza da una, o poche, fonti di finanziamento: nel caso in cui questa non venisse erogata, l’organizzazione (ad esempio un ETS) si troverebbe in una posizione di copertura finanziaria nulla, operativamente immobilizzata.

Si procede ora alla definizione delle fonti esistenti, utilizzando come divisorio il criterio della provenienza:

⁸ La sostenibilità rappresenta sicuramente l’obiettivo più significativo a un primo approccio e lettura della disciplina, ma, come visto, non è l’unico, facendosi anche mezzo tramite il quale si rendono raggiungibili e concreti altrettanti obiettivi e risultati fondamentali per il patrimonio culturale, dalla conservazione alla valorizzazione. Quest’ultima non è intesa passivamente, ma attivamente e dinamicamente, in un circolo virtuoso finalizzato alla creazione di una comunità culturale coesa e di un patrimonio redditizio in termini sociali ed economici, sempre coerentemente con la sua natura culturale e allontanandosi da una logica di sfruttamento.

- Provenienza privata, comprendendo individui singoli, imprese, fondazioni e associazioni;
- Provenienza pubblica, ossia fondi concessi da enti pubblici ad ogni livello, considerando la pubblica amministrazione locale, regionale e statale, fino ad arrivare agli accessibili fondi europei;
- Provenienza interna, rappresentata dalle entrate dell'organizzazione o dell'ente (quindi autogenerate).

Per attuare un piano efficace di raccolta fondi è necessario cercare di percorrerle tutte trasversalmente, considerando il funding mix un elemento fondamentale per toccare più dimensioni e generare stabilità e continuità, sia finanziaria sia operativa⁹.

1.2.1. I finanziamenti pubblici

Nel ventaglio delle modalità di finanziamento accessibili dalle organizzazioni, i finanziamenti pubblici forniscono supporto sia direttamente sia indirettamente. Un supporto diretto è caratterizzato da un trasferimento di fondi immediato da parte del soggetto pubblico verso l'organizzazione beneficiaria. Sovvenzioni, premi e contributi costituiscono forme dirette di finanziamento. Un supporto indiretto si differenzia da un vero e proprio percepimento di fondi, venendo rappresentato dall'adozione di provvedimenti legali che si concretizzano in detrazioni fiscali, riduzione dell'IVA e detassazioni a favore delle organizzazioni culturali.

Soggetti pubblici come lo Stato italiano, tramite il Ministero della Cultura (ma non solo), erogano finanziamenti di entrambi i tipi, considerando contemporaneamente il particolare status giuridico che qualifica le organizzazioni culturali (o ETS), ma anche l'iniziativa progettuale della singola organizzazione, la quale si trova a richiedere contributi, premi e sovvenzioni, ad esempio partecipando a bandi di concorso.

1.2.1.1. Sovvenzioni, contributi e bandi di concorso pubblici

Le sovvenzioni costituiscono dei fondi pubblici tra i meno vincolati rispetto ad altri a disposizione. Non sono accompagnati da particolari obblighi a cui adempiere e sono a fondo perduto, eliminando l'obbligo di restituzione a seguito dell'erogazione. Nel caso dello Stato italiano, le sovvenzioni vengono erogate a favore di settori considerati non autosufficienti, che non disporrebbero altrimenti delle risorse economiche per sopravvivere. Non è necessario fare richiesta per questo tipo di finanziamento, erogato quindi automaticamente dal soggetto pubblico che ha già individuato l'organizzazione come beneficiaria in quanto parte di uno specifico settore. Questa dinamica che caratterizza il settore culturale (ad esempio anche quello dell'editoria) si inserisce nell'ottica emergenziale che meglio descrive la situazione del settore nel nostro paese.

⁹ In termini gestionali e culturali.

La dimensione emergenziale si ritrova in molti contesti europei, storicamente orientati al sociale e alla solidarietà, allontanandosi però dalle potenzialità che un vero rafforzamento dell'infrastruttura sociale e una gestione strategica del patrimonio culturale (come detto in precedenza, in termini di redditività socioeconomica) potrebbero offrire (Sacco, 2006).

A differenza delle sovvenzioni, i contributi sono accompagnati da vincoli di destinazione, obblighi di utilizzo per specifici progetti e attività. L'organizzazione è tenuta a richiedere il finanziamento che compone il contributo e, in caso di esito positivo della richiesta, a rendicontare l'entrata e ogni spesa effettuata a fronte dei progetti a cui deve essere destinata. La rendicontazione è un elemento fondamentale della buona gestione delle organizzazioni e delle proprie attività istituzionali, tanto che non riguarda solamente il caso dei contributi erogati tramite bandi di concorso. Rendicontare significa essere trasparenti e forzare un'efficienza che si fa sempre più necessaria; la trasparenza a sua volta trasmette un'immagine positiva e forte verso il contesto esterno, verso i potenziali portatori di interesse che hanno bisogno di conferme e di solidità quando si fanno carico del rischio d'investimento che caratterizza il finanziamento culturale¹⁰.

I contributi e i relativi bandi di concorso tramite cui è permesso di accedere rendono nota una delle maggiori difficoltà che il funding rappresenta nel panorama italiano. L'erogazione dei fondi contributivi è sempre più selettiva e competitiva e, parallelamente, si sta assistendo ad una riduzione dei finanziamenti messi a disposizione dalle entità governative e statali. Non è un caso che la gestione organica e strategica delle attività istituzionali sia vista oggi come uno dei primi obiettivi da perseguire, ponendola alla base della specifica operatività delle organizzazioni. Gli strumenti a disposizione devono essere conosciuti e studiati con precisione in quanto essenziali per fronteggiare i stringenti criteri di accesso alla successiva selezione¹¹. I bandi di concorso pubblici (come quelli privati) presentano degli stringenti vincoli tempistici e di requisiti in termini di caratteristiche del progetto e dell'organizzazione; ogni contributo e bando di concorso sono destinati a delle specificità che devono essere seguite e inserite nelle attività che si vuole proporre. Il mancato rispetto dei vincoli tempistici e di requisiti porta alla revoca del contributo, perdendo una parte sostanziale del funding mix su cui un numero rilevante di organizzazioni culturali fa affidamento.

¹⁰ Nel ripercorrere dei metodi di finanziamento pubblici si rivela anche il circolo virtuoso di cui il fundraising fa parte; ogni elemento è collegato e relazionato agli altri. Non solo, si collega e influenza anche altre componenti, come i potenziali soggetti coinvolti nella costruzione di progetti e attività socialmente e culturalmente rilevanti.

¹¹ I criteri di accesso non sono l'unico punto di contatto tra il bando di concorso e l'organizzazione; una progettualità ben organizzata e attrattiva deve accompagnare tali criteri e dialogare con essi in modo da avere più opportunità possibile di percepire il finanziamento, operando in un contesto sempre più competitivo.

I bandi di concorso traducono le stringenti regole per l'accesso e il mantenimento del finanziamento in uno specifico iter che le organizzazioni devono seguire al fine di poter finanziare i propri progetti sociali e culturali:

- Verifica dei requisiti: i requisiti richiesti sono funzionali alla presentazione della domanda di accesso al contributo. I requisiti concernono, ad esempio, il tipo di progetto che può essere finanziato, le tempistiche di presentazione della domanda (dunque il tassativo rispetto di ogni scadenza) e i soggetti che possono presentare la richiesta (generalmente organizzazioni sociali, benefiche e la cui attività è sempre non a scopo di lucro). Ogni requisito è esplicitato dalla normativa relativa a ciascun bando.
- Presentazione della domanda: ogni bando prevede la compilazione di specifici moduli, l'invio dei necessari allegati, tra cui il progetto in sé, e il corretto adempimento della relativa burocrazia. Sono da rispettare in questa sede le suddette scadenze tempistiche. L'invio della domanda va fatto all'addetto organo amministrativo, ad esempio il Ministero della Cultura nel caso di bandi di concorso statali.
- Valutazione della domanda: l'ufficio amministrativo che riceve le domande espleta anche la funzione di valutazione dei progetti e delle attività proposte dalle organizzazioni. Ogni valutazione deve seguire dei criteri specifici che riguardano ogni componente e ogni fase dei progetti presentati: si valuta innanzitutto l'importanza del progetto culturale, l'impatto che esso può avere in termini culturali e sociali nei confronti della comunità, la sua fattibilità e la qualità del piano di gestione e di bilancio. La valutazione delle concrete progettualità non riguarda solamente il lato socioculturale ma anche quello economico e gestionale. Per vantare una proposta solida e ben articolata sono da applicare i principi di qualità ed efficienza ad ogni sfaccettatura che qualifica il progetto, con l'accortezza di non rinunciare agli standard qualitativi delle parti coinvolte, le quali si relazionano tramite un dialogo sinergico, né gerarchico né reciprocamente vincolante. Di norma le valutazioni vengono effettuate assegnando dei punteggi numerici ad ogni componente progettuale, ognuna con il suo peso definito sul totale della proposta¹².
- Comunicazione del risultato: successivamente alla valutazione dei progetti proposti, l'amministrazione competente procede alla comunicazione dell'esito della richiesta, sia direttamente che indirettamente tramite l'elenco del bando di concorso. Nel caso di esito positivo si comunica l'importo erogato e le modalità di erogazione; in caso di esito negativo, la comunicazione viene

¹² I criteri di decisione per i progetti sono adottati coerentemente con gli enunciati e le applicazioni della teoria dei giochi e delle teorie decisionali.

arricchita dalle motivazioni che hanno portato alla mancata scelta ed erogazione.

- Erogazione del finanziamento (contributo)
- Rendicontazione: ogni bando di concorso prevede precise modalità di rendicontazione delle spese effettuate tramite i finanziamenti ricevuti, attenendosi al principio di trasparenza caratteristico della gestione economico-finanziaria. Ogni spesa relativa al progetto diventa quindi informazione condivisa e a loro volta è valutata confrontandosi con principi di efficienza ed efficacia¹³.

L'opportunità dei bandi di concorso si presenta su molteplici livelli, da quello locale a quello nazionale, fino ad arrivare al livello europeo. Vengono infatti diffusi dagli enti locali, dai ministeri o dalla Commissione Europea, portando un livello di competizione coerente con il livello del bando stesso, considerando la numerosità delle richieste¹⁴. Rappresenta un'opportunità cruciale per le organizzazioni culturali e, più precisamente, per gli enti del Terzo settore. Questo network di possibilità però richiede delle competenze e risorse sempre più specifiche per rispondere efficacemente a questi bandi; di tali competenze e risorse (sia economiche che umane) però ne viene sempre più spesso lamentata la mancanza, sia dalla parte del proponente che dalla parte del ricevente. Queste lacune sono una criticità da sottolineare e notare, come verrà fatto nel prosieguo del lavoro, in quanto influenzano la messa a profitto di molteplici opportunità di sviluppo, dai bandi di concorso al più specifico finanziamento PNRR per la cultura.

Si rende fondamentale l'aggiornamento costante nel tempo dei bandi di concorso proposti, consultando ogni canale comunicativo utilizzato dalle istituzioni pubbliche (e private), dai siti istituzionali ai siti web dedicati alla raccolta dei differenti bandi esistenti, dividendoli per specifiche progettualità, ambiti e categorie operative interne al settore culturale, parte del più esteso Terzo settore.

1.2.1.2. Art Bonus

Introdotta dal Decreto Cultura (Decreto-legge 31.05.2014, n. 83), reso permanente dalla Legge di Stabilità del 2016 e compreso tra i metodi indiretti di raccolta fondi finalizzati alla conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, si trova il cosiddetto Art Bonus, iniziativa per il sostegno della cultura e del suo patrimonio promossa dallo Stato italiano dall'anno 2014, anno in cui è stato introdotto. Nell'ultimo decennio, infatti, sono stati indirizzati numerosi finanziamenti tramite la piattaforma

¹³ Ad esempio, per ogni progetto attivato dalle fondazioni lirico-sinfoniche sono predisposti degli indicatori di performance (KPI), utili sia alla fondazione per valutare le proprie attività in sede consultiva ma anche per le successive assegnazioni dei finanziamenti previsti per il settore, in particolare quelli provenienti dal FNSV (Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo, ex FUS).

¹⁴ Si trattano in questa sede solo i bandi di concorso e contributi di natura pubblica, successivamente si tratteranno specificamente quelli di natura privata, altrettanto rilevanti e fondamentali per il settore.

predisposta per l'Art Bonus, il quale non rappresenta un vantaggio diretto per il beneficiario della donazione. L'Art Bonus rappresenta un beneficio per il donatore, al quale, in cambio della donazione, è garantito un credito d'imposta da applicare successivamente all'erogazione del finanziamento scelto. Questa è dunque una misura fiscale a beneficio dei donatori, che la rende una forma di finanziamento pubblico indiretto.

L'Art Bonus è stato creato con l'intenzione di facilitare le erogazioni liberali a beneficio della cultura italiana e del suo patrimonio, provenienti sia da privati cittadini che da imprese. Si tocca nuovamente la sfera del privato in termini di finanziamento, di rilievo tanto quanto quella pubblica per il sostegno di progetti sociali e culturali. Le donazioni effettuate, parte di un programma di incentivazione del mecenatismo culturale, non prevedono in cambio alcun corrispettivo da parte dei beneficiari, i quali per poter ricevere i finanziamenti sono tenuti ad iscriversi tramite l'apposita piattaforma¹⁵ predisposta per l'iniziativa ministeriale.

Consultando l'apposita piattaforma si può vedere che l'Art Bonus prevede un credito d'imposta del 65% sulla somma donata dai finanziatori che si fanno carico della causa sociale o culturale promossa dal progetto scelto¹⁶, a supporto del patrimonio culturale pubblico del paese. Similmente ai bandi di concorso, esistono tre aree di intervento all'interno delle quali si inseriscono i progetti proposti:

- L'intervento di restauro, manutenzione e protezione dei beni culturali di appartenenza pubblica;
- Il sostegno di luoghi della cultura e istituti di appartenenza pubblica (identificati e definiti dall'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio¹⁷), delle fondazioni lirico-sinfoniche e, più in generale, degli Enti dello spettacolo;
- Il potenziamento, il restauro, nonché la realizzazione di strutture di enti e istituzioni pubbliche operanti esclusivamente nel settore dello spettacolo e necessariamente non a scopo di lucro.

Le erogazioni dei tipi di intervento elencati sono effettuate a favore dei concessionari (o affidatari) dei beni che costituiscono l'oggetto del restauro, della manutenzione e della protezione.

In fondo alla pagina introduttiva presente sulla piattaforma viene specificato inoltre che le elargizioni monetarie possono essere effettuate solamente in favore di un bene

¹⁵ Consultabile all'indirizzo <https://artbonus.gov.it/>. Nella piattaforma si troveranno ogni informazione, sia contestuale sia operativa, al fine di informare mecenati, beneficiari e il pubblico generale sulla storia e sul funzionamento di Art Bonus, guidando, se necessario, alla registrazione per donare o per inserire il proprio progetto in cerca di finanziamento.

¹⁶ La scelta del progetto è a discrezione di chi decide di donare, a cui si dà la possibilità di navigare gli elenchi delle proposte progettuali presenti.

¹⁷ Di cui al noativo 22.01.2004, n.42.

culturale facente parte del patrimonio pubblico. Dall'Art Bonus e dal conseguente credito d'imposta agevolato, si escludono erogazioni in favore di beni culturali di proprietà privata (anche senza fini di lucro), comprendendo anche gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti. Per la normativa afferente a questi beni si deve fare riferimento alle disposizioni previste dal TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi).

L'entità della spettanza del credito guadagnato dai soggetti donatori è vincolata da limiti massimi, a loro volta determinati dalla qualifica del soggetto stesso. Se l'erogazione è effettuata da persone fisiche ed enti che non svolgono attività commerciale¹⁸, il credito d'imposta può essere equivalente al massimo del 15% del reddito imponibile del soggetto; nel caso in cui ad erogare la donazione fossero titolari di reddito d'impresa, il credito fiscale riconosciuto può essere al massimo equivalente al 5x1000 dei ricavi annui. In entrambi i casi, la quota di credito viene riconosciuta in modo tripartito, con cadenza annuale.

L'Art Bonus non prevede l'associazione diretta dei donatori con il progetto, differenziandosi dal rapporto sponsor-sponsee che si crea con i contratti e rapporti di sponsorizzazione. Nonostante questa mancanza di esposizione al pubblico dei donatori e finanziatori, nella piattaforma di Art Bonus si può trovare la lista completa di chi ha partecipato al sostegno del progetto, indipendentemente dall'entità della liberalità erogata a favore del patrimonio culturale italiano.

Negli anni un grandissimo sostegno tramite la piattaforma di Art Bonus è stato fornito in larga misura da fondazioni bancarie e da imprese, costituendo congiuntamente, alla fine dell'anno 2017, il 95% del totale dei donatori¹⁹ (Solima, 2020). Questa caratteristica composizione evidenzia l'importanza di un concetto di principio manageriale, che trova applicazione anche in questo specifico contesto culturale: la responsabilità sociale ed etica d'impresa (anche detta CSR – *Corporate social responsibility*). Il concetto di CSR fa riferimento alla responsabilità nei confronti della collettività e del contesto operativo, la quale dovrebbe essere insita nell'istituzionalità di ogni impresa²⁰. Il comportamento “socialmente ed eticamente responsabile” è ritenuto necessario dagli studiosi della disciplina manageriale e deve tenere conto di quelle che sono le aspettative ambientali e sociali di cui i vari stakeholders e portatori d'interesse si fanno vettori, creando valore per queste categorie, espresso in esternalità positive.

¹⁸ Si intendono pensionati, professionisti e lavoratori dipendenti.

¹⁹ Il dato relativo alla fine del 2017 si riferisce alla composizione dei donatori degli oltre 200 milioni di euro raccolti nei primi quattro anni dall'introduzione dell'Art Bonus; degli oltre 6000 mecenati che hanno contribuito al sostegno delle numerose progettualità culturali presentate, il 47% era costituito da fondazioni bancarie e il 48% da imprese. Si tratta di rilevanti risultati introduttivi, ma già al tempo si notava una disomogeneità nella distribuzione territoriale degli interventi (Solima, 2020), a cui il sostegno PNRR ha cercato indirettamente di porre rimedio, come si vedrà in seguito.

²⁰ La CSR richiama il concetto definito nell'articolo 41 della Costituzione italiana che definisce come l'attività economica d'impresa non possa svolgersi in contrasto con l'utilità sociale.

La responsabilità sociale dell'impresa è dunque funzionale a creare un valore condiviso che aumenta la sensibilità nei confronti di processi di sviluppo del paese e del suo territorio (in particolare lo specifico territorio in cui ogni impresa si inserisce ed è contestualizzata): l'iniziativa rappresentata da Art Bonus va incontro alla necessità della responsabilità sociale, intersecando anche un rinnovato bisogno di senso civico e di partecipazione alla conservazione e alla valorizzazione della cultura e del patrimonio culturale italiano, elementi che compongono il significato che sottende il gesto che l'Art Bonus invita a compiere.

La misura dell'Art Bonus solleva tuttavia anche delle criticità rilevanti a cui bisogna porre attenzione: in particolare, il sostegno imprenditoriale²¹ e dei privati cittadini nei confronti della cultura, in particolare in contesti come le "città d'arte" e territori che beneficino altamente di iniziative artistiche e culturali e di siti del patrimonio italiano, dovrebbe essere legato innanzitutto a un impulso "etico" prima ancora che a un beneficio fiscale. In quanto "debitori" del tessuto culturale e del turismo che esso attira, sembra auspicabile che restituiscano una piccola parte dei benefici guadagnati, sentendo l'obbligo di agire a favore della cultura²² e della collettività, di cui la cultura stessa è parte fondamentale. A questo contrasto interno si affianca la contraddittorietà che deriva da un diretto rafforzamento delle opportunità di fundraising percorribili e da un parallelo indebolimento di misure alternative, come ad esempio quello delle sponsorizzazioni commerciali (Solima, 2020).

Nonostante queste considerazioni, è indubbia la potenzialità della misura dell'Art Bonus, già largamente dimostrata dalle cifre raccolte nell'ultimo decennio e ormai strumento imprescindibile nel contesto del finanziamento culturale, che ha rafforzato la sensibilità nei confronti del sostegno culturale rendendolo chiaramente accessibile ai potenziali portatori di interesse e a chi invece ne era più esterno. Si attivano sempre più il senso di altruismo e di partecipazione dinamica alla vita comunitaria, essenziali per la valorizzazione della cultura in Italia, sempre più depauperata e messa in crisi da stringenti manovre governative ed economiche.

1.2.1.3. PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza)

Il contesto del finanziamento per la cultura si libera dai confini nazionali e vede coinvolta la comunità europea nella sua totalità, collaborando sinergicamente con obiettivi di sviluppo sociale e culturale. I fondi disponibili a livello europeo sono di rilevante importanza per le organizzazioni culturali e per il Terzo settore italiano, sostenendo strutturalmente un paese già in fragili condizioni economiche, ambientali e sociali, peggioratesi poi a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19, la quale ha colpito l'Italia più di altre nazioni europee.

²¹ Nello specifico, ma non solo, tutti gli operatori della filiera turistica.

²² Non considerando il ritorno di immagine positivo che deriva dalle erogazioni liberali, creando un rilevante valore nello sviluppo della costruzione della reputazione imprenditoriale.

Parte dei finanziamenti a cui le organizzazioni e gli ETS possono accedere è costituita dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), nato ed approvato definitivamente dal governo Draghi nel 2021, come risposta alla crisi del periodo Covid-19. Il PNRR a sua volta fa parte del *Recovery and Resilience Facility* (RRF), uno dei due strumenti principali del *Recovery Fund* (ufficialmente Next Generation EU)²³, creato e approvato nello stesso periodo storico. Il fondo europeo è costituito da una somma pari a 750 miliardi di euro, spartita tra i paesi dell'Unione più influenzati dall'emergenza. L'Italia è stata beneficiaria approssimativamente del 25,53% del fondo, precisamente per un ammontare pari a 191,5 miliardi di euro, rendendola il maggior beneficiario tra tutti gli Stati membri. Parte dei finanziamenti si compone di sovvenzioni a fondo perduto, precisamente 68,9 miliardi di euro, mentre la restante parte è stata assegnata sotto forma di prestito, sfruttando pienamente la capacità di finanziamento a propria disposizione (Italiadomani, 2024). Il PNRR costituisce quindi il gruppo di investimenti e riforme pensate ed offerte dal governo italiano al fine di accedere ai fondi RRF. I finanziamenti, gli investimenti e le riforme devono essere utilizzati e attuati nella cornice temporale che corre dal 2021 al 2026, abbracciando una serie di tematiche articolate in specifiche misure e missioni.

Le missioni in cui si articola il PNRR sono sei e si inseriscono trasversalmente nel contesto economico, sociale e ambientale dell'Italia; esse sono:

- Missione 1: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- Missione 2: rivoluzione verde e transizione ecologica
- Missione 3: infrastrutture per una mobilità sostenibile
- Missione 4: istruzione e ricerca
- Missione 5: inclusione e coesione
- Missione 6: salute

Il filo rosso che attraversa il piano nella sua totalità è coerente con i parametri e regolamenti fissati dall'Unione Europea riguardo ai progetti ecologici e a una transizione al digitale, contesto alieno all'Italia fino a pochi anni fa. Proprio questa lontananza del nostro paese dalle misure proposte dalle missioni del PNRR dimostra come sia un'opportunità di crescita e sviluppo irripetibile, non solo nel contesto culturale. Nello specifico, si possono ritrovare riferimenti alle organizzazioni culturali e al Terzo settore nelle missioni 1 e 5.

La missione 1 dedica l'intera terza componente, "Turismo e cultura 4.0", al settore e alle organizzazioni che operano nel contesto di riferimento. Per il relativo piano di

²³ Il Next Generation EU (NGEU) si articola nello strumento del Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). Il REACT-EU differisce dal RRF solo per entità e temporalità di riferimento, riguardando il solo biennio 2021-2022, sempre funzionalmente al rilancio nazionale dopo la pandemia. Questa misura si caratterizza quindi come sostegno finanziario supplementare rispetto alle politiche di più lungo termine del RRF.

investimenti pubblici sono stati destinati oltre 4 miliardi di euro e afferisce a tre differenti misure che articolano ulteriormente la missione:

- La digitalizzazione del patrimonio culturale italiano ai fini di conservazione, valorizzazione e fruizione per le generazioni future, sempre più competenti in materia digitale. Si creerà una maggiore accessibilità alle informazioni relative alla cultura e al patrimonio, favorendo anche la creazione di servizi più efficienti da parte del settore creativo-culturale; l'accessibilità sarà favorita dalla digitalizzazione e da un adattamento dei siti alle esigenze di ogni cittadino²⁴ e da un miglioramento della sostenibilità ambientale degli stessi, che si tratti di musei, cinema o teatri, dei quali si migliorerà l'efficienza energetica;
- L'estensione del tessuto turistico italiano, il quale è caratterizzato da pochi poli attrattivi internazionalmente noti²⁵. La risultante di questa polarizzazione culturale è uno sfruttamento intensivo delle città coinvolte e dei siti culturali presenti e il conseguente rischio arrecato alla tutela e alla conservazione degli stessi nel lungo periodo. Parallelamente si assiste all'esclusione di moltissimi altri luoghi della cultura di alto valore, sia artistico sia paesaggistico, dalle rotte turistiche italiane. Al fine di invertire questa tendenza, si sosterranno interventi per la cultura e per il turismo focalizzati su aree rurali e periferiche, in modo da rilanciare l'economia in modo sinergico e alleviare il peso che questo turismo non sostenibile fa gravare su poche aree. Gli investimenti riguardano il recupero del patrimonio culturale materiale e immateriale (ad esempio i mestieri tradizionali e l'artigianato) e l'attivazione di iniziative imprenditoriali tramite partenariati pubblico-privati. Si contrasterà così anche lo spopolamento rurale e la rivitalizzazione del tessuto socioeconomico, intervenendo anche con opere di messa in sicurezza degli edifici nelle aree a rischio sismico e creando una dinamica di recupero e restauro per le opere presenti nelle stesse aree;
- L'investimento nel settore cinematografico e audiovisivo per implementarne la competitività, sia a livello nazionale sia internazionale, rilanciando il polo romano di Cinecittà in termini di attrattività anche per produzioni europee e extraeuropee. Parallelamente si colloca l'investimento per lo sviluppo degli operatori stessi dell'industria culturale e creativa in termini sia di miglioramenti dei processi interni al settore (bandi di concorso e appalti), sia di competenze degli operatori, sempre in un'ottica di sostenibilità ambientale, coerentemente con temi green e digitali.

²⁴ Tale misura sarà attuata tramite la rimozione di barriere fisiche e cognitive presenti nei luoghi della cultura al fine di favorire il coinvolgimento e la partecipazione.

²⁵ Milano, Venezia, Firenze e Roma sono alcuni di questi poli culturali a quali fanno riferimento i turisti che ogni anno si recano in Italia.

La missione 5, “Inclusione e coesione”, nella seconda componente fa riferimento in modo specifico alle comunità e al Terzo settore, destinando 11,22 miliardi dei 19,85 destinati alla missione totale. Si auspica in questa sede un dialogo tra pubblica amministrazione e Terzo settore funzionalmente allo sviluppo delle società, realizzando desideri e bisogni comunitari ancora non efficacemente incontrati.

Il tema delle competenze ritornerà in seguito, analizzando le progettualità di una specifica iniziativa della prima missione riguardante i borghi italiani e le aree rurali, definendone le potenzialità, gli strumenti percorribili per raggiungere una gestione efficientemente migliore e le criticità che sono emerse negli anni, in particolare alla fine dell’anno 2025 e nella prima metà del 2026, anno in cui si chiuderà la finestra di investimento messa a disposizione dall’Unione Europea, come già evidenziato in precedenza.

L’iniziativa, rivolta alle piccole realtà storiche italiane, i cosiddetti “Borghi”, consiste in un progetto condotto dal Ministero della Cultura finalizzato alla riqualificazione e alla valorizzazione delle stesse, rivitalizzando la rete sociale ed economica di aree escluse dalle iniziative culturali e turistiche del paese, ricche di patrimonio culturale, conoscenze tradizionali e saperi artigiani, che danno il cuore a questi borghi. Il “PNRR Borghi”²⁶ si divide in due linee, linea A e linea B, per le quali sono stati stanziati rispettivamente fondi pari a 420 e 380 milioni di euro. Del progetto borghi si tratterà estensivamente nel prossimo capitolo.

I fondi PNRR per la cultura consistono in un sostegno e in opportunità di finanziamento irripetibili, creando un vasto orizzonte operativo a cui le istituzioni e le organizzazioni devono prestare attenzione, in modo da poter accedere ai bandi di concorso e ricevere i relativi finanziamenti. Questi fondi sono caratterizzati da temporaneità e non ricorrono con cadenza annuale; come detto, i fondi del Recovery and Resilience Facility (sviluppato all’interno di Next Generation EU) sono stati predisposti in risposta alla crisi pandemica e per facilitare transizioni ecologiche e digitali, critici per sfruttare opportunità di sviluppo che sono state frequentemente perse per il mancato aggiornamento dell’infrastruttura e delle risorse, sia umane sia economiche. Oltre al RRF, infatti, il governo europeo predispone annualmente programmi di finanziamento a cui gli stati membri e le loro singole organizzazioni possono accedere tramite bandi. Next Generation EU è responsabile dei pacchetti di finanziamento per il periodo 2021-2027, ma sono presenti numerosi bandi da considerare. Questi fondi sono parte del programma della Commissione Europea che da anni insiste sulla promozione della cultura e della diversità culturale come fondamento della relazionalità tra gli stati membri dell’Unione (Fusco 2018). I finanziamenti europei devono entrare a far parte viva della progettualità della cultura

²⁶ Per una prima consultazione generale si rinvia al sito ufficiale del Ministero della Cultura e del PNRR, <https://pnrr.cultura.gov.it/misura-2-rigenerazione-di-piccoli-siti-culturali-patrimonio-culturale-religioso-e-rurale/2-1-attrattivita-dei-borghi/>.

italiana e delle sue organizzazioni, sia per ottenere finanziamenti, sia per sviluppare competenze adatte alla scrittura e alla gestione efficace ed efficiente delle proposte.

1.2.1.4. Cinque per mille

Introdotta dalla legge finanziaria per l'anno 2006²⁷, il cinque per mille consente a ogni contribuente di destinare una parte della propria quota IRPEF (Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche) a soggetti operanti in settori di interesse pubblico e con finalità di utilità sociale, tra cui rientrano le organizzazioni culturali ed enti del Terzo settore iscritti al RUNTS²⁸. L'entità della donazione è pari a 5x1000 della quota stessa. In sede di dichiarazione dei redditi, ogni contribuente può scegliere a quale ente non profit donare la quota, tra quelli iscritti nel registro dei possibili beneficiari pubblicamente fornito dall'Agenzia delle Entrate. Come il meccanismo dell'Art Bonus, si tratta di una forma di finanziamento indiretto legata ad una redistribuzione da parte dello Stato di una quota delle proprie entrate fiscali.

Nonostante non si venga a creare spontaneamente un rapporto diretto tra donatore e beneficiario, il cinque per mille è una misura che ogni organizzazione culturale deve percorrere per reperire ulteriori risorse. Inoltre, è importante che le stesse organizzazioni creino un rapporto con le varie categorie di potenziali donatori al fine di rendere nota questa opportunità per contribuire allo sviluppo sociale e culturale del territorio nazionale, coinvolgendoli e donando loro un riconoscimento e un'identificazione di utilità sociale a cui molti anelano.

1.2.2. I finanziamenti privati

Si è già accennato al crescente controllo e alla maggiore stretta che hanno interessato l'erogazione dei finanziamenti di natura pubblica per la cultura; questa contestualizzazione è caratteristica delle più recenti politiche governative che hanno svantaggiato l'investimento nei beni culturali, favorendo altri settori considerati più redditizi²⁹ (Fusco 2018). Conseguentemente alla diminuzione e alla selettività dei finanziamenti pubblici, la sfera privata è diventata sempre più importante in tema di finanziamenti culturali, sempre con una cauta operatività in modo da non farla diventare una sostituzione della pubblica amministrazione. Le due sfere a cui il fundraising fa riferimento non possono essere considerate reciprocamente esclusive, bensì come un binomio da far funzionare con una dinamica sinergica e organica. Si

²⁷ Legge 23.12.2005, n. 266, articolo 1, commi 337 e seguenti.

²⁸ Come indicato dalla riforma del Terzo settore che con il D.Lgs. 117/2017 riorganizza il non profit in Italia, introducendo il citato RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore) e la specifica qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS).

²⁹ La potenziale redditività del settore culturale e del patrimonio italiano non è mai stata analizzata o gestita nel contesto italiano, lasciando il settore artistico e creativo relegato nella sfera del "tempo libero", qualificato come una costante spesa in bilancio senza prospettive economiche da relazionarvi. Quest'ottica ha penalizzato lo sviluppo gestionale della cultura e delle organizzazioni culturali (ETS o meno), bloccando l'evoluzione delle competenze d'ispirazione manageriale ed economica che sarebbero ora fondamentali per presentare migliori e più solide progettualità.

intendono come complementari, spostandosi sempre più su un rapporto di mutua incentivazione e integrazione. Tra i metodi “tradizionali” di finanziamento privato che si descriveranno sotto, si annoverano le sponsorizzazioni e le partnership, le intese con le fondazioni bancarie (attuate tramite bandi di concorso privati) e le donazioni³⁰.

1.2.2.1. Sponsorizzazioni

La sponsorizzazione a beneficio della cultura e dei beni culturali si esprime in un contratto atipico e sinallagmatico e coinvolge due parti che vengono definite *sponsor* e *sponsee*. Lo *sponsee* è la parte che consente l'uso della propria immagine a fini promozionali del marchio affiliato, del nome o di un proprio prodotto da parte dello *sponsor*. Come le altre forme di finanziamento culturale, il contratto di sponsorizzazione è disciplinato dal Codice dei beni culturali e del paesaggio, in particolare all'articolo 120. Nel Codice si individua il contesto relativo alle prestazioni che afferiscono alle parti coinvolte: quando si fa riferimento allo *sponsor* si considera generalmente un soggetto privato che fornisce un sostegno (puro o tecnico) funzionale all'attuazione di iniziative culturali di vario genere, dalla tutela alla valorizzazione del patrimonio; parlando invece di *sponsee* si fa riferimento ad un soggetto pubblico o privato (titolare del progetto o dell'iniziativa) che concede l'accostamento del nome dello *sponsor* (con tutto ciò che rappresenta) all'immagine pubblica che accompagna e caratterizza il proprio progetto culturale.

Esistono tre tipi di sponsorizzazione, tre tipi di prestazione accomunate dalla compatibilità con i bisogni della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale:

- Contratto di sponsorizzazione “pura”: l'impegno di cui si fa carico lo *sponsor* è esclusivamente di tipo finanziario in cui viene corrisposta un'elargizione monetaria diretta a beneficio dello *sponsee*. Lo *sponsor* si occupa dei pagamenti all'amministrazione, decisi tramite una gara d'appalto, e delle spese relative ad altre attività (Fusco 2018); in cambio del finanziamento lo *sponsor* riceve l'accesso agli spazi utilizzati dallo *sponsee* al fine di pubblicizzare la propria immagine e dunque del proprio logo, dei propri prodotti e servizi offerti al pubblico;
- Contratto di sponsorizzazione “tecnica”: lo *sponsor* condivide i mezzi, materiali e competenze a propria disposizione. Il rapporto che viene a crearsi con lo *sponsee* in questo caso si estende materialmente all'iniziativa stessa di cui lo *sponsor* può entrare a far parte in modo attivo, partecipando alle fasi decisionali e progettuali che precedono l'attivazione concreta e la

³⁰ Le donazioni a beneficio del patrimonio culturale e delle relative iniziative sono considerate tradizionalmente una forma di finanziamento ma spesso sono sostenute ed incentivate dal settore pubblico tramite corrispettivi che consistono in agevolazioni fiscali, come nel caso dell'Art Bonus (considerato come pubblico perché è un'iniziativa governativa); relativamente alle donazioni si parla di mecenatismo culturale o anche di filantropia.

presentazione al pubblico. Si crea così una forma di partenariato dinamico su più livelli progettuali, delle cui spese si fa carico lo sponsor.

- Contratto di sponsorizzazione “mista”: è una sponsorizzazione che fonde caratteristiche del metodo “puro” e “tecnico” in cui lo sponsor partecipa alla progettazione in vari modi, non limitandosi ad agire su di un solo fronte.

Il contratto di sponsorizzazione si caratterizza, oltre che per il tipo di apporto e sostegno che proviene dallo sponsor, per la temporalità che descrive l’associazione tra le parti coinvolte. Si assiste alla creazione di diversi tipi di rapporti, alcuni dei quali temporanei e occasionali, attivati per un singolo progetto o una singola attività, come ad esempio una mostra, mentre altri si caratterizzano per una durata più estesa, in un’ottica di collaborazione a lungo termine tra sponsor e sponsee. Questa seconda temporalità è frequente nel settore creativo e culturale, dove aziende e organizzazioni culturali operano organicamente in una dinamica partecipativa, in cui entrambe le parti possono occuparsi della progettazione e della gestione delle risorse fornite, proponendo una gestione non finita ma a lungo termine, condotta secondo i principi di efficacia ed efficienza.

Il rapporto duraturo che si crea per le sponsorizzazioni culturali scaturisce dalla CSR (Corporate Social Responsibility) e dalla filantropia³¹, pilastri e leve di una parte del fundraising già descritti in precedenza. Formalmente, la sponsorizzazione si considera una “comunicazione pubblicitaria”, ma, grazie ai due elementi appena ripresi, si trasforma in un’occasione di miglioramento dell’immagine sociale dell’azienda, aumentando la propria reputazione sia all’interno della comunità di riferimento sia all’esterno, contemporaneamente finanziando attività e progetti culturali di alto valore socioeconomico.

Ogni tipo di sponsorizzazione è normato da uno specifico regime giuridico, coerente con le basi disciplinari definite dall’articolo 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio e dall’articolo 1321 del Codice civile. In particolare, si determinano importanti indicazioni e differenze riguardo alla scelta dello sponsor, il quale deve essere necessariamente privato³² e individuato tramite un iter che si modifica a seconda

³¹ La filantropia può essere definita come una caratterizzazione, un’implementazione della CSR e consiste nel donare denaro, tempo o risorse (ad esempio le competenze a propria disposizione) per sostenere cause benefiche con rilievo sociale. Si promuove l’arte e la cultura stimolandone la produzione investendo in opere di artisti, acquistandole o creando programmi educativi. Uno degli obiettivi finali sarà sempre il miglioramento dell’immagine e del proprio posizionamento all’interno della comunità di riferimento.

³² All’articolo 120 del d.lgs. 42/2004, riformulato dall’articolo 2, comma 1, del d.lgs. n. 62/2008, non si fa riferimento all’esclusività dei soggetti privati come potenziali sponsor, ma essa viene confermata dall’impossibilità per un soggetto pubblico di sponsorizzare un’iniziativa culturale, contenuta nell’articolo 6, comma 9 del d.l. n. 78/2010. Le pubbliche amministrazioni possono comunque erogare contributi a terzi.

di una soglia monetaria fissata (precisamente 40.000 euro) che rappresenta il contributo della sponsorizzazione stessa³³.

Il rapporto di prestazione e controprestazione messo in atto in luogo di una sponsorizzazione contribuisce a qualificare quest'ultima come un rapporto di scambio che gravita attorno alla logica del profitto. Ogni contratto di sponsorizzazione è associato, dal lato del fornitore del finanziamento, ad un ritorno che potrebbe essere sia materiale che immateriale, diretto o indiretto. I potenziali ritorni si relazionano a successivi benefici economici, individuabili nel lungo periodo. All'interno del contesto degli sponsor, la ricerca degli stessi si inserisce in una dinamica concorrenziale che vede il settore culturale confrontarsi e competere con altrettanti settori considerati meritori; la ricerca di sponsorizzazioni deve essere condotta in maniera efficace e strategica in quanto funzionale al raggiungimento della sostenibilità finanziaria che preme alle organizzazioni culturali e al Terzo settore (Solima, 2020).

Lo scambio tra sponsor e sponsee si rivela efficace quando gli obiettivi e i valori di ambedue le parti sono allineati. Lo sponsee nella sua proposta deve definire ciò che può offrire allo sponsor e quali sono le proprie effettive esigenze per poter stendere un progetto con obiettivi chiari e solidi, seguendo i principi fondamentali della buona gestione e di ciò che rende attrattiva una partecipazione di questo tipo. Si cercherà di porre l'accento sui benefici che scaturiranno dall'attivazione del contratto di sponsorizzazione rispondendo anche ai bisogni del potenziale finanziatore/sostenitore, identificando i possibili rischi, minimizzandoli e concentrandosi sul valore dei ritorni di un'azione cooperativa piuttosto che individuale.

1.2.2.2. Partnerships

Facendo riferimento a quanto detto riguardo agli accordi e contratti di sponsorizzazione, si può notare che quando essi eccedono una temporalità breve e l'occasionalità del rapporto, si trasformano in una forma diversa che caratterizza il ventaglio di opportunità di fundraising: le partnerships. Questo tipo di accordo si articola nel medio e lungo periodo: un rapporto stabile tra sponsor e sponsee che non si interfacciano più solo come finanziatore-sostenitore e beneficiario, ma come collaboratori in sede di gestione e progettazione delle attività culturali. La collaborazione, quindi, oltre a riguardare semplicemente le risorse fornite dallo sponsor, monetarie o tecniche (un servizio o un mezzo), diventa di tipo inter- e intra-organizzativo in cui i soggetti coinvolti partecipano ad uno scambio di competenze finalizzate a progetti socialmente meritori, ponendo come obiettivo l'accrescimento del benessere della comunità in cui si inseriscono.

I benefici apportati dalle partnership sono i medesimi delle sponsorizzazioni, in termini di ritorno economico, ritorno di visibilità positiva verso la comunità e *brand image*.

³³ Per l'iter di individuazione si rinvia al disposto combinato degli artt. 19 e 151 del d.lgs. n. 50/2016, comunemente definito Codice dei contratti pubblici.

Oltre a questi, però, il rapporto di partenariato, prevedendo una gestione e una progettazione condivise mediante il reciproco scambio di risorse, permette alle organizzazioni culturali e del Terzo settore di accedere a potenzialità maggiori per le proprie proposte, trasferendo l'obiettivo di sostenibilità economica e gestionale su un orizzonte temporale più ampio. Senza queste competenze aggiunte, tali realtà non sarebbero in grado di operare secondo principi di efficacia ed efficienza, né tantomeno di raggiungere l'appena citata sostenibilità economica.

Implementare i propri processi gestionali e di progettazione tramite l'associazione ad altri soggetti (prevedendo una condivisione e un'armonizzazione delle risorse, degli obiettivi e, soprattutto, dei valori sociali alla base delle iniziative) permette di perseguire la propria missione istituzionale accedendo a realtà più ambiziose, le quali a loro volta consentono di sviluppare competenze e *know-how* precedentemente arretrate o del tutto assenti nel contesto artistico e culturale (Sturlese, 2015). Questa qualificazione dell'impegno associativo delle partnerships può condurre, quando ha risultati positivi, ad un'ottimizzazione dell'impiego delle risorse a disposizione delle organizzazioni culturali. Queste sono sempre più scarse e di difficile reperimento ed è auspicabile aumentarne il rendimento tramite accordi e associazioni di gestione e progettazione. Una dinamica di partnership, un'occasione vitale per il settore culturale e le sue organizzazioni, richiede un'accurata pianificazione con elementi precisi per accedere a fondi e risorse di ogni tipo che permettono di avvicinarsi ad una situazione di stabilità che favorirebbe una migliore operatività e ad un'attuazione di attività più complesse ed elaborate. Gli elementi che sottendono una solida proposta di associazione tra le parti coinvolte sono molteplici: la chiara identificazione degli obiettivi che si vogliono perseguire, del tipo di partner da porre al proprio fianco e del ruolo che esso avrà nel rapporto; la continua cura e dedizione al mantenimento di un rapporto positivo tra le parti, valutando regolarmente il proprio operato per apportare aggiustamenti alla direzione gestionale e progettuale; direttamente collegata alla costante coltivazione del rapporto si pone la trasparente comunicazione tra le parti, anch'essa finalizzata alla valutazione dell'andamento della collaborazione e alla predisposizione di migliorie; il coordinamento tra i partner e le aree operative interne; l'allocazione efficace ed efficiente delle risorse, la motivazione delle scelte di spesa e infine la rendicontazione delle stesse monitorando la situazione di ogni progetto con cadenza regolare.

Gli elementi appena descritti sono imprescindibili per attuare delle partnership di successo, accordi che nel settore culturale sono sempre più attraversati e percorsi dalle realtà connesse, sia pubbliche che private, in quanto sono coerenti con la svolta sociale e reputazionale che ha caratterizzato il mondo imprenditoriale nel recente periodo storico.

Sponsorizzazioni e partnership sono state al centro della progettazione relativa al recupero delle aree rurali dell'iniziativa del PNRR Borghi. I risultati della progettazione non sono sempre stati positivi a causa di varie criticità.

1.2.2.3. Donazioni

Le donazioni³⁴ a favore della conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, la cui natura è descritta e disciplinata dall'articolo 769 del Codice civile³⁵, sono uno strumento di funding specifico che rientra tra i meccanismi di finanziamento privato, ma spesso agisce sinergicamente con la sfera pubblica, venendo relazionato con agevolazioni fiscali a favore del donatore. Questo collegamento si è dimostrato fondamentale nel contesto culturale per incentivare i privati cittadini e le imprese a donare, facendo conoscere le realtà artistiche e creative con finalità sociali presenti sul territorio, appellandosi al senso filantropico di ogni soggetto. Le donazioni dei privati (individui o imprese³⁶) afferiscono al mondo del mecenatismo culturale, comprendendo erogazioni liberali in denaro o eredità testamentarie a beneficio di collezioni, nel caso di trasferimento di beni culturali mobili e immobili, o di organizzazioni culturali. Questo tipo di mecenatismo è la forma più basilare e diretta e viene attuato tramite specifiche campagne di fundraising e sistemi di coinvolgimento dei privati (Solima, 2020). Il sostegno del privato è caratteristico di moltissime realtà culturali, ad esempio dei musei, delle quali rappresenta un elemento fondamentale su cui costruire la propria comunicazione e la propria relazione con il contesto e la comunità di riferimento. Ogni realtà, al fine di instaurare un rapporto organico con la comunità e con i donatori, predispone una comunicazione specifica e dei benefici per gli stessi, proporzionali all'entità della donazione che può presentarsi in forma monetaria, in beni materiali (opere, attrezzature tecniche, dette donazioni "in kind") o in servizi.

La donazione non rappresenta un beneficio sia per il donatario, sia per il donatore e tale beneficio è caratterizzato da valori altresì descritti:

- Valore identitario: la donazione rappresenta un'opportunità di crescita individuale e di formazione personale. Si presenta come un valore emozionale (edonico), funzionale anche al raggiungimento di un più basilare bisogno di soddisfazione personale;

³⁴ Ogni finanziamento può essere caratterizzato dal senso semantico più generale del termine "donazione"; le donazioni, però, costituiscono anche uno strumento e un'opportunità di funding a sé stante, caratterizzati dai propri meccanismi, logiche e motivazioni. Come per gli altri strumenti, è fondamentale avvicinarsi al mondo delle donazioni e ai soggetti coinvolti.

³⁵ Le donazioni sono il contratto con cui il donante trasferisce ad un altro soggetto, detto donatario, un diritto o un bene patrimoniale oppure si accolla un onere verso tale, sempre a titolo di liberalità.

³⁶ Può essere un atto individuale o proveniente da realtà imprenditoriali e associazioni, costituendo dinamiche differenti a seconda del contesto, ad esempio quella degli "amici dei musei" applicata anche dalla Fondazione Arena di Verona (<https://www.arena.it/sostienici/67-colonne/>).

- Valore economico: il lato economico può essere diretto o indiretto; diretto in quanto la donazione permette al *donor* di accedere a vantaggi fiscali, indiretto in quanto si apre la possibilità ad eventuali aumenti delle vendite (nel caso si tratti di soggetti aziendali). Il carattere indiretto riguarda anche al riconoscimento dell'impatto dell'attività e del progetto sostenuto affidato dal donatore;
- Valore sociopolitico: si tratta di un valore di tipo etico grazie al quale il donatore si riconosce nella missione del soggetto sostenuto, riconoscimento che si traduce in una restituzione verso la comunità attraverso l'atto benefico della donazione;
- Valore relazionale: la donazione si fa carico di un valore utilitaristico e comunicativo che caratterizza le relazioni create attraverso la donazione. L'atto permette di inserirsi in una rete di soggetti più vasta di quella di riferimento, potenzialmente utile per creare nuovi contatti finalizzati a perseguire altri obiettivi personali (questo accade principalmente quando a compiere la donazione è una realtà *corporate*).

I valori appena descritti sono quelli che principalmente spingono un soggetto, di ogni dimensione, a donare, sia che si tratti di una grande o piccola donazione. Come ogni altro strumento che afferisce al processo di fundraising, anche le donazioni devono essere accompagnate da campagne comunicative e conoscitive che raggiungano i potenziali donatori e devono essere accuratamente pianificate, adattando i metodi comunicativi a seconda del target che si vuole raggiungere.

Nel caso di organizzazioni, istituzioni culturali e ETS, ogni donazione viene collegata ad un ritorno verso il donatore proporzionale all'entità della somma o del bene corrisposto. Per esempio, nel caso dei musei, questi ritorni caratterizzano la differenziazione dei donatori qualificandoli con denominazioni e diritti diversi (ad esempio supporter, donor o director's circle). Ogni contribuente diventa così membro dell'istituzione, ottenendo una *membership* che lo fa diventare un socio del museo, acquisendo sconti, merchandise brandizzato e inviti ad eventi privati negli spazi dell'istituzione. La membership è uno dei modi per attirare e relazionarsi con i potenziali donatori, instaurando un rapporto stabile e duraturo, facendoli sentire parte attiva della dinamica organizzativa, soddisfacendo quel bisogno e desiderio identitari che sottendono il rapporto benefico della donazione. Un rapporto simile è fondamentale per stimolare nel tempo i contributi con cadenza regolare (per i donatori più "piccoli" si programmano campagne annuali) e, a seconda delle disponibilità, gradualmente più consistenti. Questa dinamica alimenta la conoscenza della propria realtà nella comunità e nel pubblico, ampliando positivamente il bacino di sostenitori da cui attingere per le donazioni, a sua volta essenziale per finanziare e sviluppare altre attività e processi interni all'organizzazione, compresi altri metodi di finanziamento ancora poco esplorati tra quelli già elencati (Pecoraro et al. 2024).

Ogni elemento descritto relativo al rapporto tra donatore e donatario si innesta su dei principi fondamentali che modellano la comunicazione da utilizzare a seconda delle necessità. Principi come la credibilità e l'affidabilità nei confronti del contesto esterno, la fiducia da parte del donatario, la chiarezza sul tipo di progetto che si chiede di sostenere e le garanzie promesse sono creati sia nel vivo del rapporto tra i soggetti coinvolti sia ancora prima, in sede di progettazione della campagna, offrendo una proposta quanto più solida possibile. Tarare la comunicazione, riferendosi allo specifico target di donatori che si vuole raggiungere, è importante per coltivare al meglio questo prezioso rapporto³⁷.

La trasparenza, solidità e sicurezza della comunicazione sono fondamentali per incentivare il pubblico a donare: la mancanza di questi elementi è stata citata, infatti, come uno dei motivi che hanno spinto molti individui e realtà a non partecipare a campagne di sostegno di altrettante iniziative nel territorio italiano. Una simile presentazione viene automaticamente accompagnata da un'immagine debole dell'organizzazione o dell'associazione culturale, la quale viene inoltre percepita sotto una luce di scarsità in termini di efficacia ed efficienza operativa, notando una mancanza di contatto con il potenziale donatore, nonché di scarso coinvolgimento e scarsa conoscenza dell'effettivo contenuto del progetto³⁸. Tali criticità sono la causa del rallentamento e del mancato sviluppo dell'opportunità che le donazioni rappresentano per il settore culturale e creativo in Italia; per attuare un programma solido ed efficace è necessario introdurre elementi strategici e di pianificazione, delineare il contesto operativo e rispondere ad esigenze che esso stesso pone per le iniziative alla ricerca di finanziamenti. Si devono cercare e sviluppare competenze per la profilazione dei donatori al fine di comunicare al meglio con gli stessi. Una comunicazione mirata ed efficace non è sufficiente; deve essere anche trasparente sulle attività svolte³⁹ (sia culturali che finanziarie) e dinamica, comprendendo il coinvolgimento dei benefattori al fine di consolidare il loro rapporto e assicurarne la permanenza nel tempo. Un blocco consolidato di donatori sarà poi il volano che permetterà l'espansione del bacino di raccolta fondi a disposizione. I capisaldi su cui concentrarsi sono quindi trasparenza, accountability e comunicazione per una campagna di raccolta fondi incardinata sulle donazioni.

Si è accennato alla normativa che disciplina il gesto della donazione (articolo 769 del Codice civile), ma essa varia nel caso degli enti del Terzo settore, venendo controllata e definita dal Codice del Terzo settore (d.lgs. 117/2017, articolo 83, commi 1 e 2) che

³⁷ Avere un rapporto solido, positivo e duraturo con il donatore è essenziale in quanto esso veste il ruolo di promoter gratuito.

³⁸ Queste criticità sono state riportate esplicitamente dal report Noi Doniamo del 2023, steso dall'Istituto Italiano della Donazione (IID); si rinvia al report completo per ulteriori informazioni: https://osservatoriodono.it/wp-content/uploads/2023/10/Report_Noi_doniamo_2023.pdf.

³⁹ In questo modo si sviluppa la fiducia nei confronti dell'organizzazione: la dichiarazione trasparente delle spese per ogni attività e l'aggiornamento a riguardo dei contribuenti sono essenziali per una strategia efficace (principio che si applica, come visto, anche alle altre attività di fundraising).

esplicita i vantaggi fiscali che si possono trarre da tale opera benefica. Si cerca in questo modo di aumentare l'interesse da parte degli individui e delle aziende nei confronti delle donazioni, offrendo loro un vantaggio inserito come incentivo dal settore pubblico.

La donazione, dunque, è uno strumento efficace per la cultura italiana e deve essere approcciata in modo professionale e pianificato, sfruttando l'aiuto della legge italiana per favorire le erogazioni liberali a sostegno dello sviluppo della società e del patrimonio culturale, valorizzato da numerosi progetti e iniziative.

1.2.2.4. Fondazioni bancarie e bandi di concorso privati

Rimandando l'attenzione ai precedenti paragrafi, si può affermare che le considerazioni fatte per i bandi di concorso pubblici non differiscono da quelle che caratterizzano i bandi pubblicati da realtà ed enti privati come le fondazioni bancarie.

Le fondazioni bancarie, tra cui la Fondazione Cariparo, la Fondazione Cariplo e la Fondazione Monte di Pietà di Vicenza, operano a supporto della cultura (ma non esclusivamente) sul territorio italiano finanziando opere di intervento volte alla conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio. A disciplinare il ruolo delle fondazioni bancarie interviene nuovamente il d.lgs. n. 42/2004, più precisamente all'articolo 121. Tali enti sono autorizzati a stipulare sponsorizzazioni e protocolli d'intesa funzionali al finanziamento⁴⁰.

Ogni fondazione può erogare finanziamenti anche tramite bandi di concorso, operando una selezione competitiva tra le progettualità che verranno presentate tramite una procedura predefinita e con dei requisiti specifici. Nel loro operare, queste realtà si sono poste come parte vitale del finanziamento culturale, affiancandosi al settore pubblico, rafforzate però da una flessibilità e competenze inedite o non presenti nella controparte. L'importanza aggregata delle fondazioni bancarie italiane, in particolare delle 85 il cui operato è inquadrato e coordinato da ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.A.), viene confermata dal rapporto di quest'ultima associazione: nell'anno 2024 solo per l'arte, attività e beni culturali sono stati erogati 256,5 milioni di euro per 8072 interventi, costituendo il 23,5 % del totale delle liberalità erogate⁴¹ (ACRI, 2025).

Un finanziamento così consistente afferma nuovamente l'importanza che i bandi di concorso e le competenze connesse alla compilazione rivestono. La lettura dei bandi e la progettazione delle proposte devono rappresentare una centralità nello sviluppo delle realtà culturali in Italia, funzionalmente alla valorizzazione e alla conservazione attiva e dinamica del patrimonio disponibile. Il ricorrente tema delle competenze,

⁴⁰ Modalità da selezionare nel caso in cui la fondazione eroghi semplicemente la liberalità o sia intenzionata a partecipare attivamente anche alla programmazione e progettazione delle attività.

⁴¹ Trentesimo Rapporto annuale sulle fondazioni di origine bancaria, pubblicato da ACRI e contenente i dati di bilancio relativi all'anno 2024.

come già detto, verrà ripreso in un'ottica simile nel prosieguo del lavoro, relativamente alla gestione dei progetti e dei fondi provenienti dal PNRR Borghi, i cui beneficiari è auspicabile che prendano ispirazione dalla gestione e dalle progettazioni culturali che coinvolgono le fondazioni.

1.2.3. I finanziamenti interni e autoprodotti

Allontanandosi dal finanziamento esterno, proveniente da fonti private o pubbliche, o da una forma ibrida in cui i privati sono incentivati a partecipare al funding culturale tramite misure governative e della pubblica amministrazione, si può chiudere il ventaglio di opportunità da attraversare con le fonti prodotte e la cui raccolta è pianificata all'interno delle realtà culturali, delle istituzioni, delle organizzazioni e delle associazioni di ogni tipo che operano nel settore. Questo tipo di risorse è da esplorare a fondo e da percorrere in modo sostenibile, tenendo sempre in considerazione gli obiettivi culturali dell'offerta proposta al pubblico e alla comunità, nonché quelli economici-finanziari, caratteristici di un approccio gestionale efficiente. Ogni opportunità può essere adattata alla realtà di riferimento, notando come alcune siano più coerenti di altre. Un esempio è quello del *merchandising*, oggetti-ricordo prodotti dai centri culturali, mete di riferimento per i turisti mondiali e destinati alla vendita. Il ruolo di questi oggetti è di promozione del patrimonio culturale e dell'istituzione e dell'organizzazione di riferimento, ulteriormente finalizzato a generare entrate monetarie funzionali al sostentamento economico di chi li propone, sfruttandone la redditività insita nel prodotto creato. I prodotti vengono esposti in appositi punti vendita tramite tecniche e azioni specifiche, diventando parte integrante dell'esperienza di fruizione del patrimonio, dinamica sempre più caratteristica nell'ambito museale. La complessità del merchandising lo inserisce tra gli strumenti più innovativi della promozione, al pari delle tecniche già considerate in precedenza. Oltrepassando le logiche commerciali ed esperienziali di questa opportunità, si può tornare alle considerazioni fatte sulle donazioni e sponsorizzazioni, introducendo l'ultimo strumento tra i principali: il *crowdfunding*.

1.2.3.1. Crowdfunding

Dagli anni Duemila, con la spinta della digitalizzazione⁴², il crowdfunding si serve del sostegno esterno dei privati, ma lo strumento è applicato dall'interno delle organizzazioni culturali, le quali si trovano a progettare specifiche campagne che devono presentare specifici requisiti e soddisfare bisogni comunicativi e relazionali nei confronti del bacino di utenza da coinvolgere. Come per il merchandising, anche il crowdfunding si è sviluppato in tempi recenti e soprattutto in ambito museale, ma ciò non vuol dire che non sia una soluzione efficace anche per altre realtà come

⁴² La digitalizzazione non è l'unico fattore che ha facilitato l'aumento di popolarità del crowdfunding, anche la crisi economica mondiale e il conseguente restringimento e progressiva selettività dei finanziamenti erogati tramite i tradizionali canali ha contribuito all'esplorazione di modalità alternative.

associazioni, organizzazioni culturali e ETS. Si tratta precisamente di un sostegno finanziario da parte di più investitori che accedono alle campagne e ai progetti tramite vari canali e ognuno di questi presenta differenti dinamiche riguardo al rapporto che si instaura tra le due parti (Belleflamme et al. 2012).

Il crowdfunding nasce per fare riferimento a un numero vasto di persone, di potenziali investitori, come indicato anche dal significato letterale del termine: dall'inglese *crowd*, si traduce come "folla". Il fondamento di questa attività di raccolta di capitale si basa sul coinvolgimento di un vasto numero di persone, le quali donano somme di entità più o meno grandi, ma sempre entro uno spettro quantitativo di ordine minore rispetto ad altre opportunità di funding. Questo sforzo collettivo è attuato usualmente tramite l'uso programmato della rete Internet a disposizione degli individui e delle organizzazioni, canale comunicativo che estende il raggio d'azione del settore culturale, fornendo quante più informazioni possibili ad una quantità di persone e comunità precedentemente difficili da intercettare, eliminando ogni tipo di mediazione⁴³.

La democratizzazione comunicativa generata dallo sfruttamento del web e la quantità di individui (la "folla") coinvolti qualificano il crowdfunding come un finanziamento che proviene "dal basso", in modo collettivo e diffuso. La scelta individuale di finanziare un determinato progetto o un'iniziativa ha radici che toccano fattori emotivi, partecipando al contributo di realtà di cui si fidano e in cui credono (Buysere et al. 2012). Il consenso che deve permeare il rapporto che un'organizzazione instaura con i "piccoli" finanziatori dal basso deve essere costruito in modo strategico tramite pianificazioni puntuali e trasparenza comunicativa, alimentando le campagne di crowdfunding con uno sforzo professionale e mirato, scandito temporalmente in modo da adattarsi al miglior modello gestionale da applicare.

Ci sono tre elementi che costituiscono lo strumento del crowdfunding:

- Il creatore del progetto (*founder*): si identifica nel titolare del progetto che si vuole finanziare e nel soggetto che può assumersi l'onere di gestire la campagna di raccolta fondi, dalla promozione alla definizione dei premi nel caso in cui siano previste ricompense in cambio della partecipazione del pubblico;
- La piattaforma di crowdfunding: è il luogo in cui avviene il vero e proprio finanziamento; si trova online, coerentemente con la moderna caratterizzazione "in rete" delle raccolte di risorse, e funge da unico intermediario tra l'ideatore e gli investitori. Le piattaforme non servono alla sola erogazione del finanziamento ma sono funzionali alla gestione trasparente della campagna: si

⁴³ Tra il titolare del progetto e l'individuo che decide di fare parte del gruppo di finanziatori non si posizionano i tradizionali intermediari come le banche, le fondazioni bancarie e gli investitori istituzionali.

pubblicano su di esse le informazioni sul contenuto del progetto, sullo stato dei lavori, sul numero di contributi ricevuti e, talvolta, il nome dei contribuenti, agendo come garanzia per questi ultimi contro le frodi;

- La comunità e i sostenitori (*crowdfunder* o *backer*): gli attori cruciali, il motore di ogni campagna di crowdfunding, che in loro assenza sarebbe solo un progetto “spento”. La comunità è la propria rete finanziaria e, in quanto tale, si deve diffondere l’informazione riguardo alle iniziative e ai progetti, costruendo fiducia e consenso stabili. Fidelizzare i primi sostenitori è fondamentale per attrarne di nuovi per progetti futuri, eventualmente più ambiziosi.

La vicinanza alla comunità, la rinnovata facilità di accesso (le piattaforme sono studiate per essere intuitive) ai progetti, alle iniziative, al loro finanziamento e al dialogo con le realtà organizzative⁴⁴ che le propongono rendono il crowdfunding uno strumento attraente per il settore culturale al fine di attuare iniziative di valorizzazione e conservazione, caratterizzato da una propensione all’agire sociale e comunitario concentrato sull’arte e sulla creatività; questi attributi lo rendono inoltre un tassello importante per il raggiungimento della stabilità economico-finanziaria delle organizzazioni culturali, affrontando delle problematiche con un taglio nuovo rispetto alle forme di fundraising tradizionale.

Il crowdfunding non consiste in un’unica, omogenea modalità di raccolta dei fondi, ma si differenzia a seconda del modello gestionale e relazionale che si adotta. Il criterio discriminante tra queste diverse modalità è quello della remunerazione nei confronti dell’investitore; si dividono in:

- *Reward-based*: secondo questa modalità, i sostenitori ricevono un premio in cambio della loro partecipazione al finanziamento del progetto. Il premio può essere monetario, materiale o immateriale. Può accadere che la donazione reward-based sia configurata come un sistema di prevendita, tramite il quale il contribuente “prenota” un prodotto ancora non disponibile sul mercato, godendone poi prima del resto del pubblico (Solima, 2020);
- *Donation-based*: è fondamentalmente analoga alla dinamica della donazione precedentemente descritta; i sostenitori non ricevono alcun tipo di premio o ricompensa. Questa è la modalità più utilizzata nel settore culturale e il mantenimento del rapporto di beneficenza dipende dall’agire dell’ideatore e promotore del progetto;
- *Equity-based*: i backers diventano azionisti del progetto finanziato e dell’organizzazione, investitori veri e propri. Il rendimento finanziario futuro è ciò che diversifica questa modalità e la ricompensa si identifica nella prospettiva di ottenere una partecipazione nella società, insieme a diritti

⁴⁴ Il dialogo con gli ideatori del progetto e l’eliminazione parziale dell’ordine gerarchico che caratterizza i processi di finanziamento per la cultura è possibile grazie a Internet e al suo uso efficace a livello comunicativo.

finanziari e patrimoniali. In questo caso è presente un più alto livello di rischio per le parti coinvolte, fattore che qualificherà la tipologia di *funders* e la durata del rapporto con l'ideatore del progetto;

- *Lending-based*: si presenta come un'alternativa ai tradizionali istituti di credito. Il lending-based crowdfunding prevede la stipula di un contratto di debito tramite cui si stabilisce l'entità del finanziamento, il tempo determinato entro cui si deve predisporre la totale restituzione e il tasso di interesse relativo ad essa.

Relativamente al reward-based crowdfunding e alle piattaforme che adottano tale struttura, si può operare un'ulteriore distinzione tra una duplice caratterizzazione della modalità e del rapporto con i finanziatori e delle risorse da essi ottenute. La gestione dei fondi si divide in:

- *Fixed funding – All or nothing*: data una scadenza in cui viene chiusa la raccolta fondi, le risorse ottenute entrano in possesso del beneficiario (founder) solo nel caso in cui venga raggiunta la somma necessaria al finanziamento del progetto, fissata precedentemente considerate le analisi di fattibilità, di rischio e del prospetto delle spese necessarie. Nel caso in cui non si raggiungesse l'obiettivo, le erogazioni vengono restituite ai sostenitori;
- *Flexible funding – Keep it all*: definite una data di scadenza in cui si chiude la raccolta di fondi e una somma-obiettivo da raggiungere, nel caso in cui non si incontrasse il target entro il termine temporale, i fondi restano all'ideatore del progetto e non vengono restituiti ai finanziatori. Questa modalità rappresenta un rischio maggiore per i potenziali sostenitori rispetto alla prima (Solima, 2020).

Ogni campagna di crowdfunding è costituita da fasi definite, sequenziali e non casuali; operando una scansione temporale si individua innanzitutto la fase di briefing, fase in cui si raccolgono le idee, si stende il contenuto del progetto da presentare in modo chiaro e semplice. Nella stessa fase si procede all'individuazione del target dei potenziali funders e della comunità da coinvolgere, per poi scegliere la piattaforma più adatta alla pubblicazione del progetto, in modo da allineare il suo potenziale con quello della piattaforma per raggiungere un alto livello di diffusione e viralità della campagna⁴⁵. In coda alla fase di briefing si colloca l'ideazione in cui i progettisti preparano il materiale per il lancio, concentrandosi sul contenuto (con informazioni sul progetto e sull'organizzazione) e sui supporti multimediali da utilizzare. Durante l'ideazione si predisporrà lo storytelling della campagna, rendendola attrattiva e coinvolgente. Successivamente al briefing si passerà al timing delle attività operative

⁴⁵ Ogni piattaforma offre delle potenzialità diverse e ognuna si adatta in modo diverso alle varie iniziative; è cruciale trovare la piattaforma più coerente, specializzata in questo caso nel settore culturale, per poter accedere al pubblico più vicino alle cause creative e sociali delle organizzazioni culturali e degli ETS.

e al lancio vero e proprio. Il timing è essenziale affinché si attui una progettazione efficace, la cui assenza risulterebbe in un incremento del rischio di non raggiungere gli obiettivi posti. Il creatore e i progettisti devono pensare anche ad una strategia di comunicazione per raggiungere i potenziali finanziatori, coadiuvante quella di raccolta delle risorse. Il lancio della campagna è un momento critico; studi e analisi pubblicati sul crowdfunding consigliano di promuovere il progetto ad una cerchia ristretta⁴⁶ in fase iniziale, per poi allargare la base di supporto, creando interesse nella comunità e raggiungendo un più alto livello di viralità. Nel corso della campagna, l'organizzazione deve assumere un ruolo attivo dal punto di vista della comunicazione, pubblicando regolarmente le informazioni sull'andamento della raccolta e del progetto, mantenendo un livello costante di coinvolgimento dei sostenitori, funzionale anche alla fiducia nei confronti degli ideatori e alla reputazione attuale e per progetti futuri. Questa fase può essere espletata tramite le piattaforme di social media, con la pubblicazione di materiali audiovisivi, e grazie alle funzioni offerte dalle piattaforme di crowdfunding, che offrono servizi di monitoraggio continuo e sezioni dedicate alla pubblicazione delle comunicazioni in itinere. La fase di monitoraggio associata a quella di comunicazione serve parallelamente all'analisi dei dati economico-finanziari (in relazione al raggiungimento dell'obiettivo prefissato) e dei dati sociali relativi ai sostenitori e al grado di coinvolgimento e partecipazione alla campagna, proponendo un'informazione mirata e tempestiva sul progresso dell'iniziativa⁴⁷.

Alla chiusura dell'operatività di queste fasi, nel caso in cui si fosse raggiunto l'obiettivo finanziario predisposto (raggiunto grazie anche alla sollecitazione e alla comunicazione in itinere), l'organizzazione procede alla distribuzione dei premi nella forma precedentemente scelta e proposta nel pacchetto di ritorno conseguente al finanziamento (Meyskens e Bird 2015). La gestione organica di ogni fase si muove nel contesto gestionale influenzato dalle motivazioni dei sostenitori, le quali possono essere economico-finanziarie, sociali o materiali. Considerando questi tre vertici motivazionali, è fondamentale selezionare il metodo più consono di crowdfunding (Buysere et al. 2012).

Le varie piattaforme di crowdfunding a disposizione delle organizzazioni culturali differiscono a seconda del loro riferimento geografico. Nel contesto italiano le più conosciute sono *DeRev* e *Produzioni dal Basso*. *DeRev* è la prima piattaforma nata in Italia e dal 2013 finanzia progetti culturali, creativi e civico-sociali. La realtà di *DeRev* non opera esclusivamente nel campo del crowdfunding ma si occupa anche di strategie digitali e posizionamento online, fornendo attivamente aiuto alle organizzazioni che

⁴⁶ Si fa riferimento al metodo delle 3F, Family (famiglia), Friends (amici) e Fools (folli), che costituisce il capitale di partenza di ogni iniziativa o progetto e si tratta di un finanziamento donato o erogato senza ragionamenti logici a sottenderlo. Questo primo finanziamento non è scontato e deve essere preceduto da una presentazione e comunicazione efficaci e trasparenti, ottenendo l'essenziale fiducia nei confronti della propria realtà.

⁴⁷ Oltre ai social media e ai servizi offerti dalle piattaforme di crowdfunding, si possono utilizzare software di analisi dei dati.

scelgono la loro piattaforma per sviluppare la campagna di reperimento delle risorse e creare coinvolgimento tra il pubblico e i potenziali stakeholders. DeRev offre tre modalità di crowdfunding: *all or nothing*, *keep it all* (entrambe reward based) e *donation based* (quindi più vicina alle dinamiche di fundraising relative alle donazioni).

Produzioni dal Basso è la realtà più grande in Italia per la raccolta di fondi e tra i progetti sostenuti si annoverano iniziative sociali, comunitarie, artistiche, musicali, audiovisive e culturali. Chiunque può registrarsi e il processo di creazione della campagna è semplice e intuitivo. Ogni progetto può essere presentato non essendoci una selezione preventiva e, in questo caso, i fondi sono disponibili in tempo reale, non dovendo aspettare la scadenza della chiusura della raccolta. Produzioni dal Basso opera anche congiuntamente ad altre realtà, promuovendo bandi e iniziative di enti esterni; un esempio è il BPER Civic Hub, uno spazio che attiva il dialogo sull'innovazione sociale e amministrativa, accompagnando il Terzo settore e la Pubblica Amministrazione nello sviluppo di buone pratiche e competenze, evidenziando la prospettiva collaborativa tra il settore pubblico e privato sociale che caratterizza anche la progettualità afferente al PNRR Borghi, come si vedrà in seguito.

Ogni piattaforma di crowdfunding prevede una percentuale minima di approvvigionamento sulle raccolte effettuate (per DeRev si tratta dell'1,5% di commissione). Sono presenti piattaforme anche a livello mondiale ed europeo, come ad esempio KissKissBankBank⁴⁸, nata in Francia nel 2009, molto presente in Italia e che supporta progetti culturali, creativi e artistici.

Il crowdfunding è un percorso fondamentale da intraprendere per le realtà culturali, dalle organizzazioni non profit agli enti del Terzo settore in quanto, secondo alcune analisi qualitative, i loro progetti sono più soggetti a donazioni e finanziamenti a causa delle penalizzazioni a cui devono far fronte, come la contrazione del mercato e il restringimento delle sovvenzioni e dei contributi pubblici (D'Amato, 2016). Questo strumento, dunque, non è da trascurare nel contesto del fundraising per la cultura in quanto non rappresenta una semplice raccolta di risorse, apportando un valore aggiunto grazie ai rapporti instaurati con la comunità e con i sostenitori.

1.3. Il fundraising e la cultura

In questo capitolo sono stati descritti i principali metodi di finanziamento e di reperimento delle risorse a disposizione per le organizzazioni culturali e il Terzo settore. Le attività e il toolkit ad esse connesso costituiscono un elemento fondamentale per tali realtà, le quali necessitano di una svolta nella propria gestione interna e nella considerazione delle proprie attività in termini strategici e a lungo termine, ovvero in termini di sostenibilità. Sono buone pratiche da incorporare nella

⁴⁸ Per ulteriori informazioni si rimanda al sito ufficiale, <https://www.kisskissbankbank.com/en>.

propria operatività al fine di inserirsi attivamente nello sviluppo post-industriale che sta caratterizzando sostanzialmente ogni settore produttivo esistente.

I finanziamenti ricevuti sono accompagnati da precise modalità di gestione e progettazione delle attività che essi permettono di attuare, spesso tralasciate e non considerate nel contesto della valorizzazione e conservazione dei beni e del patrimonio culturale, utili anche per realtà pubbliche e istituzionali al fine di amministrare proficuamente i fondi provenienti da incentivi esterni come nel caso delle amministrazioni regionali e locali e del finanziamento del PNRR Borghi. Il PNRR Borghi, relativo agli anni 2021-2026, ha rappresentato un'opportunità unica nel suo genere, senza precedenti nell'orizzonte nazionale italiano, fondata su principi di rigenerazione del tessuto economico del territorio attuati da progetti sociali e culturali. Questo tipo di opportunità deve essere affrontato con competenze gestionali e progettuali, sia dal punto di vista economico-amministrativo sia da quello culturale-contenutistico, ma, come si vedrà, si sono riscontrate numerose criticità. Tali sono da ricondurre anche alla difficoltà che caratterizza l'inserimento nel tessuto produttivo della cultura in Italia, relegata a una posizione passiva e di semplice "spesa", non ragionando su logiche di redditività e valorizzazione che propenderebbero per buone pratiche come quella del turismo sostenibile, distribuendo il peso del settore su un territorio organizzato sinergicamente, e a quella della sostenibilità economica di una parte fondamentale del paese. Una visione passiva della cultura ha condotto ad un bilancio negativo nel momento in cui si è trattato di attivare e gestire le iniziative per cui i fondi sono stati predisposti, nonché di amministrare i fondi stessi. Le problematiche hanno coinvolto solo le organizzazioni culturali come le amministrazioni locali, beneficiarie di questo specifico finanziamento e su cui è ricaduto l'onere di concretizzare lo scopo per cui era destinato. Le difficoltà incontrate, dunque, sono state sia dal lato burocratico sia dal lato della catena del valore della progettazione.

La riqualificazione economica e sociale del territorio tramite la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale che è stata posta come obiettivo di questa specifica componente del PNRR deve tenere in considerazione le problematiche di sostenibilità a lungo termine e le risorse umane e materiali necessarie al loro superamento, nonché l'utilizzo dei beni culturali in ottica di redditività operando in una cornice di rispetto dei principi di tutela e conservazione. L'approccio strategico e pianificato è fondamentale in casi come questo, ma si vedrà, come accennato, che ambedue le parti coinvolte hanno riscontrato impedimenti al raggiungimento del risultato atteso.

2. I borghi italiani: una valorizzazione economico-identitaria tramite il PNRR

2.1. I borghi italiani: breve storia e concettualità

Una realtà territoriale con una storia ricchissima, il borgo rappresenta un elemento centrale dello sviluppo culturale post-industriale e della rete socioeconomica del paese. Uno sviluppo in termini di sostenibilità ambientale e relazionale, funzionale alla creazione di un dialogo produttivo che connette le città con le zone liminali, spesso coinvolte da trend negativi di spopolamento, abbandono e mancanza (o carenza, a seconda dello stato in cui versano questi piccoli centri) di servizi e progettualità.

Seguendo la definizione della Treccani⁴⁹, il borgo, dal germanico “*burgs*”, rappresenta fin dai tempi del Medioevo un centro fortificato situato all'esterno delle mura dell'insediamento di maggiori dimensioni, al cui interno si svolgevano attività commerciali con il contesto esterno, dalla campagna fino agli altri centri, con cui si potevano instaurare dei dialoghi, anche se non sempre pacifici. Nel borgo convivevano quindi due accezioni che oggi appaiono sempre più lontane, sempre più relative a contesti specifici e che fenomeni come l'industrializzazione hanno reso inconciliabili: il rurale e l'urbano, a loro volta sinonimi, rispettivamente, di un'immobilità non produttiva e di una dinamicità profittevole. La compresenza nel borgo di queste caratteristiche non è andata persa, quanto più abbandonata, penalizzata da uno sviluppo troppo veloce che non ha lasciato spazio all'adattamento e all'inserimento di queste piccole realtà all'interno di una filiera che ha coinvolto i principali centri italiani, conferendo al resto delle aree italiane l'accezione di “aree fragili”⁵⁰. La realtà dei borghi in Italia è troppo diffusa per continuare a relegarla in una condizione di fragilità: nel territorio della penisola sono presenti 5.521 borghi, costituendo quasi il 70% dei comuni italiani (il cui numero è però in calo a causa delle fusioni tra le amministrazioni locali). Un asset fondamentale, l'accezione di borgo non è omogenea, frutto anche della molteplicità di sfaccettature che la qualificano, le politiche di rigenerazione fondate su servizi, economia locale e cultura non sono standardizzabili da borgo a borgo, dovendo quindi adattarle a seconda delle specifiche esigenze (Messina & Tregnaghi, 2023).

A livello strutturale, il borgo viene distinto dal resto dei piccoli comuni e delle “aree fragili” in senso lato secondo dei criteri sia quantitativi che qualitativi: una prima distinzione demografica definisce come piccolo comune, o borgo, amministrazioni

⁴⁹ Sull'origine dei borghi, a livello etimologico e storico, si rimanda alle definizioni del vocabolario e dell'enciclopedia Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/borgo_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/borgo_(Enciclopedia-Italiana)/), <https://www.treccani.it/vocabolario/borgo/>.

⁵⁰ A riguardo, si segnala l'associazione di promozione sociale Aree Fragili, operante sul territorio italiano in collaborazione con altri soggetti, ad esempio la Fondazione Finanza Etica, la cooperativa sociale Porto Alegre e l'Università degli Studi di Trieste. L'associazione dal 2006 affronta temi di fragilità ambientale e sociale nelle aree rurali delle regioni italiane; <https://www.areefragili.it/>.

locali la cui popolazione non supera i 5.000 abitanti⁵¹. A questo criterio si aggiunge la componente di attrattività che caratterizza appieno queste entità territoriali: l'attrattività dei borghi riguarda il patrimonio artistico, storico e paesaggistico che ognuno di questi ha a disposizione, fondamento della loro identità culturale che li rende unici e distinguibili da ogni altro fino a formare una costellazione di bellezza che arricchisce il territorio italiano. Il Ministero della Cultura ha presentato al riguardo una definizione qualitativa che racchiude il concetto di borgo appena espresso, descrivendo i borghi in modo analogo, aggiungendo poi delle componenti di rilevanza culturale del patrimonio artistico e naturalistico delle varie entità territoriali. Questa stessa importanza culturale è il catalizzatore che guida le misure normative in materia di conservazione e valorizzazione, declinate in tutela, protezione e fruizione del patrimonio. Lo Stato italiano trova interesse in questa direzionalità operativa, in quanto è una dimostrazione essenziale della bellezza e dell'autenticità dell'offerta nei confronti di un settore economico come quello del turismo (in particolare del turismo culturale) e dell'indotto che ne deriva⁵².

L'attenzione che lo Stato e il governo italiano hanno posto sulla realtà delle aree interne e dei borghi storici afferisce a più di una dimensione: innanzitutto alla dimensione culturale, per poi passare a quella economica e a quella della sostenibilità ambientale. La triplice dimensione d'azione che coinvolge queste territorialità è internamente connessa da un filo rosso che rende ogni provvedimento, ogni progettualità e ogni iniziativa uno sforzo che considera tutti gli aspetti dimensionali, lavorando in concerto per obiettivi comuni, già oggetto di politiche nazionali e internazionali.

La cultura, rappresentata dal vasto patrimonio presente sul territorio nazionale, è un elemento essenziale dei borghi e delle aree interne, sia da un punto di vista della concentrazione, sia da un punto di vista dell'unicità rispetto al panorama urbano. Dai dati pubblicati nel 2022 dall'Istituto di Statistica emerge che quasi il 40% dei luoghi della cultura in Italia, intesi come aree archeologiche, musei, monumenti e gallerie, è localizzato in questi Comuni interni. Di questo 40%, il 29% ospita almeno un luogo della cultura, presentando una parziale disomogeneità distributiva, significativa in termini di attrazione turistica.⁵³ Proprio l'affluenza turistica in direzione dei borghi e delle aree interne è da tenere in considerazione per politiche strategiche e pianificate per il futuro: il 13% degli accessi al patrimonio culturale italiano si è verificato in tali luoghi, mentre sale ad oltre il 40% del totale nazionale l'accesso agli stessi luoghi e

⁵¹ Il criterio è stabilito ufficialmente dallo Stato italiano, precisamente dalla legge 6 ottobre 2017, n. 158; <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-10-06;158~art1-com2>.

⁵² Si rimanda alla direttiva n. 555 del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (ora Ministro della Cultura) del 2 dicembre 2016. Oltre a definire i criteri di distinzione che differenziano i borghi dal resto delle aree interne e delle aree fragili del territorio, questa direttiva presenta anche le norme relative all'Anno dei Borghi Italiani, tenutosi nel 2017.

⁵³ Per approfondire, è consultabile il report ISTAT: <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/02/PATRIMONIO-CULTURALE-NELLE-AREE-INTERNE-1.pdf>.

punti di interesse da parte di visitatori esteri. La presenza delle realtà “minori” è tutt’altro che indifferente nei confronti delle politiche nazionali e, proprio per questo, si riscontrano costanti sforzi per invertire la tendenza allo spopolamento e all’abbandono, per proporre uno sviluppo sostenibile che utilizza la cultura “borghese” e il turismo lento come uno degli elementi di partenza. La dimensione culturale, come appena descritta, è evidentemente collegata alla dimensione economica, gettando le basi per l’identificazione e il rafforzamento del filo rosso a cui prima accennavo. Uno sviluppo sostenibile dell’economia può e deve attraversare queste piccole realtà al fine di creare un sistema di territorialità che sia pronto ad ospitare iniziative imprenditoriali (in particolare delle PMI⁵⁴), sfruttando la fecondità di tali realtà e ponendo la cultura e il suo patrimonio come fonte, parallelamente, di redditività e sviluppo sociale, allontanandosi dalla concezione diffusa e statica secondo cui esso possa rappresentare esclusivamente una spesa (Fusco, 2018).

Le politiche economiche che coinvolgono i borghi, finalizzate alla loro riqualificazione, al loro recupero e alla loro valorizzazione, per le quali sono predisposte forme specifiche che rappresentano un cambio dalla linea operativa adottata precedentemente. Negli ultimi trent’anni le iniziative e le azioni di sviluppo hanno adottato tagli sempre più territoriali, facendo riferimento alle aree che si impegnavano a trattare come un’entità viva e partecipativa delle politiche stesse. In tal senso, i modelli *top-down*⁵⁵ sono stati sostituiti da approcci *bottom-up*⁵⁶ e “*place-based*” (Barca, 2009), promuovendo una visione integrata delle territorialità e di chi le abita (e anche di chi potrebbe abitarle in futuro, in un’ottica di ripopolazione e rilancio). L’approccio *place-based* è stato scelto per gli interventi previsti e per le nuove iniziative al fine di favorire decisioni condivise e co-progettate, riprendendo il concetto di gestione integrata e inserita in una dimensione orizzontale. La nuova impostazione è stata resa necessaria da un divario crescente tra le realtà urbane e rurali, evidenziando come le gestioni caratteristiche delle prime non fossero né adatte né efficacemente applicabili alle seconde. Questa stessa progettualità condivisa si ritrova nel PNRR Borghi e nello strumento del partenariato pubblico-privato (di cui parlerò in seguito), consigliato come direzione da percorrere per raggiungere gli obiettivi posti

⁵⁴ L’acronimo PMI indica le piccole e medie imprese, categoria che risponde a criteri identificativi ben definiti: un numero di dipendenti inferiore a 250 e un fatturato annuo inferiore o equivalente a 50 milioni di euro. Le PMI, specialmente nel contesto italiano, sono considerate un elemento cardine dell’economia.

⁵⁵ I modelli di gestione *top-down*, applicati in questo caso nel contesto economico-sociale, fanno riferimento ad un processo decisionale e di definizione della strategia che dall’alto viene imposto ai piani e agli uffici inferiori, senza coinvolgerli nell’iter. I vantaggi che vengono proposti con l’adozione del modello *top-down* sono una visione e obiettivi chiari e una semplificazione dei processi, operando da un punto di vista più ampio e globale.

⁵⁶ Il modello *bottom-up* viene regolarmente contrapposto a quello *top-down*; la caratteristica di tale modello è un maggiore grado di flessibilità, innovazione e inserimento della creatività nei processi decisionali e di definizione delle strategie. La differenza tra i due modelli è messa prevalentemente a confronto in termini gerarchici di efficacia ed efficienza; esistono alcuni punti di vista che propongono un’integrazione delle due impostazioni, suggerendo di operare compromessi e trade-off.

di valorizzazione culturale e di estensione e recupero del tessuto economico del paese, polarizzato nei centri urbani maggiori e nelle zone limitrofe.

Un coinvolgimento diretto con i soggetti locali, dalle amministrazioni pubbliche al privato cittadino, di cui vengono rilevate le opinioni (tradotte poi in criticità e input operativi), è utile per comprendere i bisogni di aree sottovalutate, estraendone le potenzialità da porre al centro delle iniziative e dei progetti creati congiuntamente dalle realtà interessate. La svolta place-based è comune alle politiche europee in materia, promuovendo un dialogo tra la ruralità dei borghi e delle aree interne e lo sviluppo che ha interessato le aree urbane, finalizzato nei partenariati già accennati che permeano la rete di molteplici attori che prendono parte alla gestione condivisa (OECD, 2013).

I collegamenti che tracciano il percorso tra urbano e locale, da attivare in un'ottica di sostegno e di sviluppo territoriale sostenibile, portano alla luce la terza e ultima dimensione che sottende la spinta alla riqualificazione e alla valorizzazione dei borghi e delle aree interne: la dimensione della sostenibilità ambientale. Sia a livello europeo, sia a livello italiano, gli ultimi sviluppi dell'industrializzazione hanno definito una geografia economica e politica fortemente policentrica. La crescita degli agglomerati urbani ha vantaggi e svantaggi; questi ultimi riguardano i piccoli borghi e l'hinterland nazionale⁵⁷, nonché le criticità specifiche derivanti dallo sviluppo stesso. L'elevata crescita degli agglomerati e delle realtà produttive urbane ha portato con sé fattori negativi a livello ambientale: dalla congestione del traffico all'inquinamento e agli effetti sulla salute che comportano, passando poi al costo crescente della vita e delle infrastrutture, fino alla qualità della vita e alle tensioni sociali (Barca, 2009). Spostando l'attenzione su cultura e patrimonio, da questa impostazione deriva un flusso turistico di enorme portata verso le cosiddette "città d'arte", luoghi in cui si concentrano numerosissime iniziative artistico-creative e luoghi della cultura. Tale flusso pesa, a livello ambientale, sulle "rotte" turistiche percorse da milioni di persone ogni anno e, per estensione, sul patrimonio culturale, soggetto a deterioramento a causa della fruizione costante nel corso dei mesi e degli agenti a cui è esposto. Una rivitalizzazione e valorizzazione culturali dei piccoli borghi storici, grazie al loro ricco patrimonio, si fa vettore di una potenziale crescita economico-sociale, così come di una distribuzione del peso che il turismo pone sul sistema policentrico italiano e dello sforzo ambientale che esso comporta.

Tutti questi risultati, i quali bilanciano gli effetti positivi che lo sviluppo comporta, sono indotti dall'estrema concentrazione che ha interessato le città europee. Al fine di raggiungere uno sviluppo sostenibile, le città attorno a cui gravita l'assetto economico di un paese rappresentano solo uno degli elementi di progresso e crescita: la creazione

⁵⁷ In termini di spopolamento e di abbandono, sia geografico che concettuale, riguardando una sottovalutazione delle risorse disponibili, le quali possono essere riqualificate e inserite in una rete produttiva socioeconomica.

di una rete, di un tessuto connettivo che coinvolga le aree intere di una regione (dunque anche i borghi storici).

La tridimensionalità dell'intervento sui borghi storici italiani, proposto da una parte del PNRR, è così spiegata: non fine a sé stessa, ma connessa a uno sviluppo interno parallelo e di respiro nazionale. Ne spiegherò la dimensione operativa in seguito.

2.1.1. Interventi per i borghi e le aree interne

Prima di parlare del PNRR Borghi bisogna elencare delle iniziative precedenti che hanno posto al centro della discussione riguardante la valorizzazione delle aree interne, sia in un'ottica culturale e di sfruttamento delle potenzialità presenti come degli asset strategici, sia in un'ottica di economia circolare che influenza altre aree della produzione nazionale. La creazione di questo ecosistema virtuoso tra la cultura e il patrimonio dei borghi e il loro effetto (poi definito come rigenerazione sociale e turismo) sugli altri settori produttivi ha interessato molteplici politiche e buone pratiche a livello europeo e italiano.

Nello specifico, considerando il nostro contesto nazionale, la visione di un sostegno ai piccoli comuni (quindi anche ai borghi) e alla conservazione e valorizzazione del patrimonio (tangibile e intangibile) è stata tradotta nella legge “Salva Borghi”. La legge del 6 ottobre 2017, n. 158 reca la normativa in materia di “Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici dei medesimi comuni”⁵⁸, come riporta il testo ufficiale. In questa legge vengono posti come elementi essenziali dell'intervento lo sviluppo culturale⁵⁹, economico, sociale e ambientale delle territorialità coinvolte, aggiungendo anche il fattore demografico, al fine di sanare la notevole frattura tra urbano e rurale. Concretamente, al fine di favorire tutte queste direzioni operative, connesse ad un più generale riequilibrio economico, territoriale e sociale (De Nardis & Galdini, 2024), è stato istituito un fondo pari a 100 milioni di euro:

- Dotazione iniziale da 10 milioni di euro per il 2017;
- 15 milioni di euro per ogni anno, dal 2018 al 2023, per un ammontare di 90 milioni di euro.

Le risorse erano destinate alla tutela del patrimonio culturale e ambientale (conservazione e restauro per i beni culturali, mitigazione del rischio per l'ambiente), all'aggiornamento delle infrastrutture stradali e degli edifici scolastici (inquadro in

⁵⁸ Per approfondimenti si riporta il testo della legge: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-10-06;158~art1-com2>.

⁵⁹ Lo sviluppo culturale dei borghi muove da iniziative e progetti di innovazione culturale, finalizzati alla valorizzazione dei luoghi e del patrimonio, sfruttando i percorsi turistici seguiti da viaggiatori italiani ed esteri. La stessa valorizzazione non può sussistere se non vengono prima predisposti interventi di conservazione e tutela, parte dello stesso circolo virtuoso che consente la fruizione della cultura. La legge Salva Borghi si esprime anche su questo tema, prevedendo contributi a fondo perduto di cui i comuni beneficeranno e che utilizzeranno per opere di restauro e sistemazione.

un più ampio piano di riqualificazione urbana dei centri) e, infine, alla promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale in quanto catalizzatore dell'iniziativa e pilastro della legge.⁶⁰

Parallelamente a questa politica, si sono attivate numerose associazioni e specifiche pianificazioni dedicate al turismo slow e sostenibile, considerato uno dei settori con la potenzialità di recuperare le aree periferiche del territorio, avviando movimenti economici e sostenendo nuove attività produttive da inserire sul territorio, con la collaborazione (e coprogettazione) di e per il vantaggio delle comunità locali (Battisti, 2020). La prima delle associazioni dedicate allo sviluppo locale sostenibile è l'*Associazione dei Borghi Autentici d'Italia*⁶¹, creata per riunire piccoli comuni, enti territoriali e organismi misti di sviluppo, operando in modo sostenibile e, soprattutto, nel rispetto dei fattori identitari e della valorizzazione dei borghi, in quanto organismi vivi e luoghi da vivere, oltre che da preservare semplicemente. Come si può leggere sul sito dell'associazione, i progetti proposti e le pianificazioni connesse coinvolgono le pubbliche amministrazioni locali, nonché gli attori economici, culturali e sociali che operano nei luoghi, senza rivolgersi eccessivamente all'esterno, rischiando di denaturalizzare il patrimonio e di avviare una pratica di statica musealizzazione. Le cooperazioni e le gestioni condivise sono una parte fondamentale del recupero dei borghi e della loro riqualificazione, da attuare però con modalità che centralizzino i bisogni delle comunità e il patrimonio culturale che qualifica i luoghi, pilastro delle strategie di turismo messe in atto con le azioni passate e con il PNRR Borghi.

Affiancata ai Borghi Autentici d'Italia si posiziona l'associazione "*I Borghi più belli d'Italia*"⁶². Fondata nel 2002, questa associazione si concentra sulla valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici dei borghi italiani, includendo le tradizioni, le specialità enogastronomiche, le feste sacre e profane che caratterizzano queste piccole realtà. L'associazione è impegnata da più di due decenni nella creazione di un tessuto turistico che connette le realtà dei borghi ai percorsi turistici nazionali e internazionali, posizionando al centro il settore turistico, escludendo parzialmente i discorsi di sviluppo economico e sociale, pur essendo insiti nei progetti e nelle attività dell'associazione. I Borghi più belli d'Italia si concentra sulla bellezza, mantenendo un contatto vivo con le criticità che penalizzano le aree marginali del territorio,

⁶⁰ Per approfondimento si rimanda all'articolo <https://aliautonomie.it/2021/03/23/piccoli-comuni-e-salva-borghi-gli-strumenti-a-disposizione-per-la-valorizzazione/>. Oltre al recupero e al sostegno delle attività già presenti, l'insediamento di nuove realtà produttive è stato incentivato nell'orizzonte operativo di un inserimento organico, coerentemente con le caratteristiche delle politiche place-based e bottom up.

⁶¹ Come riferimento è consultabile il sito dell'associazione: <https://www.borghiautenticiditalia.it/>.

⁶² Sul sito dell'associazione sono disponibili informazioni su ogni borgo che le afferisce, aggiornando i futuri turisti e viaggiatori sulle produzioni locali, sul patrimonio presente e sui luoghi in cui vivere l'esperienza del borgo, inserendo il tutto in pacchetti di viaggio prontamente acquistabili. L'associazione offre una funzionalità innovativa, il *Mu.Di.* (Museo Virtuale de I Borghi più belli d'Italia) tramite cui è possibile visualizzare digitalmente il patrimonio culturale italiano; <https://borghipiubelliditalia.it/>.

integrando i propri obiettivi con quelli di uno sviluppo economico e sociale, operando in concerto con altre associazioni e realtà. Le istanze di recupero, valorizzazione e riqualificazione a 360 gradi delle aree interne sono presenti anche nelle politiche europee e di altri paesi membri; sfruttando la diffusione di tali preoccupazioni e la condivisione degli stessi obiettivi, l'associazione ha istituito la Federazione Internazionale de “*Les plus beaux Villages de la Terre*” unitamente alle equivalenti associazioni presenti nel mondo (ad esempio Francia, Vallonia, Giappone, Spagna, Russia, Libano e Cina).

Sviluppo e turismo sostenibile, tutela e valorizzazione del patrimonio sono parte della missione istituzionale anche dell'associazione di ordine nazionale *Borghi del Respiro*⁶³. Questa associazione si concentra ulteriormente sulla tutela dell'ambiente e, soprattutto, sulla salute dei cittadini che popolano le aree interne italiane. Al fine di perseguire questo obiettivo, l'associazione promuove stili di vita sani, biopolitiche e misure di conservazione dell'aria per preservarne (e, in alcuni casi, migliorarne) la qualità.

Le attività e le pianificazioni del governo italiano e delle associazioni per i borghi e le aree interne sono state inquadrate dal *Piano strategico sul Turismo 2017-2022*⁶⁴ e, più recentemente, dal *Piano strategico sul Turismo 2023-2027*⁶⁵. Gli obiettivi e gli interventi previsti si dipanano analogamente per entrambi i piani, uno il successore dell'altro, giunto alla propria scadenza naturale:

- L'innovazione, la specializzazione e l'integrazione dell'offerta turistica nazionale tramite il tracciamento di percorsi turistici alternativi a quelli più frequentati dai turisti. Creare una rete diffusa di punti di interesse è fondamentale per aumentare l'attrattività che il paese può esercitare sugli individui in fase di scelta dei propri itinerari e per una redistribuzione del peso del settore su tutto il territorio, avvicinandosi anche ad una maggiore sostenibilità ambientale;
- L'accrescimento del fattore competitivo del turismo nazionale, agendo direttamente e indirettamente sul patrimonio. Un'operatività diretta consiste in opere di restauro, tutela e valorizzazione, mentre quella indiretta si esplicita in aggiornamenti dell'infrastruttura territoriale, dalla rete ferroviaria a quella normativa che concerne i vincoli e le possibilità di utilizzo della cultura;
- Lo sviluppo di una campagna di marketing efficace al fine di innovare il “brand” Italia;

⁶³ <https://www.borghidelrespiro.it/>. L'associazione opera in conformità al d.lgs. 13 agosto 2010, n. 155, relativo al Piano europeo Aria Pulita COM (2013) 918. Per approfondimento si rimanda ai testi legislativi: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2010-08-13;155> e <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0918>.

⁶⁴ Cfr. <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01000578.pdf>.

⁶⁵ Cfr. <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>.

- La realizzazione di un sistema di governance e di gestione condivisa e pianificata che attraversi orizzontalmente e in modo dinamico le strutture istituzionali e private dei soggetti potenzialmente coinvolti.⁶⁶

Il piano relativo agli anni dal 2023 al 2027 comprende anche le missioni più rilevanti che costituiscono il PNRR, in particolare gli obiettivi di digitalizzazione, di svolta ecologica e di sviluppo economico. Viene introdotto anche il concetto di turismo culturale che include iniziative di sostenibilità e di recupero di aree interne e meno frequentate.

Per chiudere il quadro relativo alle politiche culturali indirizzate verso un cambiamento sia del sistema turistico, sia del sistema economico, allontanandosi dalla prospettiva policentrica, per allargare il tessuto produttivo verso un sistema di respiro nazionale e sinergico, è fondamentale includere nell'elenco la *Strategia Nazionale Aree Interne* (SNAI)⁶⁷. Introdotta per la prima volta nel 2014 all'interno del *Piano Nazionale di Riforma* (PNR), confermata nell'*Accordo di Partenariato 2014 – 2020* e sostenuta da un mix di risorse nazionali ed europee (FESR, FSE, FEASR)⁶⁸, la SNAI consiste in una politica di coesione territoriale finalizzata al miglioramento dei servizi essenziali per i cittadini e delle opportunità economiche, sociali e culturali dell'hinterland e delle aree marginali. La strategia è stata rinnovata per il periodo 2021 – 2027. La SNAI si confronta a livello europeo con il cosiddetto *Approccio Leader* (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale), introdotto nel 1991 e basato su metodi di progettazione, pianificazione e gestione partecipata, funzionali alle politiche di sviluppo locale delle zone rurali dei paesi membri. I metodi partecipativi prevedono approcci bottom-up, affidando parte della linea di sviluppo delle comunità e del proprio territorio alle stesse comunità. L'Approccio Leader è attuato dai gruppi di azione locale (GAL), che attivano reti di partenariato pubblico-privato per uno sviluppo sostenibile e place-based (European Court of Auditors, 2022).

La rigenerazione e lo sviluppo culturale, economico e sociale di alcuni casi, che riguardano pochi borghi italiani, è una fotografia parziale della situazione generale dei piccoli comuni e delle aree interne italiane. Dai più recenti dati statistici è evidente come la tendenza negativa che qualifica l'abbandono e il progressivo spopolamento di tali aree sia ancora ciò che soggiace alla realtà di molti territori. ISTAT ha reso noto

⁶⁶ Tratterò in seguito il tema della gestione condivisa e della coprogettazione, in quanto centralizzata relativamente all'esecuzione del PNRR Borghi e esplicitata nei partenariati pubblico-privati.

⁶⁷ La SNAI ha definito in modo criteriale le distinzioni tra aree interne e marginalizzate, qualificandole in base a una distanza significativa e progressiva dai principali poli comunali che offrono ai cittadini i servizi essenziali, in particolare quelli connessi all'istruzione, alla sanità, alla socialità e alla mobilità. Per approfondimento si rimanda alla documentazione ufficiale e alle pubblicazioni ministeriali sul sito del governo: <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2021-2027/>.

⁶⁸ Si tratta del *Fondo Europeo di Sviluppo Regionale*, del *Fondo Sociale Europeo* e del *Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale*.

che nel decennio 2014 – 2024 si è registrato un calo del 5% della popolazione residente nelle Aree Interne, pari a 700 mila abitanti (ISTAT, 2024). Una tendenza che rivela un vero e proprio esodo, un declino accompagnato da ulteriori fattori contingenti, come il crollo delle nascite e la scomparsa dei servizi. Si tratta di effetti che agiscono in modo circolare l'uno con l'altro, creando un circolo vizioso che le strategie e le associazioni precedentemente si sono poste di rompere, sfruttando il patrimonio culturale e paesaggistico che il territorio “minore” offre.

Non bisogna farsi ingannare dalla visione romanticizzata del borgo italiano, un borgo offerto su misura al viaggiatore per farne esperienza, siccome la maggior parte delle realtà presenta fragilità non presenti nel contesto dei borghi più frequentati, mete più gettonate per un turismo slow. La valorizzazione e la promozione dei borghi, dei comuni minori e delle aree interne devono agire in modo puntuale e strategico per il recupero del tessuto interno del paese, funzionale al territorio nella sua totalità. Agire su realtà isolate, ciecamente rispetto a temi fondamentali come lo spopolamento e la totale mancanza di opportunità nel territorio circostante, è la trappola da evitare, superando lo stereotipo del singolo borgo come gioiello e agendo verso una coesione territoriale nelle politiche sociali, economiche e culturali⁶⁹. Questa criticità riguarda sia ogni piano strategico per lo sviluppo del turismo sia l'operatività del PNRR, opportunità che pone alle amministrazioni pubbliche e al settore imprenditoriale condizioni specifiche da assecondare se si vuole raggiungere risultati positivi con il finanziamento ricevuto (De Rosa, 2022). Di questa e di altre criticità specifiche relative al PNRR Borghi parlerò in seguito.

2.2. Il PNRR Borghi e le linee di azione

Ho già descritto nel primo capitolo il PNRR come parte del vasto ventaglio delle opportunità di finanziamento per la cultura, in particolare riferendomi alle missioni 1 e 5 presentate nel piano italiano per accedere ai fondi europei. Coerentemente con quanto appena descritto sui borghi e sui piccoli centri delle aree interne italiane, mi concentrerò sulla missione 1 (riguardante la competitività, digitalizzazione, innovazione, cultura e turismo), componente 3 (“Turismo e Cultura 4.0” - M1C3), misura di investimento 2 che si concentra sulla rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale. L'oggetto centrale delle successive considerazioni e analisi sarà un'ulteriore caratterizzazione della misura 2, ovvero la misura 2.1 “Attrattività dei Borghi”.

⁶⁹ Il rischio che attraversa una gestione poco efficace della rigenerazione dei borghi e delle aree interne è quello di mettere in competizione piccoli centri e accentuare il divario con il territorio circostante. Le nuove e ritrovate tratte turistiche che attraversano i borghi rischiano di creare una “disneyficazione” di poche mete più gettonate; è proprio questo risultato che deve essere evitato con una progettazione strategica volta al futuro e ad una vera ripopolazione e riqualificazione dei centri interni, al servizio dei cittadini (sia attuali che potenziali) e non solo dell'indotto economico generato dal turismo.

Prima di passare alla definizione delle linee operative di investimento che utilizzano le realtà territoriali interne e i borghi come cardine, è utile ricordare come i fondi PNRR siano una fonte situazionale e non utilizzabile in altri momenti storici, caratterizzata quindi da una temporalità ben definita entro cui agire. Questo vincolo temporale ha fatto emergere delle criticità gestionali e operative delle amministrazioni e delle realtà a cui i fondi sono stati affidati.

Il fattore situazionale di questi fondi deriva dal fatto che il *Piano nazionale di ripresa e resilienza* è stato approvato nel 2021, con l'obiettivo preciso di rilanciare l'economia del paese a seguito dell'emergenza sanitaria causata dal COVID-19. Il piano strategico relativo all'Italia si inserisce in una cornice europea più ampia, legandosi ai fondi erogati dall'Unione tramite il pacchetto *Next Generation EU* (NGEU), o *Recovery Fund*. Inoltre, il fondo europeo, costituito nella sua totalità da una cifra pari a 750 miliardi di euro⁷⁰, nella quota spettante all'Italia è stato erogato per il 63,5% in forma di prestiti⁷¹, definendone ulteriormente la temporaneità. La scadenza per il rimborso di questi prestiti è fissata per l'anno 2058. Diversamente dai prestiti, la fine degli interventi previsti, dal collaudo alle fatture ricevute, è fissata per il 30 giugno 2026. Entro il 31 agosto le pubbliche amministrazioni sono tenute invece a caricare i documenti ufficiali di rendicontazione delle spese e dei collaudi, i quali verranno poi sottoposti allo scrutinio della Commissione europea; se approvati, verrà erogata l'ultima rata del finanziamento PNRR prevista. Questa breve descrizione dell'iter che caratterizza i progetti e le operatività legate al PNRR rende esplicita la necessità di un'organizzazione puntuale e strategica che sottende tutte le iniziative relative all'arco temporale 2021 – 2026.

Stringendo ora il raggio d'azione, ritorno alla seconda misura della M1C3 che contiene il vero e proprio *Piano Nazionale Borghi*, creato in accordo tra ANCI e il Comitato di coordinamento borghi⁷², appositamente istituito per l'attuazione dei programmi di valorizzazione culturale relativi al PNRR, di cui beneficiano i piccoli centri italiani selezionati. Il riferimento specifico ai borghi si incontra alla misura 2.1, a cui

⁷⁰ Ogni paese dello Stato membro è stato beneficiario di una quota determinata del fondo europeo. Sono stati assegnati 191,5 miliardi di euro all'Italia. Il PNRR, in sé, costituisce il piano di riforme e investimenti steso dal governo italiano, funzionale all'accesso ai finanziamenti. Ogni paese ha presentato il proprio.

⁷¹ L'Italia, essendo il paese più colpito dalla crisi pandemica, ha accesso alla maggior quantità di finanziamenti, sia come sovvenzioni che come prestiti. La scelta di richiedere per intero la quota di prestiti disponibile è stata oggetto di numerose critiche in ambito economico e politico, la quale è stata però giustificata tramite tassi di interesse agevolati e un impiego interno a un piano d'azione molto ampio. Ogni erogazione dei prestiti è soggetta al raggiungimento di obiettivi intermedi (decisi congiuntamente dallo Stato e dall'Unione Europea) e alla loro valutazione. Per approfondire il quadro finanziario del PNRR rimando al sito del governo italiano, *Italiadomani*: <https://www.italiadomani.gov.it/it/il-piano/Risorse/le-risorse-per-la-crescita/il-quadro-finanziario-del-pnrr.html>.

⁷² Sia il piano che il Comitato sono frutto del decreto MiC (ex MiBACT) del 28 ottobre 2021, n. 384; <https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/DECRETI/ANNO%202021/DM%2028%20ottobre%202021%20rep%20384%20Comitato%20borghi-signed.pdf>.

accennavo precedentemente, per la quale sono stati stanziati 1,02 miliardi di euro, da dividere in molteplici linee d'investimento. Le linee d'investimento per i borghi tracciate dal PNRR sono connesse a una pianificazione di rigenerazione e qualifica delle aree marginali tramite il turismo sostenibile (da contrapporre al peso dell'overtourism che caratterizza i principali centri urbani italiani) e la cultura, sfruttando il patrimonio materiale e immateriale di cui sono portatori e custodi. Beni culturali artistici, storici e paesaggistici su cui si innestano le antiche tradizioni che rappresentavano la vita del borgo e che in un dialogo coeso con le numerose simili realtà italiane costituiscono non solo gran parte della nostra storia, ma anche un forte potenziale per il futuro.

Questo sostegno viene attuato funzionalmente al rilancio socioeconomico delle suddette aree e dei suddetti borghi e alla riduzione del pesante divario di cittadinanza e servizi che contrappone in chiave dicotomica urbano e rurale, impedendo un'azione organica e diffusa sul territorio. L'articolazione interna ai borghi, come definita sul sito del MiC dedicato al PNRR Cultura, consisterà in progetti locali a base culturale amministrati in maniera condivisa dai soggetti coinvolti e caratterizzati da un alto grado di integrazione.

Prima di attivare queste progettualità, è necessario che i comuni e le amministrazioni pubbliche intervengano attivamente in merito al recupero del patrimonio storico-artistico (tramite opere di restauro) e al rinnovamento degli spazi pubblici (tramite l'eliminazione di barriere architettoniche e migliorie dell'allestimento urbano). Queste prime azioni sono funzionali a preparare il contesto che ospiterà i servizi culturali progettati e che sarà parte di rinnovati percorsi esterni alle grandi attrazioni italiane che polarizzano il flusso turistico italiano. Definita questa più ampia cornice, si inseriranno le attività commerciali, artigianali e creative, anch'esse sostenute finanziariamente dal PNRR.

2.2.1. Linea A – Bando Borghi

Nel Piano Nazionale Borghi, l'attivazione delle iniziative e dei progetti si struttura in più direzioni operative. La prima direzione è relativa alla Linea A del bando, per la quale sono stati stanziati 420 milioni di euro sul totale destinato alla misura.

I progetti di questa linea di investimento sono chiamati "Progetti pilota" per la rigenerazione economica, sociale e culturale dei borghi abbandonati o a rischio. In questo caso è stato selezionato un numero limitato di progetti, definendo un singolo comune assegnatario per Regione o Provincia Autonoma. Ogni borgo ha ricevuto un fondo di investimento di 20 milioni di euro, destinati all'attivazione di un processo di blocco e inversione del declino a cui le realtà territoriali interne sono soggette. La selezione è stata effettuata dalle regioni stesse, seguendo dei criteri specifici, come lo stato di abbandono e il tasso di spopolamento progressivo caratteristico del borgo (Messina & Tregnaghi, 2023). Riguardo ai criteri e alle selezioni stesse sono state

sollevate numerose polemiche di cui parlerò in seguito. Dario Franceschini ha ribadito in più occasioni la forza del PNRR Borghi e la centralità che rivestono queste piccole realtà a rischio. L'ex ministro della cultura nel 2021 ha evidenziato l'unicità del finanziamento PNRR che deriva dal fondo europeo e soprattutto la necessità di evitare finanziamenti "a pioggia", concentrandosi su progetti concreti per la ripopolazione e rigenerazione di un asset troppo importante per essere abbandonato. La creazione di occupazione e l'estensione del tessuto economico sono le finalità principali di queste progettualità, che si appoggiano innanzitutto al patrimonio storico e culturale a disposizione (Franceschini, 2021)⁷³. Il Ministero della Cultura, inoltre, ha definito a livello terminologico cosa si intende per "borgo", tracciando poi le linee di indirizzo attuative della misura. Il fattore identitario è centrale in questa definizione, qualificando come "borghi" i piccoli centri e insediamenti che presentano una struttura e un assetto edilizio coerenti con quelli storici e documentati.

Considerando questi inquadramenti operativi, è interessante notare che, nel caso della linea A, non venga utilizzato il criterio demografico per definire il "borgo" (come visto, la legge Salva Borghi poneva il limite degli abitanti a 5.000 unità), affidandosi piuttosto al numero degli immobili residenziali presenti, fissando il limite a 300 unità⁷⁴. Infine, si apre la possibilità che il borgo possa coincidere o meno con il centro urbano del comune di riferimento. Nel caso in cui le due entità non coincidano, i borghi rappresentano porzioni del centro o nuclei storici isolati da quest'ultimo⁷⁵.

Le Regioni hanno presentato al MiC la propria proposta per il progetto pilota entro il 15 marzo 2022, corredata dai relativi studi di fattibilità e ponendo particolare attenzione all'aspetto gestionale, alla generazione occupazionale, nonché all'effetto *spillover* che interesserà il territorio limitrofo. I 21 borghi e progetti selezionati come vincitori del bando sono:

- Abruzzo: Rocca Calascio (AQ) – *"Rocca Calascio Luce d'Abruzzo"*
- Basilicata: Monticchio Bagni (Comune di Rionero in Vulture, Potenza) – *"Monticchio Bagni"*
- Calabria: Gerace (RC) – *"Gerace, porta del sole"*
- Campania: Sanza (SA) – *"Sanza: il borgo dell'accoglienza"*
- Emilia-Romagna: Campolo (Comune di Grizzana Morandi, Bologna) – *"Da Campolo l'arte fa scuola"*
- Friuli-Venezia Giulia: Borgo Castello (Comune di Gorizia) – *"Mille anni di storia al centro dell'Europa: Borgo Castello crocevia di popoli e culture"*

⁷³ Per il comunicato integrale: <https://cultura.gov.it/comunicato/21688>.

⁷⁴ Anche il criterio di prossimità e lontananza rispetto ai centri urbani descritto dalla SNAI non è considerato.

⁷⁵ Le linee di investimento per la misura "Attrattività dei Borghi" si possono trovare sul sito del MiC, relativamente sia alla linea A che alla linea B: <https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/Avvisi/Borghi/Linee%20di%20indirizzo%20Investimento%202.1-Attrattiva%20Borghi.pdf>.

- Lazio: Trevinano (Comune di Acquapendente, Viterbo) – *“Trevinano ri-wind”*
- Liguria: Borgo Castello (Comune di Andora, Savona) – *“Ricordare il passato per ricostruire il futuro”*
- Lombardia: Livemmo (Comune di Pertica Alta, Brescia) – *“Borgo cre_attivo”*
- Marche: Montalto delle Marche (AP) – *“Metroborgo-Montaltolab-Presidiato di civiltà future”*
- Molise: Castel del Giudice (IS) – *“Castel del Giudice. Centro di (ri) Generazione #appennino-incammino”*⁷⁶
- Piemonte: Elva (CN) – *“Guardando l’avvenire di Elva”*
- Provincia autonoma di Bolzano: Stelvio (BZ) – *“Stelvio – raccontare la resilienza”*
- Provincia autonoma di Trento: Palù del Fersina (TN) – *“La forza della minoranza: rinascita di un borgo di matrice germanica a sud delle Alpi”*
- Puglia: Rione Fossi di Accadia (Comune di Accadia, Foggia) – *“Future in the past. La rinascita del Rione Fossi di Accadia”*
- Sardegna: Ulassai (NU) – *“Dove la natura incontra l’arte”*
- Sicilia: A Cunziria (Comune di Vizzini, Catania) – *“Cunziria 4.0 – oltre il borgo”*
- Toscana: Castelnuovo in Avane (Comune di Cavriglia, Arezzo) – *“Avane centrale di creatività”*
- Umbria: Cesi (Comune di Terni) – *“Cesi porta dell’Umbria e delle meraviglie”*
- Valle d’Aosta: Arvier (AO) – *“Agile Arvier”*
- Veneto: Borgo storico Terme di Recoaro (Comune di Recoaro Terme, Vicenza) – *“Recoaro Terme Rigenera”*

Dei 21 borghi vincitori (scelti tra oltre 1800 candidature)⁷⁷, 10 coincidono con il comune stesso⁷⁸, mentre 11 costituiscono una parte o una frazione di un comune maggiore. A livello demografico, nel caso di Puglia, Sicilia e Toscana si tratta di nuclei storici disabitati; sono presenti meno di 100 abitanti in Emilia-Romagna, Liguria e Piemonte, e meno di 1000 in Abruzzo, Basilicata, Lazio, Lombardia, Molise, Trento, Umbria e Valle d’Aosta (Messina & Tregnaghi, 2023). I restanti casi, ad esclusione di Recoaro Terme e Gorizia, presentano una popolazione inferiore a 3000 abitanti,

⁷⁶ Inizialmente era stato scelto il Comune di Pietrabbondante, ma Castel del Giudice ha presentato ricorso, rendendo noto che le unità abitative del primo eccedevano le 300 unità limite, escludendo quindi dall’ammissibilità del bando Pietrabbondante a partire dal 2023, anno in cui è stato accolto il ricorso.

⁷⁷ L’elevato numero di candidature può però ingannare: molte critiche sono state mosse a riguardo, considerando il dato non come una positiva propensione all’agire integrato nel territorio, quanto piuttosto come una competizione negativa tra centri storici delle aree fragili che crea tutt’altro che coesione territoriale e del tessuto socioeconomico. Su questo tema ritornerò nel capitolo dedicato alle criticità che presenta il PNRR Borghi.

⁷⁸ Si tratta di Rocca Calascio, Gerace, Sanza, Montalto delle Marche, Castel del Giudice, Stelvio, Palù del Fersina, Elva, Ulassai e Arvier.

rendendo in primo luogo disomogeneo il quadro demografico di riferimento e, in secondo luogo, uniche le progettualità e le iniziative proposte per ogni borgo storico.

A livello pratico, gli investimenti promossi dalla linea A del bando hanno una destinazione precisa, prevedendo l'istituzione di nuove attività e funzioni in un contesto trasversale che coinvolge la cultura e il suo patrimonio, il turismo con i suoi percorsi rinnovati, il sociale e la ricerca, finanziando, ad esempio, organi scolastici e accademici incentrati sulle arti e sui saperi tradizionali che si vogliono recuperare e offrire al pubblico con fini attrattivi e rigenerativi. Centri di ricerca e poli universitari sono solo alcune delle istituzioni da creare tramite i finanziamenti europei del pacchetto Next Generation EU, affiancando anche strutture sanitarie assistenziali (RSA), residenze familiari soprattutto per lavoratori in smart working⁷⁹. Nel prossimo capitolo si vedrà concretamente un progetto vincitore della linea A, evidenziandone le iniziative e la connessione che si crea con gli obiettivi finali del piano di ripresa per le aree interne.

2.2.2. Linea B – Bando Borghi

Parallelamente al bando relativo alla linea A di investimento pubblico di cui hanno beneficiato i 21 borghi sopraelencati, il 20 dicembre 2021 è stato pubblicato l'avviso pubblico per l'accesso dei comuni e delle imprese ai finanziamenti della linea B, concentrata sui progetti locali di rigenerazione socioculturale. Come per il primo bando, le richieste presentate sono state numerose, toccando quota 1793 di Comuni richiedenti. Il bando della seconda linea d'azione ha reintrodotto il criterio demografico come primo requisito fondamentale per fare richiesta (la soglia di 5000 abitanti ricordata in precedenza), rispondendo allo specifico avviso pubblico del Ministero della Cultura⁸⁰. Tra tutti i richiedenti, ne sono stati selezionati 294, raggiungendo l'obiettivo di realizzazione di progetti per almeno 229 borghi storici, conseguentemente all'esaminazione operata da un'apposita Commissione e da una Segreteria tecnica (organi di valutazione e selezione istituiti tramite il DSG del 28 marzo 2022, n. 195)⁸¹. Dei 580 milioni di euro destinati alla linea d'azione B, 370 milioni sono stati assegnati ai comuni vincitori, seguendo una specifica partizione che

⁷⁹ Il fattore WFH (work from home) è centrale nelle politiche di rigenerazione dei piccoli centri interni, sfruttando una tendenza che ha coinvolto moltissimi lavoratori nel contesto pandemico e post-pandemico. Durante i periodi di lockdown si è sviluppata una consapevolezza diffusa che tramite il PNRR Borghi si cerca di sfruttare, agendo direttamente sulla ripopolazione di tali nuclei storici e sul risanamento del divario urbano-rurale.

⁸⁰ Nel testo dell'avviso si ritrovano il criterio demografico, all'art. 4, i requisiti e le procedure necessarie alla corretta presentazione della domanda e i criteri di selezione: <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/Avviso-Borghi-LineaB-20.12.21.pdf>.

⁸¹ <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/DSG-Nomina-CommissioneBorghi-Linea-B-195-28.03.22.pdf>.

ne ha riservato il 40% al Mezzogiorno e il 60% ai comuni delle regioni centro-settentrionali⁸².

Le finalità di questo secondo bando del PNRR Borghi si pongono gli stessi obiettivi di rigenerazione economica e culturale, di rilancio del tessuto economico territoriale-locale e della residenzialità del primo, operando però in modo più diffuso sul territorio, con finanziamenti di entità più modeste rispetto a quelle sopraelencate. I borghi coinvolti da questo avviso pubblico differiscono inoltre dai 21 progetti pilota, in quanto rappresentano realtà ancora vive ma in progressivo declino (sia economico che demografico), non presentando lo stato di abbandono o semiabbandono dei precedenti.

Per ogni comune, o aggregazione di comuni (con un massimo di 3), è stata fissata la soglia di finanziamento a un massimo di 1,65 milioni di euro per borgo, con la possibilità di incrementare del 30% per comune le risorse erogate nel caso di aggregazione, superando la logica geograficamente centralizzata della linea A (Messina & Tregnaghi, 2023). I progetti saranno ancora una volta rivolti agli ambiti culturali, turistici, ambientali, dell'istruzione, della ricerca, della sicurezza e del benessere sociale (welfare), funzionali al raggiungimento delle finalità caratteristiche del PNRR nella sua totalità, dalla ripresa economica, dalla transizione ecologica, fino alla digitalizzazione dei servizi e delle istituzioni (riprendendo i principi di efficienza e efficacia gestionale).

I progetti sono stati presentati entro il 15 marzo 2022 e nel maggio dello stesso anno la Commissione del MiC ha pubblicato i risultati del processo valutativo, con punteggio annesso⁸³. All'interno della Commissione era presente un rappresentante delle Regioni, di ANCI e delle associazioni partecipanti al Comitato borghi, con lo scopo di rendere l'iter quanto più corretto e prossimo alle realtà considerate.

La capillarità dell'assegnazione delle risorse nasconde, come si vedrà, una frammentazione territoriale che, se ci si attiene alle direttive del bando e del PNRR in generale, era da superare tramite l'approccio integrato e bottom-up. Una dinamica simile non è stata però messa in atto a causa della rapidità operativa che ha richiesto la tempistica del bando, mettendo in luce anche ulteriori criticità, a partire dalla scarsità di competenze progettuali e gestionali delle amministrazioni pubbliche di questi piccoli centri⁸⁴.

⁸² La ripartizione è stata operata coerentemente con le politiche generali del PNRR, normata in via definitiva dal decreto Ministeriale del 13 aprile 2022, n. 160: <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/DM-Riparto-risorse-Borghi-Linea-B-160-13.04.22.pdf>.

⁸³ Allego il documento contenente le numerose valutazioni e i finanziamenti assegnati per ogni progetto: https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2023/05/DSG_378_AllB_ElencoComuni.pdf.

⁸⁴ Le stesse considerazioni si possono fare, e verranno fatte, riguardo alla linea A; un finanziamento così consistente per un solo borgo è stato criticato per la mancanza oggettiva di approccio integrato e dal basso, privilegiando pochi fortunati che rischiano di non creare le sinergie sperate. Queste critiche sono state sollevate ad esempio dall'UNCENM.

2.2.3. Imprese Borghi – Regime di aiuto interno alla linea B

Nell'analisi appena effettuata della linea B, è importante notare che dei 580 milioni stanziati, sono stati esclusi circa 188 da questa prima fase operativa. Le risorse residue sono state impiegate per quella che è definibile la seconda fase della linea di investimento, complementare alla prima. In data 15 maggio 2023, è stato presentato alle PMI, microimprese (profit e no profit) ed enti del terzo settore l'avviso pubblico per partecipare al bando "Imprese Borghi". Le progettualità in questa occasione sono state affidate alle competenze dei soggetti privati e non ai comuni come in precedenza, tenuti a mantenere uno stretto legame con uno dei 294 comuni in cui erano già insediati o intendevano insediarsi. Le proposte sono state ancora una volta numerose, pari a 4.381, di cui ne sono state scelte 2.779 (con la stessa modalità di valutazione della prima fase)⁸⁵. Ancora una volta, le progettualità promosse e finanziate sono finalizzate al recupero dei tessuti produttivi ed economici dei comuni assegnatari di cui fanno parte. Le imprese e associazioni coinvolte svolgono attività commerciali, agroalimentari, turistiche, culturali e artigianali, sfruttando le potenzialità di una valorizzazione, a loro volta determinate da molteplici fattori: il valore economico diretto, il valore identitario e il valore attrattivo dal punto di vista turistico (Pollice & Miggiano, 2024).

L'incentivo "Imprese Borghi" e il relativo bando sono stati gestiti da Invitalia; sul sito dell'Agenzia nazionale per lo sviluppo è stato specificato come si potessero presentare programmi di spesa del valore massimo di 150.000 euro e ricevere agevolazioni fino a 75.000 euro. Le agevolazioni sono a fondo perduto per il 90% o nella loro totalità nel caso di imprese e società a netta prevalenza giovanile o femminile. Come nel caso dei progetti della linea A, le iniziative di questo secondo bando sono ancora in fase di esecuzione, ma è prossima la scadenza di conclusione dei lavori, fissata per il 30 giugno 2026.

2.2.4. Turismo delle Radici

Nel 2023, la visione di rigenerazione dei borghi e delle aree interne italiane ha ottenuto un'estensione di respiro internazionale, coinvolgendo attori europei nella definizione di iniziative per il settore turistico. Rivolgendosi ad un vasto bacino di risorse, costituito da discendenti e oriundi italiani nel mondo, l'obiettivo è quello di creare progetti di ampio raggio finalizzati ad incentivare l'occupazione (soprattutto quella giovanile) nelle aree fragili finora considerate. L'iniziativa è stata gestita dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), il quale tramite l'avviso pubblico "Bando delle Idee" ha raccolto proposte utili alla nascita di figure professionali orientate alla progettazione di servizi turistici relativi alle "radici" che 80 milioni di persone nel mondo rintracciano nel territorio italiano. I vincitori del bando,

⁸⁵ In allegato la graduatoria dei proponenti che sono risultati vincitori e i relativi punteggi: https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/06/DSG_731_All1.pdf.

coerentemente con le finalità turistiche dell'iniziativa e con la normativa italiana, hanno creato Enti del Terzo Settore di matrice associativa.

Ogni progetto può essere realizzato attraversando l'opportunità del partenariato, coinvolgendo soggetti sia pubblici che privati, alla condizione che non siano destinatari di quote del finanziamento MAECI e che non ricevano pagamenti secondari, come indicato dall'articolo 5 dell'avviso pubblico⁸⁶.

2.3. Un approccio condiviso: i partenariati speciali pubblico-privati (PSPP)

Le linee di investimento appena considerate riguardano l'effettivo finanziamento della cultura, del turismo e delle attività economiche situate nei borghi storici italiani, parte di una fragilità che permea l'intera struttura dell'Italia. Coerentemente con l'impostazione gettata nel precedente capitolo, il recepimento delle risorse non può essere né il fine ultimo né un mezzo isolato di una dinamica da perpetuare nel tempo, mirata a raggiungere il tanto agognato obiettivo di sostenibilità economico-finanziaria, funzionale all'attivazione di progetti più complessi e continui nel tempo. Per le realtà considerate, i borghi storici e i piccoli comuni, è necessario adottare un approccio partecipato sia a livello progettuale che gestionale.

A livello progettuale, è stato necessario per le amministrazioni pubbliche beneficiarie del finanziamento europeo affidarsi alle competenze di progettazione di attività e di iniziative culturali, turistiche e socioeconomiche fornite da attori istituzionali esterni. Per comprendere concretamente come si sia operato, è utile considerare i programmi progettuali vincitori del bando della linea A. Analizzando l'iniziativa promossa dal Comune di Montalto risulta evidente come si sia affidato al know-how offerto soggetti diversi: attorno a *Marchingegno Srl*, il comune ha individuato una rete di partner fondamentali per la stesura del progetto come ad esempio l'Istituto Centrale per il Patrimonio Immateriale, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università degli Studi di Urbino, CNA Marche (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa), Fondazione CARISAP, AMAT – Associazione Marchigiana Attività Teatrali e Associazione Bottega Terzo Settore⁸⁷. La creazione di un tavolo di lavoro tanto ampio si è resa necessaria a causa della mancanza di personale addetto (e delle competenze progettuali connesse) nella pubblica amministrazione, dovendo quindi affiancare al proprio Ufficio Tecnico delle professionalità specifiche per concretizzare una visione strategica a lungo termine. Nella criticità, però, un simile partenariato ha rafforzato la candidatura del comune presentata al MiC dalla Regione Marche, dimostrando una forte sinergia in sede di progettazione generale e di visione

⁸⁶ L'avviso pubblico del bando delle idee "Turismo delle radici" contiene indicazioni sui progetti ammissibili, i possibili beneficiari con i relativi requisiti, la dotazione finanziaria (per un totale di 20 milioni di euro), le spese ammissibili e le generali condizioni operative e temporali: <https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2023/02/Bando-ETSfirmato.pdf>.

⁸⁷ Per consultare il progetto, contenente gli interventi e i partner è visitabile la pagina ufficiale sul sito di Marchingegno: <https://www.marchingegno.it/progetti/metroborgo-montaltolab/>.

per il futuro, coinvolgendo realtà a cui verrà poi affidata la gestione a lungo termine delle iniziative promosse dal progetto. Un circolo virtuoso che si impegna a non rendere l'investimento un lavoro fine a sé stesso, che verrà dimenticato una volta conclusi i lavori e inaugurati gli spazi.

Questa connessione progettuale tra privato, pubblico e Terzo Settore si traduce a livello gestionale nell'affidamento delle attività culturali, economiche e sociali ai partner sopraelencati. Un esempio specifico, restando a Montalto, è quello di AMAT che, in collaborazione con Comete Impresa Sociale e Bottega Terzo Settore, manterrà la gestione di alcune delle strutture coinvolte dai cantieri del PNRR Borghi. Tramite la creazione di una start-up culturale, questi luoghi (come la Chiesa di Sant'Agostino e il Teatro Comunale) diventeranno centri di ricerca e sperimentazione dell'arte aperti alla comunità intera, a partire dalla disciplina teatrale. Si prevedono tavoli di co-progettazione al fine di garantire una gestione condivisa dai vari enti in un'ottica temporale di lungo termine, facendo fruttare dinamicamente la messa a terra dei finanziamenti. Funzionalmente all'operatività e alla gestione progressiva nel tempo del progetto, il Comune di Montalto ha costituito la Fondazione Metroborgo atta ad amministrare, prima, il raggiungimento degli obiettivi e, in secondo luogo, la sostenibilità post-PNRR del progetto nella sua totalità⁸⁸.

Inoltre, questa sussidiarietà orizzontale e divisione organizzativa sinergica non permane in un sistema autoreferenziale del borgo storico, ma si espande al territorio circostante, coerentemente con quanto delineato nelle linee di indirizzo del bando. Dal sito ufficiale di Metroborgo si apprende come Montalto abbia già avviato la costruzione di un tessuto territoriale di ampio respiro, coinvolgendo comuni geograficamente prossimi e attori pubblici e privati. Di seguito riporto lo schema, prodotto da Marchingegno in fase di progettazione e attuazione, delle connessioni territoriali e comunali tessute dal progetto Metroborgo, ricalcando intenzionalmente l'impostazione metropolitana dei maggiori centri d'Italia, creando un rinnovato binomio tra borgo e connettività urbana, mantenendo l'identità e il valore culturale che qualificano queste aree.

⁸⁸ Il quadro operativo della Fondazione Metroborgo è descritto sul sito ufficiale, indicando anche le modalità di accesso alla propria stabilità economica, tra cui bandi, fundraising, sponsorizzazioni e mecenatismo. A tale scopo, sono stati definiti partner operativi, tra cui la Scuola di Fundraising di Roma, Hammer – Design Brand Experience, Quantica – Consulenza e Comunicazione: <https://metroborgomontalto.it/fondazione-metroborgo/>.

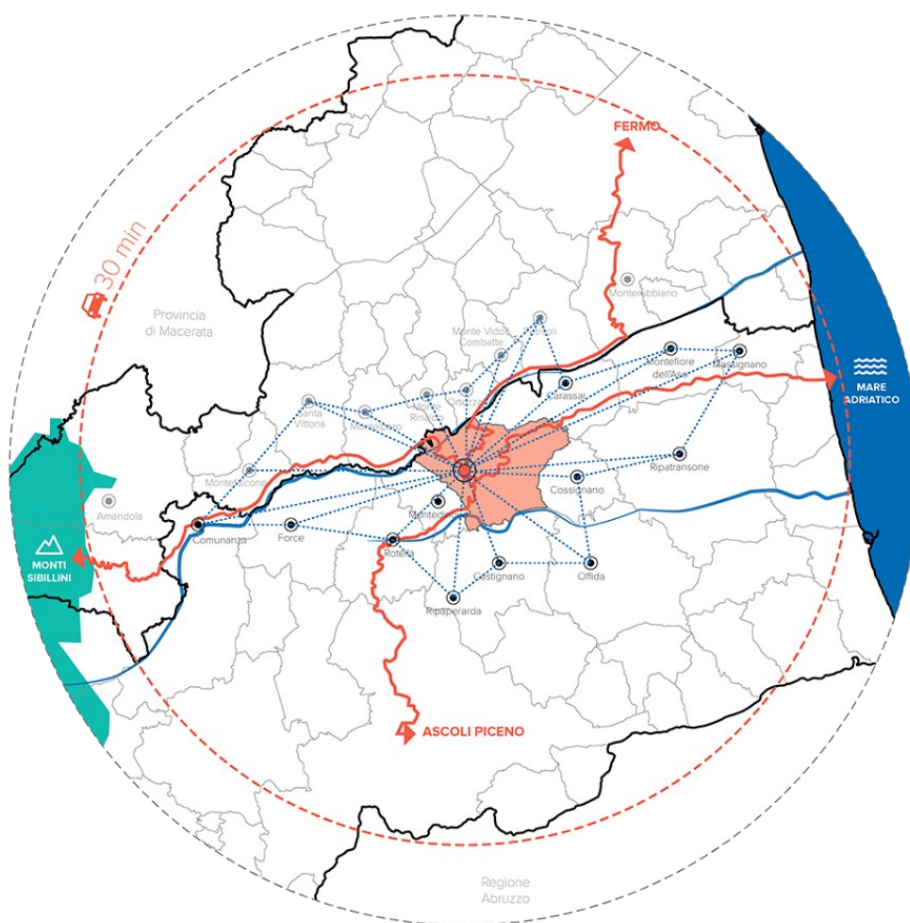


Figura 1. La rete connettiva tra i comuni limitrofi, progetto "Metroborgo Montaltolab. Presidiato di civiltà future".
Fonte: documentazione tecnica Marchingegno Srl.

A livello tecnico, il MiC e il governo italiano hanno proposto con forza l'utilizzo di strumenti giuridici e attuativi con il merito di raccogliere tutte le istanze appena descritte: la co-gestione e la co-progettazione, unite in una dinamica finalizzata alla gestione sostenibile delle attività culturali (e in questo caso anche turistiche) localizzate sul territorio nazionale. Primo tra tutti, in un'ottica di valorizzazione efficace e efficiente del patrimonio culturale italiano, portando sia valore qualitativo che economico, è il Partenariato Speciale Pubblico Privato per la Cultura (PSPPxC). Questo istituto è stato introdotto per la prima volta nel 2016 con il D.Lgs. 50/2016, poi in parte implementato e sostituito dal D.Lgs. 36/2023 contenente il nuovo *Codice dei Contratti Pubblici* (o *Codice degli Appalti*)⁸⁹. Specificatamente all'articolo 134 (articolo 151 nella normativa precedente) del nuovo codice si descrive la possibilità

⁸⁹ Per il codice integrale sono consultabili testo e articoli completi: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2023-03-31;36>. Mentre per lo specifico articolo 134 su "Contratti gratuiti e forme speciali di partenariato": <https://www.codicecontrattipubblici.com/nuovo-codice-contratti-pubblici-2023/art-134-contratti-gratuiti-e-forme-speciali-di-partenariato/>.

per le pubbliche amministrazioni di stipulare contratti a titolo gratuito (altresì atipici) e forme di partenariato speciale, finalizzate a tutelare e valorizzare dei beni culturali, promuovendo attività rivolte alla comunità intera.

Le forme di partenariato considerate possono essere attivate con enti e attori sia pubblici che privati, focalizzandosi su accordi a lungo termine volti allo svolgimento di interventi di restauro, manutenzione, gestione e apertura programmata al pubblico dei luoghi della cultura, ampliando le possibilità di fruizione. Queste disposizioni si allineano con le normative promosse dal Codice dei Beni Culturali in materia di valorizzazione e gestione del patrimonio, rispettivamente agli articoli 112 e 115⁹⁰.

Con la Legge 11 settembre 2020, n.120 (detta “*Decreto Semplificazioni*”) è stato esteso l'utilizzo del PSPP ai Comuni, alle Regioni, agli altri enti territoriali e ai soggetti non profit, inserendosi strutturalmente nei processi di rigenerazione e di gestione innovativa del patrimonio culturale attivati nelle aree interne e fragili del paese, tra le quali i nostri borghi storici. Tale estensione è stata richiesta a gran voce dall'ANCI nella descrizione di quelle buone pratiche fondamentali per il recupero delle aree depresse, aprendo la possibilità di accedere a risorse non disponibili a queste realtà minori selezionando un partner privato a cui affidare la gestione a lungo termine delle attività sopra descritte.

Non è da confondere questo istituto con un semplice processo di concessione e affidamento del patrimonio e dei luoghi della cultura a soggetti esterni in quanto, coerentemente con quanto appena descritto nel caso di Montalto, si rivolge al principio di sussidiarietà⁹¹ che sottende i rapporti di coprogettazione e cogestione tra pubblico, privato e Terzo Settore. Si traccia così in modo evidente il filo conduttore tra la tecnicità dello strumento del partenariato speciale e le linee di investimento caratteristiche del PNRR Borghi. In primo luogo, gli accordi di PSPP e le lettere di intenti sono stati fondamentali per i piccoli comuni e i borghi per accedere a una parte del finanziamento europeo e per ottenere una maggior quantità di punti assegnati al relativo progetto. Questa sinergia è stata spinta dal governo e dal MiC stessi, prendendo atto delle criticità gestionali e della mancanza di competenze e know-how che affliggono gli enti territoriali coinvolti, incentrando il rapporto tra le parti del PSPP su un dialogo multilivello. In secondo luogo, attraversare questa opportunità irripetibile e unica nel suo genere fino a questo momento storico permette di impostare un orientamento che non tratta il patrimonio come un elemento passivo, ma sposta la

⁹⁰ A febbraio del 2026, a seguito della presentazione di un ricorso, è stato necessario chiarire il coordinamento tra i testi delle diverse normative e l'ambito applicativo dell'articolo 134. Con la sentenza del Consiglio di Stato 1319/2026 è stata respinta la richiesta:
<https://www.sentenzeappalti.it/2026/02/19/partenariato-speciale-per-la-valorizzazione-dei-beni-culturali-art-134-d-lgs-36-2023/>.

⁹¹ Il principio è rafforzato dalla normativa sancita dalla Costituzione italiana (art. 118), dal Codice dei Beni Culturali (artt. 6 e 111) e dalla Convenzione di Faro del 2005. La condivisione gestionale e progettuale non è riservata alle sole istituzioni e realtà private coinvolte, ma anche alla comunità cittadina per un approccio dal basso e un governo partecipato della cultura.

cultura sotto una luce di sostenibilità economica, sociale e ambientale, fondamentale per la completa valorizzazione dei propri asset e la generazione di conseguenze significative. Si scopre così una flessibilità di grande importanza per le aree interne e fragili, atta ad inserirle nel contesto evolutivo che richiede un profondo rinnovamento e che sempre più caratterizza la società mondiale.

Nel caso del Bando Borghi è utile specificare che il Codice dei Contratti Pubblici considerato è quello del 2016: le modifiche effettuate sono state presentate successivamente all'apertura dei cantieri relativi al patrimonio diffuso delle aree minori e "fragili". Come specificato anche da Valeria Romanelli per la Scuola di Fundraising di Roma, il partenariato speciale è da affiancare ad una strategia diversificata e stratificata di funding che tocca più strumenti come Art Bonus, sponsorizzazioni, cinque per mille e bandi, puntando anche sul capitale relazionale fornito dal coinvolgimento della comunità (Romanelli, 2025).

Mi sposterò ora sulla descrizione di due progetti del PNRR Borghi, uno per la linea A e uno per la linea B, definendone le operatività precise e le dinamiche di engagement dei soggetti partner e della comunità, portate avanti in fase di progettazione e di monitoraggio degli interventi di tutela e valorizzazione dei borghi e del loro singolare patrimonio.

3. Due progetti del PNRR Borghi

3.1. *Quale potenzialità? Cosa sottende la riqualificazione dei piccoli centri tramite cultura e turismo*

L'investimento rivolto ai borghi, alle aree interne italiane e al loro patrimonio culturale e paesaggistico è caratterizzato da specifiche potenzialità che sottendono le azioni intraprese e le decisioni operative delle politiche delle amministrazioni pubbliche.

A fronte di un crescente turismo “bulimico” che interessa i maggiori centri culturali del paese, tra cui Venezia, Firenze e Roma, e a fronte del declino delle entità marginali del nostro territorio, è stato ritenuto opportuno dal governo italiano procedere all'implementazione di un sistema turistico sostenibile. Una soluzione alternativa basata sul patrimonio culturale dei borghi e sulle arti, tradizioni e storia delle comunità che vi risiedono o vi risiedevano in passato. Il risultato ricercato è quello di un sostegno a queste aree, puntando ad una sostenibilità a lungo termine, in modo che gli interventi posti in essere e le attività create o rivitalizzate riflettano positivamente sul tessuto economico e sociale dei territori interessati.

La cultura, la sua valorizzazione e fruizione sono ora al centro di molteplici politiche rivolte al cambiamento economico e sociale, facendo riferimento alle potenziali ricadute positive che il settore culturale e quello turistico (direttamente collegato e complementare) possono avere sul fronte dell'occupazione e del benessere comunitario. Il dato occupazionale riflette un incremento anche nei settori e nelle attività che operano in una posizione adiacente alla cultura e al turismo culturale, inserendosi nel contesto artistico e paesaggistico sfruttandone l'attrattività. Trattando il PNRR Borghi, è necessario specificare che queste opportunità di sviluppo sono ancora in fase di valutazione e solo successivamente alla conclusione dei lavori in corso (con scadenza fissata al 30 giugno 2026) si potrà operare una valutazione regolare degli effetti che gli interventi porteranno con sé.

La dimensione contenuta dell'ambito analitico non esclude la definizione di alcune casistiche, come ad esempio il rapporto di Deloitte⁹² e una breve analisi condotta sul programma *In Luce: Valorizzare e raccontare le identità culturali e territoriali*, progettato e promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo in Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta.

Deloitte ha presentato nell'aprile 2024 lo studio “*L'impatto economico e occupazionale del turismo e la digitalizzazione nei Borghi più belli d'Italia*”⁹³ in

⁹² Fondata nel 1845 a Londra, si tratta di una società multinazionale britannica che offre servizi di consulenza e revisione e fa parte delle cosiddette *Big Four*.

⁹³ L'analisi si riferisce all'anno 2022; sul sito di Deloitte è disponibile la presentazione integrale con le stime del rapporto: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/it/it/docs/services/financial-advisory/2024/report-borghi-italia-deloitte.pdf>.

collaborazione con una delle associazioni più attive sul territorio nazionale ed europeo a cui ho accennato nel precedente capitolo, *I Borghi più belli d'Italia*.

3.1.1. “L’impatto economico e occupazionale del turismo e la digitalizzazione nei Borghi più belli d’Italia” - Deloitte

Il rapporto della società britannica fa riferimento ai 360 borghi compresi nella lista dell’associazione, alcuni dei quali sono beneficiari di una parte dei fondi della linea d’investimento B. Nonostante il rapporto non riguardi direttamente il PNRR Borghi, è strettamente legato, poiché considera le potenzialità economiche e sociali di una rigenerazione culturale attuata nelle aree periferiche e marginali rispetto alle classiche rotte turistiche. Come previsto dalle direttive per l’accesso e l’utilizzo dei fondi interni al pacchetto Next Generation EU, la digitalizzazione ricopre un ruolo da co-protagonista. Uno sviluppo infrastrutturale è rivolto direttamente al soddisfacimento delle nuove realtà lavorative post-pandemiche (intese come lavoro agile, *Work From Home*) che stanno coinvolgendo sempre più professioni su scala globale. Proprio la missione 1 del piano pone tra le componenti principali la svolta digitale, puntando a fornire connessioni a banda larga e ultra-larga in tutto il territorio nazionale e a migliorare assetti istituzionali e lavorativi come quello delle pubbliche amministrazioni. Il trasferimento verso una dimensione più digitale riguarda anche il patrimonio culturale (seguendo le indicazioni della M1C1), finalizzato al potenziamento degli uffici, enti e organizzazioni addette alla conservazione dei beni. Uno degli obiettivi comuni di queste direzioni operative di tale svolta è l’inversione della tendenza allo spopolamento delle aree che i borghi rappresentano.

Tornando al rapporto, è stata analizzata l’attrattività che i borghi esercitano sui turisti, influenzando sulla polarizzazione dei flussi e dei percorsi di visita, allargando la rete dei viaggi al di fuori delle più famose città d’arte e destinazioni “romantiche” d’Italia. I piccoli centri storici sono stati interessati da un afflusso di oltre 8,8 milioni di visitatori, di cui quasi il 40% internazionali. Divisi tra giornalieri e no, i visitatori hanno poi generato quasi 22 milioni di pernottamenti. Le realtà storiche del centro e del nord-est Italia sono quelle che registrano un tasso di attrattività maggiore, coinvolgendo le regioni del Veneto, Trentino-Alto Adige, Toscana, Liguria e Lombardia a cui si aggiungono Puglia e Sardegna per un numero di visitatori superiore alla media italiana (24.600 arrivi per borgo). Questi flussi annuali comportano un impatto sul tessuto economico territoriale, dal livello locale al livello nazionale, quantificato dalla spesa turistica direttamente derivata dal turismo dei borghi e da un’ulteriore spesa indiretta e indotta dallo stesso. La spesa turistica nello specifico si compone di più parti, più voci di spesa, tra cui il commercio al dettaglio che avviene nei borghi, l’intrattenimento culturale e artistico locale, i servizi di trasporto, cibo e bevande e infine l’alloggio (per i soli pernottanti). Sempre nell’annualità 2022, la spesa diretta ammonta a circa 5 miliardi di euro a cui sono da sommare ulteriori 9 miliardi di euro di spesa indiretta e indotta, traducendosi in una spesa complessiva di circa 14 miliardi di euro. Di questa

spesa, 5 miliardi di euro sono stati un contributo effettivo al PIL italiano. Dell'azione turistica italiana beneficiano ulteriori settori adiacenti e complementari, in particolare quelli dei trasporti, dell'alloggio, del commercio e della ristorazione, producendo un effetto positivo sia sulla loro entità economica sia sull'occupazione interna ad essi. Sono stati 91.400 gli occupati sostenuti dalla rinnovata qualificazione delle aree interne come aree attrattive e di potenziale crescita economico-sociale.

Dal rapporto firmato da Marco Vulpiani, Claudio Rossetti, Sara Petrognolo e Stefano Amadori emerge infine che il turismo dei borghi ha avuto un effetto positivo sugli apporti fiscali dello Stato, pari a 2,3 miliardi di euro⁹⁴. Diviene più che logico tracciare un filo conduttore tra questa indagine e gli investimenti (ancora in corso d'opera) del PNRR Borghi, adottando una visione in cui la valorizzazione del patrimonio opera parallelamente alla conservazione e alla fruizione dei beni localizzati sul territorio e a una crescita e a uno sviluppo economico e sociale sostenibili, includendo il maggior numero possibile di parti della nazione, creando una struttura di ampio respiro. A seguito della presentazione si sono fatte sentire alcune critiche, in particolare nei confronti del video che arricchiva l'analisi di Deloitte *"Presto sarà domani"*⁹⁵, diretto da Michele Placido, con Riccardo Scamarcio, Carolina Crescentini e musiche di Nicola Piovani. Una delle critiche più severe alla progettualità promossa dalle politiche che sottendono la riqualificazione di molti borghi italiani: Borgo Antico in questo caso (luogo fittizio, per le riprese è stato utilizzato il Comune della Pieve in Umbria). La critica più severa arriva da Maria Fioretti per Orticalab: Borgo Antico viene presentato come moderno, aggiornato su tutte le tecnologie disponibili, un borgo 2.0 dove è arrivato il mondo, lo stesso mondo di cui ora far parte mantenendo però il proprio carattere utopico di isolamento e tranquillità. Il piccolo centro italiano è immerso in una nuova fase ecologica e digitale in cui individui di tutte le età, dai pensionati ai giovani in smart working, rivitalizzano una realtà a rischio. In questa prima grande campagna pubblicitaria, finanziata proprio da Deloitte, si presenta una promozione del PNRR e delle politiche di investimento per i centri storici delle aree interne e della stessa azienda britannica, parte del sostegno a imprese e amministrazioni pubbliche nel percorso di ripresa iniziato con la crisi pandemica. Nel coinvolgimento di una realtà come Deloitte si cela una delle principali criticità dei borghi interessati dalle linee A e B della terza componente, missione 1: l'affidamento a soggetti esterni dello sviluppo di comunità e realtà territoriali per cui è stata sottolineata più volte l'importanza di una costruzione dal basso, di una progettazione condivisa e di sviluppo di competenze a cui invece si sopperisce affidandosi a enormi multinazionali che non hanno modo di capire a fondo le problematiche dell'ambiente rurale (Fioretti, 2022). Una prospettiva

⁹⁴ I dati forniti da Deloitte sono stati elaborati tramite i database di Eurostat, ISTAT e Banca d'Italia. Dagli stessi database sono state prelevate le informazioni essenziali per la profilazione delle spese delle tipologie di visitatori (nazionali, internazionali, pernottanti, giornalieri), utilizzando *l'Indagine sul Turismo Internazionale*, *l'Indagine viaggi e vacanze* e *l'Italian Tourism Satellite Account*.

⁹⁵ Per una visione del cortometraggio: <https://www.youtube.com/watch?v=QREQqXc7drM>.

superficiale, manchevole di un'operatività condivisa o place-based, per riprendere la terminologia del capitolo precedente.

3.1.2. *“In Luce: Valorizzare e raccontare le identità culturali e territoriali” un progetto promosso e finanziato da Fondazione Compagnia di San Paolo*

Diversamente dall'analisi di Deloitte, quasi antitetica per portata dei risultati e delle considerazioni finali e per il diffuso realismo e prudenza operativa, si pone l'utile analisi delle ricadute della promozione e rigenerazione turistico-culturale in Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria, tramite il programma “*In Luce*”. Finanziato e promosso nel triennio 2021 – 2023, poi effettivamente concluso nel 2024, il programma si è posto come obiettivo operativo lo sviluppo turistico sostenibile nelle aree non urbane tramite la valorizzazione di realtà culturali e territoriali locali⁹⁶. La Fondazione Compagnia di San Paolo ha posto delle basi definite per progetti che si sarebbero potuti proporre tramite *In Luce*: la cultura come risorsa territoriale, catalizzatore di un circolo virtuoso da cui sarebbe derivato ulteriore valore economico e sociale, basato sulla valorizzazione del patrimonio italiano. Per 15 progetti coinvolgenti 140 comuni è stato rivitalizzato il dialogo fondamentale tra economia e cultura, realtà complementari e non opposte. Alla valorizzazione del patrimonio culturale (tangibile e intangibile) e paesaggistico è stato affiancato un rafforzamento delle connessioni tra stakeholder locali, attivando una cooperazione, una sussidiarietà orizzontale tra le istituzioni presenti, organizzazioni culturali e le comunità (Bertacchini et al., 2024). In questo contesto interregionale che attraversa trasversalmente i soggetti coinvolti dal programma, sono alimentate risorse e competenze fondamentali in una prospettiva di sviluppo e di gestione a lungo termine.

In Luce è da considerare come un ponte tra diverse realtà, già in dialogo tra loro ma rafforzate dalle 600 iniziative tra loro eterogenee ma coerenti con gli obiettivi finali del programma. Il PNRR e le politiche per le Aree Interne (avviate con la SNAI nel 2013) sono stati legati fin da subito nella direzione operativa della ripresa e della ricostruzione del tessuto socioeconomico italiano, in particolare delle aree periferiche e marginali del territorio. *In Luce* si posiziona integralmente nei confronti di entrambi i piani strategici, mostrando in prima persona un'applicazione dell'approccio condiviso e co-progettuale, fondamentale per la rigenerazione di aree fragili come i borghi e i piccoli centri storici italiani.

Uno dei quesiti più pressanti quando la cultura viene trattata nelle politiche pubbliche di governi e paesi è se progetti e realtà come quelle del contesto piemontese, ligure e valdostano abbiano un vero impatto. Un quesito che acquisisce ulteriore rilevanza considerando il contesto economico, sociale e occupazionale già elencato nel

⁹⁶ Il riferimento a realtà comunitarie minori e di aree interne si inserisce perfettamente nel contesto della misura dell'attrattività promossa dal PNRR per i borghi, sia dal punto di vista della valorizzazione culturale come catalizzatore dello sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista dell'approccio comunitario di progettazione adottato.

descrivere la rigenerazione a base culturale che caratterizza il PNRR Borghi e le sue linee di investimento. La risposta non è lineare, in particolare nel caso dell'analisi effettuata sul programma in questione. A livello sociale sono stati raggiunti 4 SDGs (*Sustainable Development Goals*):

- il sostegno ad una crescita economica sostenibile nel tempo (obiettivo 8);
- il sostegno alle imprese locali del territorio interessato, infrastrutture e innovazione (obiettivo 9);
- la trasformazione dei centri abitati in ambienti inclusivi e sostenibili (obiettivo 11);
- la produzione di modelli di produzione e di consumo rispettosi dell'ambiente (obiettivo 12).

A livello economico e occupazionale sono state rilevate positività su scala locale, coerenti con l'estensione territoriale del programma e coincidenti con la sua durata, nel triennio 2021 – 2023. In media sono stati attivati 5 contratti in più al mese nei comuni interessati dalle 600 iniziative proposte, specialmente nei settori legati al turismo e alla cultura come ristorazione e alloggio. Un 30% in più rispetto alla media pre-programma che dimostra un miglioramento nei contesti locali che presentavano delle dinamiche occupazionali complessivamente inferiori rispetto ai comuni non partecipanti al programma. Questo dato pone l'impatto progettuale sotto una luce di relatività in quanto, a causa del livello inferiore precedente all'intervento, trasforma la positività in una convergenza e non un valore assoluto (Bertacchini et al., 2025). Nonostante questo, è indubbio il valore di cui *In Luce* si è fatto portatore.

La raccolta dei dati per questa analisi, operata da Bertacchini e colleghi, ha rivelato ulteriori criticità del sistema di sviluppo e rigenerazione a base culturale in Italia: innanzitutto la disponibilità di dati si è rivelata scarsa, dovendo necessariamente ricorrere ad un incrocio di dati triangolare, funzionale alla costruzione di una base coerente di osservazione degli effetti, limitando i vincoli strutturali di ogni fonte presa singolarmente. Il singolo sistema di dati raccolti non avrebbe permesso di tracciare alcun nesso causale tra le qualità progettuali e le quantificazioni rilevate. La mancanza di strumenti appropriati per la misurazione degli effetti legati alla valorizzazione del patrimonio e alla rigenerazione a base culturale limita le potenziali analisi da condurre ad una dimensione temporale che non include politiche pubbliche a lungo termine. Gli effetti prodotti da *In Luce* e da programmi equivalenti non sono misurabili in un'ottica gestionale persistente nel tempo e capillare nel territorio. Una sorte simile rischia di toccare gli investimenti del PNRR Borghi, a meno che non vengano promossi strumenti efficaci e innovativi nella raccolta dei dati, attivi dalla fase embrionale dei progetti e che monitorino regolarmente l'impatto della cultura sul tessuto socioeconomico. Le risposte nei settori adiacenti e strettamente connessi alla cultura esistono, dimostrando che le misurazioni possono e devono essere effettuate per

arricchire le politiche culturali per l'economia e la società nazionale di basi tangibili e replicabili. Anche di questa criticità tratterò nel prossimo capitolo.

A livello economico le valutazioni risentono della mancanza di un sistema di rilevazione adeguato; in questo caso specifico, infatti, non è stato possibile fornire stime economico-finanziarie precise, limitandosi a fare affidamento su segnali positivi riguardanti il lato sociale e occupazionale.

3.2. Uno sguardo concreto

Le due casistiche appena descritte non fanno direttamente parte del piano nazionale per i borghi promosso e finanziato dal PNRR e dai fondi europei connessi. Pur mancando una connessione diretta, le basi operative che sottendono il report di Deloitte e l'analisi di In Luce sono le medesime dei borghi delle due linee di investimento.

Per capire come sono state presentate le domande, in che forma e con che progettualità (dagli interventi in sé agli accordi strategici sottoscritti), è utile prendere in considerazione due proposte, una per la linea A e una per la linea B. Tra i progetti pilota presenterò quello di Palù del Fersina, selezionato come rappresentante della provincia autonoma di Trento. Per la linea B presenterò il progetto relativo ad Arquà Petrarca, uno dei comuni vincitori del Veneto, in provincia di Padova.

Prima di procedere è necessario sottolineare come tutte le iniziative e i progetti considerati non siano ancora attivi a pieno regime: la scadenza per la chiusura dei cantieri e per l'inaugurazione definitiva è fissata al 30 giugno 2026, rendendo difficile un'analisi precisa sugli effetti che avranno. Per lo stesso motivo, le informazioni non sono sempre disponibili e puntuali e le criticità che si affronteranno nel quarto capitolo riguarderanno la dimensione del PNRR Borghi in termini generali e non per casi specifici.

3.2.1. La forza della minoranza: rinascita di un borgo di matrice germanica a sud delle Alpi – Il progetto pilota di Palù del Fersina

Nel contesto della linea di investimento A del PNRR Borghi, Palù del Fersina è risultato vincitore del finanziamento da 20 milioni di euro destinato alla provincia autonoma di Trento. Palù è un paesino di 173 abitanti al 30 novembre 2025, situato a 1360 metri sul livello del mare e istituito nel 1948. La candidatura del comune trentino è stata approvata con delibera della Giunta Provinciale n. 356 del 2022⁹⁷. In concomitanza con il progetto è stato presentato e approvato lo studio di fattibilità,

⁹⁷ Insieme alla delibera è stato allegato il progetto integrale per fornire un quadro generale sul contesto operativo, sulle modalità e sugli interventi specifici e sui soggetti coinvolti nelle progettualità. L'estensione del progetto era necessaria per creare una proposta di valore maggiore rispetto agli altri candidati, definendo le potenzialità culturali, economiche e sociali del borgo.

documento necessario per la candidatura dei borghi e comuni marginali italiani al bando della linea A.

3.2.1.1. *Un breve quadro storico-geografico*

Situato nella caratteristica Valle del Fersina⁹⁸, Palù comparve per la prima volta in un documento di investitura del 1324 nel quale veniva descritto con il termine latino *mons Paludis*, già in uso nel 1293. La terminologia faceva riferimento al fatto che al tempo la zona non fosse ancora molto abitata (Piatti, 1996). Gli abitanti presenti nel XIV secolo accettarono la denominazione, aggiungendovi tuttavia quella caratteristica della lingua locale, il *mòcheno*: è qui che per la prima volta si incontra Palai.

Da quel momento Palù conobbe numerose denominazioni differenti, in particolare quella germanica del 1533, Palay, giungendo solo nel 1959 alla forma definitiva di Palù del Fersina, in uso oggi, dopo una fase di aggregazione con Sant'Orsola Terme (1929 – 1948). Il Cinquecento non è ricordato solo per la diversa toponimia: nello stesso secolo si assiste al primo vero sviluppo della popolazione comunale, alla quale, oltre alle poche famiglie che abitavano stabilmente nei masi, si aggiunsero minatori e canopi, principalmente di origine boema, con cui non si instaurò un rapporto sempre pacifico.

In epoca contemporanea Palù è stato fortemente coinvolto nei due conflitti mondiali. Durante la Grande Guerra il borgo si trovava al confine tra l'Impero Austro-Ungarico e il Regno d'Italia, diventando così parte della prima linea, teatro della guerra d'alta quota che caratterizzò la catena alpina. L'oscura impronta del conflitto è stata il centro del primo progetto di valorizzazione, restauro e tutela dei siti storico-culturali del posto, il “*Progetto Valle dei Mòcheni*”, attivo dal 1998, su iniziativa degli alpini di Fierozzo, la cui comunicazione e diffusione sono gestite dal sito Trentinograndeguerra.it, curato dal Museo Storico Italiano della Guerra di Rovereto⁹⁹.

Il comune fu coinvolto meno direttamente nella Seconda Guerra Mondiale a livello di scontri. A livello politico, nel 1939 intervennero le politiche di germanizzazione del regime nazista tedesco, causando lo spostamento degli abitanti di Palù in Germania che non scelsero l'opzione dell'italianizzazione. Durante il periodo di resistenza opposta dai volontari partigiani, il comune divenne invece teatro di numerosi rastrellamenti nazifascisti.

⁹⁸ Conosciuta anche come Valle dei Mòcheni, anche Bersntol nella loro lingua madre.

⁹⁹ Il sito di Trentino Grande Guerra presenta tutte le iniziative che negli anni sono state portate al pubblico e alla comunità italiana e internazionale, in un'ottica di valorizzazione culturale, motore di una riqualificazione del tessuto socioeconomico del territorio di cui il turismo culturale assume un ruolo da protagonista:

https://www.trentinograndeguerra.it/context.jsp?ID_LINK=2&page=14&area=5&id_context=610.

La valle, cornice e coprotagonista, insieme alla cultura mòchena, è centrale per le politiche di rigenerazione del PNRR Borghi e sottende la concettualità di tutti i progetti proposti.

3.2.1.2. Il contesto operativo e culturale

Coerentemente con gli obiettivi di riqualificazione e ripopolazione dei borghi a rischio di abbandono del territorio, Palù presenta un assetto demografico numericamente limitato e in costante diminuzione. Considerando con cadenza decennale i censimenti ISTAT e le elaborazioni di TUTTITALIA.it¹⁰⁰, la popolazione è andata calando dal 1971 (primo censimento che comprendeva anche i gruppi linguistici di Bolzano e Trieste) al 2011. Nel 2021, in piena crisi pandemica, la popolazione registrata era di 167 unità, poi scese a 161 e 158 nel biennio 2022 – 2023. Successivamente, dal 2024 ad oggi si è registrato però un incremento dell'indice demografico, alzando la popolazione prima a 162 e poi, nel 2025, a 173 abitanti, tornando ai livelli del 2015 (sebbene ancora lontani da quelli degli anni Settanta in cui erano stati censiti oltre 300 abitanti). Accanto al fattore demografico se ne posizionano altri due molto rilevanti:

- il numero di strutture abitabili presenti non supera le 300 unità;
- l'assetto storico e architettonico del borgo è ancora distinto e riconoscibile, portando con sé l'identità storica del territorio, della popolazione e della cultura mochèna.

L'identità mòchena, con la propria storia e i propri valori, è il catalizzatore che ha attivato e che sottende la rigenerazione e riqualificazione territoriali, appoggiandosi ad una contestualità culturale e paesaggistica che caratterizza il patrimonio storico-artistico e naturale del borgo. Il titolo stesso, *“La forza della minoranza”*, fa riferimento alla specifica cultura identitaria del borgo di Palù, la cui lingua (il mòcheno) rientra tra le minoranze tutelate insieme al ladino e al cimbri. A livello normativo sono state promulgate molteplici leggi, strumenti e statuti a sostegno della tutela, conservazione e valorizzazione di una parte del patrimonio intangibile che arricchisce la nostra nazione. In particolare:

- La *Convenzione-quadro per la tutela delle minoranze locali*¹⁰¹ del Consiglio d'Europa, in vigore dal 1998, che concerne la non-discriminazione e la tutela dell'identità culturale delle comunità minori, nella quale è compreso il diritto di ricorrere alla propria lingua madre (ora minoritaria) nei molteplici ambiti pubblici e privati della vita societaria, dalla quotidianità all'educazione e relazioni ufficiali;

¹⁰⁰ Il sito di TUTTITALIA.it: <https://www.tuttitalia.it/trentino-alto-adige/96-palu-del-fersina/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>. Le elaborazioni sono frutti di dati ISTAT altrettanto consultabili.

¹⁰¹ Per il testo integrale del *Framework Convention for the Protection of National Minorities (ETS No. 157)*: <https://rm.coe.int/168007cdac>.

- La Carta europea delle lingue regionali o minoritarie, anch'essa del Consiglio d'Europa, rappresenta l'unico strumento normativo che riguarda nella sua interezza la tutela linguistica delle identità storiche dell'Europa a rischio di scomparsa. Questa normativa tocca trasversalmente tutti gli ambiti della nostra società, da quello economico-amministrativo a quello educativo e socioculturale, al fine di bloccare un pericoloso processo di estinzione;
- In ambito nazionale, l'articolo 6 della nostra Costituzione centralizza la tutela delle minoranze linguistiche e vede la concreta attuazione nella legge n. 482 del 1999. Anche in questo caso, il quadro operativo si estende ai vari ambiti della società vissuta. Le competenze di tutela sono distribuite tra Stato e regioni;
- L'intervento regionale e locale si attua all'interno dello Statuto della Regione Trentino-Alto Adige, riformato nel 2001, il quale fa della diversità linguistica e culturale una specialità da preservare e valorizzare;
- Stringendo ulteriormente il campo d'indagine, si ritrova la legge n. 6 del 2008, adottata dalla provincia autonoma di Trento, che ribadisce l'impegno a formulare politiche concrete in materia di valorizzazione delle tre lingue presenti sul proprio territorio e di garanzia dei relativi diritti.

La presenza e la storia della cultura mòchena sono parte integrante del territorio che Palù del Fersina rappresenta. Presenti già dalla seconda metà del 1200, le radici sono rintracciabili sia nello stesso Trentino sia nell'area bavarese, dalla quale i primi abitanti del borgo emigrarono a causa dei primi boom demografici del Basso Medioevo. Nella storia sono stati numerosi i fattori di cambiamento per la valle e il borgo, dalla vendita ambulante estiva dei propri prodotti lontano da casa nel Settecento, ai due conflitti mondiali con la vicenda delle "Opzioni" che coinvolse Palù con il Terzo Reich, fino al boom economico italiano degli anni Cinquanta e Sessanta. L'antica identità è rimasta radicata tra i propri abitanti nonostante questi movimenti di portata sempre maggiore, pur assistendo ad un fenomeno di progressivo abbandono della valle dagli anni Settanta ad oggi. Lo stesso abbandono ha messo e sta mettendo tuttora a rischio la lingua e le tradizioni mòchene, distanziandosi da altri comuni della valle in cui si sta assistendo ad un fenomeno contrario. Tutti questi fenomeni e eventi fattoriali hanno portato alla creazione del polo culturale di Palù, l'*Istituto Culturale Mòcheno – Bersntoler Kulturinstitut*¹⁰², che dal 2005 opera con lo scopo di valorizzare e dapprima tutelare il patrimonio etnografico e linguistico della zona.

Dal lato storico a quello culturale, passando per il paesaggio architettonico e quello incontaminato naturale che offre molteplici opportunità di dialogo con turisti e

¹⁰² Sul sito web è possibile consultare la pagina dell'istituto, con la sua storia, risorse e attività promosse: <https://www.bersntol.it/>.

residenti, questo è ciò che forma il contesto operativo, le fondamenta del progetto pilota per la linea A del PNRR Borghi.

3.2.1.3. *Il panorama degli interventi*

Con la definizione del contesto a cui fanno riferimento gli interventi proposti, è utile fornire una panoramica concreta degli stessi, al fine di ottenere una migliore comprensione di come essi si relazionino alle politiche di recupero socioeconomico attuate tramite un processo di rigenerazione culturale.

Le aree generali di intervento si possono dividere in servizi turistici e alberghi diffusi, itinerari culturali e naturalistici, digitalizzazione del patrimonio, riqualificazione di spazi pubblici al fine di sfruttamento e fruizione, educazione con una summer school, corsi didattici e formazione professionale, facilitazioni per il lavoro agile (funzionali al fine di ripopolare queste aree a rischio) e il supporto a filiere e imprese del territorio (ricollegandosi al bando gestito da Invitalia).

Nello specifico sono stati proposti e sono in corso d'opera 35 interventi, di seguito inseriti nelle categorie appena elencate. Per l'area degli itinerari che attraversano la cultura e il caratteristico paesaggio seguendo la vocazione "outdoor" del borgo, sono stati selezionati e promossi vari interventi:

- La realizzazione dell'*Arca delle Lingue Perdute*: si tratta di un'installazione, di un percorso che fa parte di un'esperienza più immersiva e *site-specific*. I visitatori saranno accompagnati in un viaggio tramite la cultura identitaria e le peculiarità naturalistiche della Valle dei Mòcheni. Il coinvolgimento turistico diventa sia fisico che emozionale valorizzando l'esperienza tramite l'Arca. Il percorso interattivo diventa il mezzo della tutela e della valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale del borgo e del suo territorio, riducendo la distanza emozionale e cognitiva del visitatore rispetto ad esso. Il progetto dell'Arca permetterà di tessere delle relazioni con istituti di ricerca per le lingue, fondamentali per la funzione conoscitiva e di conseguente tutela. Per fruire di questa nuova progettualità, Palù e i suoi collaboratori non hanno limitato spazialmente il percorso, prevedendo spazi espositivi e conoscitivi sia fisici (l'ex caserma), sia virtuali (un'applicazione digitale, sede di un metaverso che implementa l'esperienza culturale di visita).
- Sul versante più tecnico degli interventi, è previsto il raccordo della strada forestale *Stocker – Hardimbl*, il quale chiuderà l'anello cicloescursionistico che passa per il caratteristico maso Erdemolo (Hardimbl). Al fine di ampliare e completare la rete escursionistica e ciclabile è stato predisposto il collegamento *Laner – Auzertol*, due località della zona, tramite tracciato forestale che si aggiungerà al sentiero alpino E370A situato nelle prossimità. Gli ultimi due interventi riguardano, più in generale, un approccio di sviluppo della mobilità dolce, complementare ai progetti di sviluppo sociale e culturale

del borgo e della sua valle. Il percorso ciclopedonale offrirà un metodo alternativo e immersivo per la scoperta e la conoscenza del territorio e della sua storia.

- Complementare ai percorsi escursionistici sopracitati sarà la nuova via ferrata “*Miniera dell’Erdemolo*”. La realizzazione si integrerà ulteriormente al percorso di visita della miniera già esistente, offrendo un’esperienzialità del contesto alpino multidimensionale, osservando la montagna nella sua storia “antropizzata” all’interno della miniera e in quella naturalistica, percorrendo la ferrata. Non sarà un intervento isolato in quanto sarà raggiungibile proprio dalla strada forestale “Laner” e la conetterà al sentiero alpino E324.
- Presso l’Istituto culturale mòcheno verrà effettuato un processo generale di catalogazione dei beni culturali relativi alla specifica identità popolare e territoriale del borgo. Seguendo i criteri stabiliti dal MiC, strumenti musicali, attrezzi da lavoro e altri artefatti, vettori di un significato più profondo legato a Palù e alla sua storia saranno sottoposti a procedure di conservazione, tutela e conseguente esposizione e valorizzazione. La documentazione ordinata è funzionale al raggiungimento dei criteri base che caratterizzano la qualifica di istituzione museale, permettendo di orientarsi verso ulteriori progettualità, come mostre temporanee, studi storico-antropologici e dialoghi con altri attori del patrimonio italiano. La catalogazione non è l’unico intervento in mano all’Istituto culturale mòcheno, al quale è stata affidata l’implementazione della già esistente banca dati in lingua mòchena¹⁰³. L’intervento in questo caso riguarda la conoscenza concreta della linguistica locale, nel tentativo di agire contro il suo abbandono favorendone la rivitalizzazione, rivolgendosi a realtà scolastiche e di ricerca.
- Anche il patrimonio architettonico veste un ruolo importante per la testimonianza storico-culturale di cui si fa carico. Sono previste ristrutturazioni e restauri di edifici storici. Uno degli edifici storici del tessuto culturale locale ospiterà nuovi spazi per attività espositive, musicali, convegni e ricerche, accordando la concessione all’Istituto culturale mòcheno. Un ulteriore edificio di equivalente rilevanza storico-identitaria verrà acquistato per ospitare sia l’Arca delle Lingue di Minoranza sia una residenza artistica. Questa iniziativa esplora nuove forme di vitalità nel contesto alpino, aprendo le porte a progetti legati alla contemporaneità, mantenendo il dialogo con la tradizione e il tema delle minoranze linguistiche. La residenza artistica avrà il pregio di esplorare le interdipendenze tra lingua e medium artistico e il ruolo della scrittura e dei simboli grafici nelle opere. L’iniziativa non resterà chiusa nel borgo di Palù, muovendosi incontro a pratiche e progetti condivisi con i comuni limitrofi con

¹⁰³ La Bersntoler Beirterpònk è attiva dal 2010 e oggi presenta rinnovate modalità per l’implementazione, in particolare un’applicazione digitale tramite cui è possibile partecipare attivamente.

i quali condivide molta storia e identità culturale. Gli interventi di restauro si concludono con il recupero e il ripristino di un complesso situato nella località di Knoppe, costituito da un mulino, una fucina e una segheria alla veneziana. Il complesso è documentato nel catasto tirolese già dal 1860, sottolineandone l'importanza storica e giustificando l'intenzionalità del restauro, finalizzato alla valorizzazione di un sito "archeologico-industriale", parte della più estesa storia dei mòcheni nella valle e nel borgo.

Per l'educazione e formazione degli operatori territoriali sono state predisposte varie iniziative, relazionandosi a molteplici livelli di istruzione e professionalità:

- L'Istituto culturale mòcheno, con la tutela della lingua, delle tradizioni e delle pratiche locali, ha bisogno di servirsi di una comunicazione e divulgazione efficaci verso l'esterno per uscire dal rischio di un circuito chiuso, contraddittorio nei confronti del fine ultimo di valorizzazione e rigenerazione del borgo. Per la didattica e per la conoscenza è necessario predisporre materiali informativi, appoggiandosi a supporti multimediali e fotografici utili in più occasioni, da quelle scolastiche a quelle più professionali di seminari, convegni e ricerca. La tutela delle minoranze linguistiche e culturali andrà oltre la singola cultura mòchena, aprendo l'istituto di Palù al teatro internazionale degli studi in materia.
- In collaborazione con la Trentino School of Management è stata creata una specifica summer school, sede di confronto, sviluppo e conoscenza delle realtà culturali e antropologiche minori, offrendo un'esperienza di residenza nel caratteristico borgo. Il dialogo si concentrerà sull'ambito linguistico della cultura, coinvolgendo artisti, docenti, esperti, ricercatori e studenti, qualificando Palù come realtà centrale per le minoranze linguistiche italiane e mondiali. Durante il periodo di residenza presso il borgo verranno organizzate visite, escursioni e contatti con la cultura locale, in modo da abbinare la pratica teorica a una consapevolezza vissuta in prima persona.
- Spostandosi nuovamente verso un lato più concreto, la formazione professionale riguarderà anche gli operatori turistici e la comunità. Sulle fondamenta di una ricca cultura e di un peculiare patrimonio naturalistico, sono stati predisposti corsi specializzati per lo sviluppo di nuove realtà economiche e imprenditoriali al fine di creare valore per il borgo arricchendo il tessuto socioeconomico locale. Questi interventi agiranno sul fattore occupazionale, creando competenze sia culturali sia gestionali. Il secondo tipo di formazione prevista è rivolto ai turisti, concentrando la formazione professionale sugli operatori dell'hospitality interni alle strutture ricettive del territorio e alle attività con cui si entra in contatto durante la permanenza a Palù. La condivisione del patrimonio, in questo modo, diventa un fattore di rafforzamento dell'identità territoriale, comunicando efficacemente il valore di

cui godono essendo parte integrante del borgo e di tutto ciò che rappresenta. Operatori e comunità avranno un ruolo attivo nella definizione di queste dinamiche, superando un approccio di tipo passivo allo studio e alla conoscenza.

- La formazione professionale si rivolgerà al patrimonio della cultura mòchena, nello specifico, istituendo un percorso di alta specializzazione IFTS puntando all’“Edilizia tradizionale”. I nuovi profili professionali che verranno generati da questi programmi interverranno sulla valorizzazione delle costruzioni e dei metodi tradizionali, inserendo caratteri di innovazione tramite apposite tecnologie moderne. Questa direzione operativa guarda al passato in termini di tutela e valorizzazione autentica di beni storici e architettonici.

La digitalizzazione è un caposaldo dell’azione diffusa del PNRR e anche nel borgo di Palù non manca un ingresso nella rete connettiva che caratterizza il mondo come lo viviamo oggi:

- I due interventi già descritti della catalogazione dei beni etnografici e antropologici e dell’implementazione della banca dati in lingua mòchena rappresentano uno dei connubi tra cultura, patrimonio e tecnologie digitali contemporanee. Gli strumenti addizionali che arricchiscono la fruizione dei beni culturali locali e la conoscenza dell’identità territoriale della valle si presentano come percorsi facilmente accessibili e come potenziali catalizzatori di una gestione efficiente e di un progresso verso la rivitalizzazione di culture a rischio.
- A livello più generale, coerentemente con le disposizioni del PNRR, è centrale nel progetto che coinvolge Palù una migliore connessione Internet e un migliore segnale radio. Il passo verso una maggiore connettività è proposto in quanto funzionale al benessere della comunità residente e all’accrescimento dell’attrattività turistica, rendendo la destinazione più accessibile anche a livello conoscitivo. La nuova rete di connessione seguirà anche l’obiettivo di ripopolazione del borgo, facilitando l’arrivo e la permanenza di lavoratori e famiglie che godono dell’opportunità fornita dal lavoro agile (o smart working).

La proposta di valore culturale è debole senza un adeguato servizio turistico, alberghi diffusi e l’implementazione del sistema ricettivo. La complementarità tra cultura e produzione turistica ha condotto alla definizione di ulteriori progetti:

- Presso la località Frotten, punto di partenza di molti percorsi escursionistici, è stata predisposta la costruzione di un nuovo parcheggio e di una nuova struttura polifunzionale. Il punto assolverà innanzitutto una funzione informativa per i turisti, di ristoro con la vendita di bevande e prodotti tipici del territorio e di noleggio di biciclette e attrezzatura da montagna.

- Nella zona che accoglie e caratterizza il borgo di Palù sono presenti due rifugi alpini, il Sette Selle e l'Erdemolo, fondamentali per i turisti come punto di appoggio e di servizio e ancora di più per la funzione di punto strategico in caso di necessità di soccorso. Il rifugio Sette Selle è attualmente in funzione, già oggetto di una parziale sistemazione; non si può dire lo stesso del rifugio Erdemolo, il quale è chiuso da 10 anni, avendo visto la propria attività soppressa nel 2016. I lavori per il secondo rifugio saranno più consistenti di quelli per il primo, ma sono necessari per il presidio del territorio e per permettere una migliore fruizione dello stesso agli escursionisti.
- Il progetto prevede una generale riqualificazione delle strutture ricettive per soddisfare nel miglior modo possibile la domanda, ovvero i turisti e i pernottatori, migliorando l'abitabilità degli edifici e delle stanze affittabili, arricchendole di aree benessere dedicate agli avventori.
- La riqualificazione del territorio e della cultura che lo arricchisce è previsto che venga realizzata con ospitalità e alberghi diffusi. Questa pratica è fondamentale per una fruizione rinnovata del patrimonio territoriale, permettendone la rigenerazione continua grazie a flussi economico-sociali scaturiti da un turismo lento e consapevole. Nel caso di Palù verranno recuperati circa 20 edifici del patrimonio edilizio della valle e della montagna, edifici situati nei singoli agglomerati del borgo per una finalità turistica pensata per essere su misura per ogni visitatore.

Nell'insieme del progetto gli spazi pubblici, che siano qualificati culturalmente o meno, subiranno degli interventi di miglioramento di livello logistico e architettonico. Alcune operazioni verteranno anche sul lato della svolta ecologica, promuovendo un tipo di trasporto "green" e sostenibile:

- A livello logistico e di messa in sicurezza verrà costruito un tratto pedonale di collegamento tra due nuclei abitativi del comune¹⁰⁴ e verranno messe in sicurezza e allargate due carreggiate delle strade provinciali (S.P. 8 e S.P. 15) che colleghino il comune e la valle ai flussi economici e turistici esterni. La manutenzione e il miglioramento della rete viaria stradale sono fondamentali anche in un'ottica di ripopolamento del borgo, dovendo offrire quanti più servizi ai nuovi arrivi e alle attività economiche e culturali localizzate sul territorio.
- Da un punto di vista ambientale verrà costruita una nuova area di sosta e parcheggio con colonnine di ricarica, promuovendo una mobilità "green" e facilitando il periodo di permanenza dei visitatori.
- Per gli abitanti, attuali e potenziali, si realizzeranno posti auto nelle località di Battisti e Tassaineri.

¹⁰⁴ Palù del Fersina è caratterizzato, come altri comuni limitrofi, da un'urbanizzazione "spezzata" che racchiude nel suo insieme vari nuclei insediativi differenti.

- Nei nuclei storici del borgo si posizioneranno delle zone polifunzionali, destinate sia alla sosta delle automobili sia a quella pedonale, incentivando le occasioni sociali in modo sostenibile e diffuso. La rete pedonale tra i vari nuclei che compongono Palù offrirà inoltre un'opportunità di scoperta del borgo più immersiva nel contesto di cui si può godere. Il progetto pilota incentiva, infine, le iniziative private di sistemazione e ristrutturazione delle facciate del patrimonio edilizio con rilevanza storico-culturale. Gli interventi potranno anche essere di carattere più strutturale e riguarderanno la valorizzazione culturale e l'immagine che il borgo proietterà verso l'esterno in termini di attrattività.

Il comparto economico e occupazionale che sostiene lo sviluppo del borgo è coinvolto attivamente nelle politiche progettuali proposte per la linea d'investimento A del PNRR Borghi, fornendo supporto all'imprenditorialità e alle filiere nuove come anche esistenti:

- Al recupero dei sentieri per la mobilità dolce e per un rinnovato percorso turistico si aggiunge un recupero dei terreni tramite la bonifica e la ricostruzione dei muretti a secco, fondamentali per un'agricoltura svolta in sicurezza su terreni caratterizzati da considerevoli pendenze, in parte terrazzati, i cui muretti vertono in condizioni precarie.
- Al fine di favorire lo sviluppo delle realtà produttive nel borgo di Palù, il comune e il Consorzio di miglioramento fondiario hanno predisposto lo sviluppo di una viabilità rurale e alternativa alla principale, a favore particolarmente dell'agricoltura e del turismo montano. L'agricoltura sarà l'attività produttiva locale che più verrà valorizzata, coerentemente con l'importanza che ha rivestito nell'economia del borgo nel corso dei secoli. Nel rispetto delle tradizioni mòchene si favorirà lo sviluppo del settore, in un'ottica anche di sviluppo, occupazione, valorizzazione delle risorse territoriali, ripopolamento, conservazione e tutela del territorio e di incentivo nei confronti di attività connesse all'agricoltura.
- Per le attività zootecniche, peculiari degli insediamenti alpini, è stata progettata la realizzazione di una malga, funzionale all'attività commerciale di ristoro e agriturismo e a quella economico-produttiva dell'allevamento. La malga, operativa per l'intero anno, sarà aperta ad attività di valorizzazione del patrimonio enogastronomico della zona e fungerà anche da punto di ospitalità per un limitato numero di visitatori, nel rispetto delle condizioni ambientali del contesto naturalistico in cui ci si trova.

La categorizzazione appena effettuata, per quanto utile ai fini conoscitivi e descrittivi delle progettualità, non rispecchia pienamente la connessione interna e le interdipendenze che corrono tra i 35 interventi previsti. Proprio queste connessioni sottendono le progettualità del PNRR Borghi, volto alla creazione di realtà circolari e

dialoganti con il territorio e le comunità di cui si punta a migliorare il benessere, assumendo un approccio collaborativo e co-progettuale.

3.2.1.4. *L'assetto collaborativo – istituzioni e comunità*

Il ventaglio di progetti stesi e definiti per la rigenerazione culturale, economica, sociale e sostenibile del borgo è stato reso possibile da una moltitudine di attori istituzionali, stakeholders locali e dalla comunità stessa in soccorso all'amministrazione comunale di Palù del Fersina. Il borgo e la propria municipalità non avrebbero avuto modo di stendere un simile progetto pilota nei brevissimi tempi che sono stati definiti come limite per la presentazione: mancanza di competenze interne e scarsità di risorse umane sono criticità a cui si è fatto fronte con una sussidiarietà orizzontale piuttosto estesa. Un rimedio che ha mostrato le sue potenzialità in fase di progettazione e di visione strategica ma che ancora non ha sollevato i dubbi riguardanti la sostenibilità a lungo termine degli interventi, delle sinergie e delle progettualità pensate per la vita futura del borgo.

L'amministrazione comunale di Palù si è interamente affidata ai saperi e alle competenze tecniche degli impiegati della Provincia autonoma di Trento, che è diventata il punto di riferimento per la stesura del progetto. Le progettualità hanno coinvolto attivamente Palù e la comunità del borgo, individuando molteplici soggetti attuativi e creando una rete collaborativa che ha apportato valore aggiunto al progetto. La Trentino School of Management (TSM) e l'Università di Trento sono i due soggetti di formazione che più hanno preso parte alla definizione degli interventi relativi al lato culturale e turistico del progetto. Il design di prodotto per l'Arca delle lingue di minoranza¹⁰⁵, la summer school e la formazione degli operatori turistici e locali ha visto la stretta collaborazione degli istituti di alta formazione della regione, orientata verso l'ambito formativo, di ricerca e di intervento per i convegni con esperti, artisti e accademici. L'attività delle due scuole trentine è stata coadiuvata dall'Istituto culturale Mòcheno, il soggetto che necessariamente deve essere coinvolto per il progetto di valorizzazione culturale e identitaria. L'istituto ha il compito di far vivere e rivivere la cultura mòchena e il borgo, confrontandosi con il passato e mantenendo un essenziale sguardo verso il futuro. Ad esso sono state affidate le attività di catalogazione degli artefatti e delle testimonianze fotografiche della valle e della comunità, oltre che un ruolo centrale nella progettazione di seminari, convegni e formazione riguardanti le minoranze linguistiche. Accanto all'Istituto si posiziona anche il *Servizio per la Promozione delle minoranze linguistiche locali della provincia autonoma di Trento*, altrettanto fondamentale per il raggiungimento di stakeholders locali in un'ottica di

¹⁰⁵ Il progetto dell'Arca volge lo sguardo alla specifica attività di valorizzazione antropologica e culturale che altrettanti musei del territorio conducono da tempo. A tal proposito, l'Istituto culturale Mòcheno entra in una rete di potenziale dialogo con le istituzioni equivalenti per la cultura cimbra e ladina, oltre che con il Museo di usi e costumi della gente Trentina di San Michele all'Adige. Il circuito proposto non è chiuso ma solo un punto di partenza per connessioni formative e di ricerca di livello nazionale e internazionale.

coinvolgimento proattivo e di creazione di un valore condiviso, nonché trasversalmente multisettoriale.

L'esternalizzazione verso la Provincia di Trento e la collaborazione con essa del comune del borgo di Palù si declinano e si estendono in vari modi negli interventi e nella gestione delle attività predisposte. Come detto, il comune di Palù del Fersina ha affidato a Trento la stesura del progetto, partecipando attivamente e integrando le politiche già esistenti. Innanzitutto, alla provincia di Trento sono affidati il reperimento e la messa a disposizione delle competenze specialistiche e complesse necessarie (assistenza tecnica)¹⁰⁶. A livello più tecnico sono di appannaggio della provincia gli interventi di raccordo della viabilità forestale, l'implementazione dei percorsi escursionistici, il punto informativo e di ristoro, la riqualificazione del sistema ricettivo, la generale ospitalità diffusa (insieme a soggetti privati), la digitalizzazione del territorio, le opere per gli spazi pubblici e la loro riqualificazione in chiave sociale e culturale, l'acquisto e ristrutturazione dell'immobile destinato alla residenza d'artista e all'installazione dell'Arca, concludendo con la valorizzazione dell'agricoltura locale affiancata da altri privati e aziende del settore.

Al comune di Palù resta la competenza specifica della costruzione della via ferrata, del restauro e della rivitalizzazione del complesso archeologico-industriale presso Knoppe, della predisposizione dell'infrastruttura funzionale all'energia elettrica e alla digitalizzazione e della realizzazione della malga. L'azione dell'amministrazione del borgo è affiancata a più riprese dal consorzio di miglioramento fondiario¹⁰⁷ e dalla Società Alpinisti Tridentini (A.S.T.)¹⁰⁸.

Ogni progettualità che caratterizza l'attenzione per il borgo di Palù, il suo territorio e il patrimonio culturale e identitario è oggetto di una generale promozione. L'attuazione delle iniziative diventa autoreferenziale e parte di un circuito chiuso quando non acquista centralità in una campagna di comunicazione informativa e di valorizzazione che dialoga con realtà esterne, potenziali fruitori (fine commerciale) e abitanti della località (fine di sviluppo a lungo termine). APT Valsugana e Trentino Marketing¹⁰⁹

¹⁰⁶ L'area di assistenza tecnica è caratterizzata da contratti a tempo determinato, confinati alla sola attuazione delle progettualità, riproponendo la criticità e il dubbio di ciò che verrà dopo, conseguentemente alla messa a terra dei finanziamenti e alla conclusione dei cantieri aperti.

¹⁰⁷ Essenziale per la nuova rete viaria progettata per l'attività agricola, la bonifica territoriale, la sistemazione dei muretti a secco e il recupero dei sentieri tracciati sul territorio.

¹⁰⁸ In concerto con il consorzio di miglioramento fondiario agisce sulla bonifica e sulla sistemazione dei sentieri oltre che sulla riqualificazione strategica dei due rifugi.

¹⁰⁹ APT Valsugana è l'azienda per il turismo territoriale che si occupa di mantenere la qualità esperienziale e di rapporto con il turista, cercando di raggiungere uno stato di profittevole fidelizzazione. Trentino Marketing s.r.l. si occupa nello specifico della promozione turistica e territoriale del Trentino. Per i due soggetti si esplicita l'impegno ad inserire il progetto di riqualificazione e valorizzazione del borgo nei propri piani di comunicazione. Per una visione d'insieme di queste realtà sono consultabili i rispettivi siti web: <https://www.visitvalsugana.it/it/>, <https://www.trentinomarketing.org/it/>.

sono i due soggetti che hanno sopperito alla mancanza di profonde competenze comunicative e di narrazione multimediale.

3.2.1.5. Integrazione, comunità e coinvolgimento degli stakeholders

Il borgo di Palù fa parte del Gruppo di Azione Locale (discussi come entità nel precedente capitolo) Trentino Orientale¹¹⁰, inserito nell'attuale strategia quinquennale 2023 – 2027 per lo sviluppo locale sostenibile fondato sulle caratteristiche culturali e territoriali della regione. L'insieme dei gruppi che coinvolgono capillarmente il territorio gestisce la più estesa strategia LEADER che racchiude gli approcci progettuali basati su attività esperienziali e produttive come il turismo naturale e culturale, l'agricoltura e il settore enogastronomico. La strategia e il borgo hanno già avuto contatti, in particolare per dei finanziamenti destinati alla valorizzazione del sito minerario che verrà implementato da uno degli interventi del progetto del PNRR Borghi.

I cittadini e gli stakeholders locali hanno avuto modo di partecipare attivamente alla definizione di molteplici studi e analisi territoriali in più occasioni: nel 2012 hanno fatto parte della stesura del rapporto finale dedicato al binomio turismo – minoranze nella Valle dei Mòcheni; nel 2014 si sono espressi riguardo allo sviluppo sostenibile e condiviso del territorio e nel 2020 sono tornati a discutere del valore delle minoranze e della necessità della conservazione e valorizzazione di un patrimonio tangibile e intangibile che dal Medioevo ha segnato quella che per loro è casa. Le tematiche proposte sono tutt'altro che distanti dalle aree di intervento del nuovo progetto appena descritto, dimostrando un approccio già collaudato che ha bisogno di un nuovo slancio per una riqualificazione profonda e a lungo termine, sfruttando un finanziamento irripetibile di oltre 20 milioni di euro. Nell'ambito del PNRR Borghi sono stati proposti e condotti con successo vari incontri partecipati e da cui sono derivati vari tavoli operativi: il tavolo per la famiglia e il benessere sociale della comunità, il tavolo per la ricostruzione e la sostenibilità del tessuto economico, il tavolo per la minoranza linguistico-culturale mòchena e il tavolo per l'innovazione che dal digitale alla svolta ecologica rappresenta un elemento imprescindibile per le nuove politiche e approcci strategici di sviluppo territoriale.

3.2.1.6. Il piano di sostenibilità

Per concludere in modo deciso la proposta di valorizzazione e riqualificazione sociale, economica e culturale del borgo è stato redatto un piano di sostenibilità di medio-lungo termine che coinvolge gli interventi predisposti e che sottende l'intera concettualità che ha portato alla luce il progetto. Sono state analizzate le potenziali ricadute

¹¹⁰ <https://www.galtrentinorientale.it/>; per la strategia 2023 – 27: <https://www.galtrentinorientale.it/wp-content/uploads/2025/01/StrategiadisviluppoLocaledeGALTrentino-Orientale2023-2027.pdf>.

economiche indotte dagli interventi con la loro imprenditorialità e il rinnovato percorso di turismo culturale. Le stime avanzate dallo studio di fattibilità caratterizzano tutti i percorsi di sviluppo possibili e, appoggiandosi ai dati statistici estratti dall'*Istituto di statistica della provincia di Trento* (ISPAT), hanno previsto un fatturato annuo medio di oltre mezzo milione di euro derivato dalla riqualificazione dei nuovi stabili culturalmente rilevanti destinati all'ospitalità diffusa. Aggiungendo ulteriori fattori di ricettività e attrattività turistica della zona, le attività di ristorazione, agricole, espositive e culturali (caratterizzate dall'agire tecnico-scientifico del rinnovato Istituto culturale Mòcheno), è semplice riflettere e dedurre il valore aggiunto che agirà sulla redditività del borgo e del suo territorio. Da non dimenticare sono le potenziali sponsorizzazioni e partenariati che potrebbero essere posti in atto successivamente all'inaugurazione e alla prima gestione del sito. Gli effetti appena descritti non sono ancora osservabili e richiedono un periodo di osservazione e successiva analisi nella seconda metà del 2026 e nel 2027, anno in cui si chiuderà il secondo ciclo di gestione strategica per lo sviluppo sostenibile e locale delle aree interne e fragili del paese.

3.3. Il Progetto di Rigenerazione culturale e sociale del borgo di Arquà Petrarca – un'iniziativa della linea di investimento B

Il secondo borgo di cui presenterò le progettualità e le aree di intervento è il gioiello padovano di Arquà Petrarca. A differenza del borgo di Palù del Fersina, Arquà fa parte della seconda linea di investimento dedicata ai piccoli centri storici italiani, beneficiando dunque di un finanziamento ampiamente inferiore, equivalente a 1,6 milioni di euro. L'entità ridotta del finanziamento e la caratterizzazione di questo bando del PNRR Borghi influenzano altamente lo sviluppo del progetto e il suo grado di profondità, ma questo non significa che non sia stato scritto con altrettanta competenza. Il borgo padovano, come quello trentino, è inserito, infatti, in una complessa rete progettuale e valoriale, definita per la stesura del concept e degli interventi nello specifico¹¹¹.

3.3.1. Un breve quadro storico

Il borgo di Arquà Petrarca ha bisogno di poche introduzioni, centro attivo della socialità padovana e oltre con le molteplici iniziative già esistenti. Uno splendore forse di facciata che necessita di un intervento innovativo, basato su logiche sostenibili e culturali di rigenerazione e valorizzazione come quelle che il PNRR ha offerto.

¹¹¹ Sono oltre venti gli interventi programmati e posti in essere, agendo in aree operative definite, alcune delle quali sovrapponibili interamente a quelle relative al progetto di Palù, altre specifiche per Arquà Petrarca come biblioteche, ostelli, eventi, parchi a tema e borse di studio per la formazione e la ricerca.

Borgo di 1.785 abitanti (al 30 novembre 2025), Arquà Petrarca (o Arcuà in lingua veneta) affonda le proprie radici ai tempi antichissimi dell'età del bronzo¹¹², passando prima sotto il controllo degli Eneti e poi sotto la dominazione romana fino al Medioevo. Il controllo del borgo è stato oggetto di contese e dispute lungo il corso della storia, sfociando in una "proprietà" variegata e discontinua: Estensi di Ferrara, Comune di Padova (dominio carrarese) e Repubblica di Venezia sono tra le entità più rilevanti che hanno interessato lo sviluppo e la storia di Arquà. Il borgo nel corso dei secoli ha mantenuto le proprie caratteristiche architettoniche e culturali, trattenendo qualche peculiarità di ogni dominazione. Tra il 1797, anno della caduta della potenza veneziana, e il 1866, anno di annessione della regione veneta al Regno d'Italia, il borgo conobbe un periodo di oscurità e di minore conoscenza. La commistione di stili, siti e la successione delle epoche storiche hanno donato ad Arquà un esteso patrimonio culturale e identitario, affiancando palazzi gotici veneziani del Quattrocento (palazzo Marolla, originariamente Contarini), palazzi del Duecento, una chiesa risalente all'anno Mille (chiesa di Santa Maria Assunta) e un sito archeologico.

Una delle attrazioni più riconoscibili è la casa di Francesco Petrarca, una struttura del Trecento in cui il poeta italiano si stabilì a partire dal 1370. Ancora oggi il legame tra l'autore e il borgo, frequentato e vissuto dallo stesso, è il catalizzatore che muove un alto numero di visitatori a farne esperienza in molteplici modalità. L'importanza culturale e la potenzialità di Arquà sono testimoniate dal riconoscimento affidato al borgo nel 2025 come "Best Tourism Villages 2025", insieme a Bellano e Asolo¹¹³. Il premio è parte di un'iniziativa dell'agenzia per il turismo dell'ONU, l'Organizzazione mondiale del turismo (UN Tourism)¹¹⁴.

3.3.2. Il progetto tra cultura e rigenerazione socioeconomica

Il borgo di Arquà Petrarca è già teatro di sostanziali flussi turistici da molti anni e da altrettanto tempo fa parte di numerose associazioni e nel 2017 ha conquistato l'attenzione di numerosi visitatori e investitori guadagnando il secondo posto al concorso "Il Borgo dei Borghi" indetto e trasmesso da Rai 3. Nonostante la presenza diffusa della meta padovana negli itinerari e percorsi di turismo culturale, la linea B dell'investimento PNRR per i centri storici minori ha fornito la possibilità di rendere più funzionale e aumentare l'attrattività, riconoscendo la presenza di problemi anche in poli riconosciuti a livello internazionale. Le aree di intervento, coerentemente con le direttive del piano di finanziamento Next Generation EU, non attengono solo alla sfera culturale. Il piano turistico ha bisogno di una gestione più efficace e efficiente, strutturalmente organizzata per raggiungere una stabilità e una sostenibilità che escono

¹¹² Età storica inquadrata tra il 2300 e il 700 a.C..

¹¹³ Sul sito di "I Borghi più belli d'Italia" è disponibile il resoconto della premiazione che ha preso luogo in Cina. Arquà Petrarca è inoltre uno dei borghi membri dell'associazione: <https://borghipiubelliditalia.it/arqua-petrarca-asolo-bellano-best-tourism-villages-2025/>.

¹¹⁴ <https://www.untourism.int/>.

da dimensioni singole e limitate alla loro temporalità attuativa. Il progetto coinvolge anche degli standard di qualità che si estendono ai residenti del borgo, attuali e potenziali, puntando a migliorare l'istruzione e il benessere della vita.

Gli interventi riguardano, oltre alla riqualificazione delle aree pubbliche, il restauro, la valorizzazione e la rinnovata fruizione dei siti storici del borgo che verranno aperti al pubblico, influenzando positivamente l'occupazione giovanile. I nuovi percorsi fruibili dagli abitanti e dagli ospiti sono stati progettati seguendo modelli di livello europeo.

3.3.3. Aree di intervento e progetti

La strategia contestuale per il borgo euganeo si articola in definite azioni essenziali per il raggiungimento della visione e degli obiettivi d'insieme, coerenti, allo stesso modo di Palù, con le indicazioni e i requisiti operativi per l'accesso e la messa a terra dei finanziamenti europei. La riqualificazione e la valorizzazione di un'area percepita come marginale e isolata dai propri abitanti, nonostante sia teatro di numerose iniziative e di arrivi turistici, prendono le mosse dall'approfondimento degli studi sul Petrarca. Dal poeta il campo d'azione si estende allo studio della storia del borgo, di discipline direttamente legate all'attività poetica e classica, coinvolgendo racconti che dal Medioevo giungono ai giorni nostri, con la partecipazione della comunità. Ogni bene culturale, mobile e immobile, presente nel borgo verrà adeguatamente catalogato e valorizzato, restituendo così un accentuato senso identitario ai residenti. La restituzione dello spazio "borghese" attraverserà anche delle opere di riqualificazione degli spazi pubblici e un ampliamento della rete digitale, dal sito web dedicato ad Arquà a interventi più logistici di fornitura della rete di fibra ottica (funzionale anche per altre iniziative culturali). La cultura dialogherà con le imprese del territorio, assumendo ruoli di coprogettazione di eventi e residenze d'artista. Con riferimento al bando gestito da Invitalia, l'imprenditorialità acquisterà ulteriore vitalità grazie al finanziamento a favore di attività commerciali, agricole, turistico-culturali e formative.

Al fine di inserire Arquà Petrarca in una rete di più ampio respiro economico-culturale sono stati predisposti interventi come:

- Nell'ambito di servizi e infrastrutture culturali rientra la creazione di un teatro naturale all'interno del giardino della casa del poeta con cui il borgo condivide il nome, un'area che non era totalmente fruibile e al cui interno verrà tracciato un percorso naturalistico e culturale. Il percorso nella casa dell'autore aretino è inserito in un progetto più ampio che porterà a visitare e a fare esperienza del borgo intero come organismo unico, non frammentato dalle fragilità. Il patrimonio culturale e archeologico del borgo verrà sottoposto a un processo di catalogazione e verrà poi inserito nella banca dati della regione Veneto. Manutenzioni e restauri saranno frequenti e diffusi su tutto il borgo per

restituire una base culturale e operativa su cui si innesteranno i progetti futuri. Alcuni degli interventi riguardano l'Oratorio SS. Trinità e la Fonte del Petrarca.

- La valorizzazione e la tutela del patrimonio immateriale acquistano nel borgo padovano un'importanza rilevante e un ruolo centrale; le storie e i saperi tradizionali legati al centro storico saranno fruiti tramite un percorso fisico di storytelling esperienziale e inclusivo. L'attività bibliotecaria verrà implementata con un nuovo sito web (prima non presente) e con collaborazioni di livello accademico che la strapperanno dal parziale e concettuale abbandono in cui si trova¹¹⁵. Ogni parte del patrimonio intangibile potrà essere vissuta nuovamente grazie alle nuove tecnologie a disposizione dello studio e della fruizione dei beni culturali, operando un processo di digitalizzazione grazie, ad esempio, agli ologrammi e alle ricostruzioni virtuali.
- Partecipazione, educazione e condivisione culturale sono tra i principi fondamentali delle progettualità che il PNRR Borghi ha voluto proporre e nel comune padovano saranno realizzate tramite delle iniziative con le scuole del borgo, dedicando particolare attenzione alla musica, poesia e scrittura. A livello universitario, Arquà Petrarca ospiterà degli studenti e ricercatori grazie alle apposite borse di studio e all'inserimento nel programma Erasmus, sfruttando un ulteriore ampliamento della biblioteca. Nel contesto del borgo verrà inserito un hub, un centro di lavoro e confronto per le associazioni culturali e sociali del territorio.
- Il sito dedicato alla biblioteca non è l'unico che qualifica il lato digitale del progetto; verrà creata una piattaforma per il borgo nella sua totalità, funzionale alla gestione più efficace del patrimonio, delle attività e dei servizi, consultabile anche in altre lingue per i turisti internazionali¹¹⁶.
- La fruizione della cultura di Arquà non è sempre stata semplice e al fine di facilitarla nel futuro verrà operato un potenziamento dei punti informativi (ad esempio con mezzi materiali come le brochure) e un sistema di trasporto con una navetta che conduce dentro e fuori dal borgo. Per aumentare il potenziale sociale sono state predisposte anche la riqualificazione delle aree pubbliche e la manutenzione dell'arredo pubblico, eliminando barriere fisiche e cognitive che minano l'esperienza del caratteristico luogo.
- Con riguardo alla sostenibilità e all'impatto ambientale, i servizi di navetta saranno elettrici e verrà implementata la mobilità lenta, proponendo un intervento collettivo con i comuni limitrofi dei Colli Euganei.
- Far uscire il borgo da una dimensione marginale e autoreferenziale è la chiave di volta per sbloccare l'intero potenziale a disposizione; a tal fine è stato ritenuto fondamentale dal comune un investimento in vari canali comunicativi,

¹¹⁵ La biblioteca è aperta solo tre giorni a settimana a causa della mancanza di personale e non è collegata a una rete di connessione internet.

¹¹⁶ <https://www.visitarquapetrarca.com/it/>.

in mostre legate alla storia del borgo, ai suoi saperi e tradizioni e in eventi di vario genere, dalla musica alla letteratura. Questi interventi faranno parte di una puntuale programmazione, essenziale per una gestione migliore e meritevole del gioiello in analisi.

Ancora una volta è evidente la dimensione condivisa dei vari interventi, parte di un universo comune più che di una sequenzialità divisa e ben definita (a livello concettuale). La sovrapposizione delle aree a cui afferiscono i vari progetti sono parte di una ancora più diffusa rete di gestione e amministrazione condivisa e portata avanti da una moltitudine di soggetti orientati verso un obiettivo comune: la conoscenza e la valorizzazione di Arquà Petrarca.

3.3.4. Condivisione, partecipazione e integrazione progettuale – i soggetti coinvolti

Come già detto sopra, il comune padovano fa già parte di numerose associazioni e reti che ne attestano il valore: delle 9 occasioni condivise toccate da Arquà si ritrova Borghi Più Belli d'Italia, il *Parco Letterario Francesco Petrarca e dei Colli Euganei* (e per estensione, Parchi Letterari)¹¹⁷, le associazioni nazionali *Città dell'Olio* e *Città del Vino*, l'*Associazione Biodistretto dei Colli Euganei* e l'UNESCO grazie ai siti archeologici riportati alla luce nel territorio del borgo. L'impostazione strutturale che ha caratterizzato i tavoli di confronto e di progettazione partecipata che hanno caratterizzato la fruizione di Arquà Petrarca prima del PNRR è stata mantenuta per i dialoghi instaurati negli ultimi anni. La collaborazione con il Comune di Padova è stata rinnovata per le numerose competenze che ha la possibilità di apportare e lo stretto legame che le due amministrazioni mantengono in un rapporto di scambio reciproco. Per un approccio ancora più pratico per il turismo è stata rafforzata la partecipazione di *OgD Padova* (Organizzazioni di Gestione della Destinazione)¹¹⁸ che da sempre si occupa della creazione di rapporti sinergici pubblico-privati per la creazione di prodotti turistici, in particolare di prodotti di turismo culturale e sostenibile. Per lo sviluppo di attività di ricerca, formazione e progettazione turistico-culturale è centrale anche l'Università di Padova, entità di grande spessore per tessere ulteriori rapporti essenziali per la futura sostenibilità e attività del borgo. Infine, in una rete di attori profit e no profit si posiziona attivamente la comunità petrarchesca che, oltre a godere dei nuovi benefici digitali e sociali (soddisfatti anche dalle iniziative culturali), parteciperà alla definizione del marketing territoriale, apportando un valore aggiunto che solo la loro conoscenza del borgo può donare. Per operare in un contesto imprenditoriale già ampio, il comune di Arquà si è appoggiato alle competenze di Colli Marketing. Per la stesura progettuale della proposta è stata ingaggiata invece

¹¹⁷ "Parchi Letterari" è associato anche al marchio "*Paesaggio Culturale Italiano*"; la rete è di portata internazionale e nel padovano è attiva da oltre un decennio. La conservazione e la valorizzazione portate avanti sono vive, non passive, creando percorsi e attività esperienziali e coinvolgenti; <https://www.parchiletterari.com/index.php>.

¹¹⁸ Come si può vedere, anche l'Università di Padova fa parte delle OgD padovane, sancendo un rapporto di conoscenza e di operatività già solido; <https://www.turismopadova.it/chi-siamo/>.

Madagascar Communication, azienda di ufficio stampa specializzata nella promozione dell'arte e del turismo.

Il bando “Imprese Borghi” gestito da Invitalia ha coinvolto il borgo in modo sostanziale, finanziando ben 22 attività del comune di cui 3 agroalimentari, 2 commerciali, 2 creative, 10 turistiche e 5 culturali¹¹⁹.

3.3.5. Arquà Petrarca – un caso unico e non replicabile?

Nell’analisi del progetto relativo al borgo euganeo è emerso un fattore non trascurabile che deve necessariamente essere esplicitato per gettare una prima base per la comprensione delle criticità legate al PNRR Borghi che tratterò nel prossimo capitolo. Arquà Petrarca, benché afflitto da tendenze economiche, sociali e di popolamento negative, rappresenta una realtà frequentatissima nel panorama nazionale del turismo delle aree interne italiane. Il contesto operativo di Arquà è sicuramente unico e irripetibile per la maggior parte degli altri borghi storici italiani che hanno beneficiato dei finanziamenti delle linee di investimento A e B; la rete di progettazione partecipata già esistente, ora rafforzata e estesa ulteriormente, è un modello irripetibile e fuori dalla portata di moltissime altre realtà che sarebbe interessante trattare. Non è detto che queste peculiarità, pur facendo spiccare il borgo petrarchesco, lo proteggano dalle criticità strutturali che permeano l’istituto del PNRR Borghi nei suoi nobili obiettivi.

Un’ultima osservazione da effettuare riguarda il grado di profondità che differenzia il progetto di Arquà e Palù: i borghi della linea B non presentano progetti estesi come i 21 progetti pilota a causa innanzitutto dell’entità considerevolmente minore del finanziamento e della copertura mediatica. Una mancanza notevole nel progetto padovano è la previsione di sostenibilità futura, lasciando l’opportunità di ulteriori valutazioni alle analisi empiriche effettuabili solo alla conclusione dei lavori e all’inizio delle attività finanziate.

¹¹⁹ Ad esempio, il ristorante *La Montanella*, la società agricola *Vignalta* e la *CreaTiVita*: https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2025/11/DecretoDiAG_2099_19.11.25_AllegatoA.pdf.

4. Il PNRR Borghi: criticità e difetti di una visione affrettata

4.1. Dietro la positività di facciata: l'iceberg del Piano Borghi

Sono già state descritte le particolarità, le caratteristiche del PNRR Borghi, esplicitandone le potenzialità socioeconomiche di rivitalizzazione e rigenerazione del territorio italiano. Sono state descritte anche delle specifiche progettualità tra le centinaia finanziate: il borgo di Palù del Fersina nella provincia autonoma di Trento (caso preso in considerazione per la linea di investimento A) e il borgo di Arquà Petrarca a Padova (uno dei casi di finanziamento presenti in Veneto per la linea di investimento B). Dietro le potenzialità si celano però grandi criticità, presentate a più riprese fin dalla prima stesura del piano di finanziamento interno a Next Generation EU; criticità non estranee ai problemi pregressi nel caso italiano, diffusi e che plasmano il panorama operativo nazionale da decenni. Passerò in rassegna ognuna di queste criticità, mostrando come il Piano Borghi del PNRR sia una fonte di infinite possibilità per il futuro (come già illustrato), ma è stato gestito in modo “cieco” e generalizzato, senza considerare le problematiche da cui un’azione di questa magnitudine non può assolutamente prescindere.

Nello specifico, le criticità riguardano innanzitutto una temporalità complessa entro cui sono state costrette le progettualità di sviluppo rurale, nella quale la cultura opera da catalizzatore per una rigenerazione socioeconomica. Opere e obiettivi di questa portata richiedono un tempo esteso di “digestione” del cambiamento. Lo stesso cambiamento deve essere approcciato nel modo corretto, impiegando un macroquadro di competenze di progettazione e gestione strategica e un set di competenze interne alle pubbliche amministrazioni dei borghi coinvolti nel piano di ripresa. La mancanza di queste stesse competenze rappresenta il secondo punto critico della visione proposta dal PNRR e dal Piano Borghi. Non è chiara la visione a lungo termine che il piano di finanziamento europeo ha voluto diffondere; ancora più opaca è la visione delle politiche nazionali e locali italiane per la gestione dei progetti e delle attività che si innestano e che poggiano sul patrimonio culturale che arricchisce il territorio di cui tutti i giorni abbiamo la possibilità di esperire e fruire. Cosa accadrà all'imminente conclusione dei cantieri? I borghi e le aree interne sono veramente indirizzati verso la ricercata sostenibilità economica? La terza criticità di cui tratterò riguarda invece una questione più concettuale nei confronti dei borghi e che risulta una conseguenza delle altre: un abbellimento circostanziale che senza un fondamento strategico nella comunità, senza un vero approccio bottom-up. I piccoli centri storici interni sono trattati da fin troppo tempo come un contesto da vivere in senso romantico, dando la possibilità di entrare e uscire da una cartolina; i borghi però non sono questo, sono comunità, società e relazioni complesse che richiedono un intervento coeso. Nel PNRR questi sono concetti che compaiono frequentemente e in una posizione alquanto centrale: le precedenti criticità non lasciano però molto spazio all'ottimismo, influenzando la considerazione per il futuro di queste aree.

Risulta evidente come ogni criticità, ogni dubbio sollevato e ogni pessimismo relativo al PNRR siano connessi in una rete di reciproca influenza che mina la riuscita di un progetto tanto diffuso quanto utopico per certi aspetti. Forse, in condizioni di partenza diverse o con approcci più strutturati e consapevoli dei problemi, si sarebbero potute creare progettualità più concrete, iscritte in un orizzonte temporale a lungo termine e meno circostanziali.

Le criticità definite non sono le uniche esistenti: il PNRR è un fenomeno osservabile da molteplici punti di vista e le criticità superficiali e profonde che si possono evidenziare sono numerose e afferenti a campi di indagine complementari. Le valutazioni sull'esito dei progetti si potranno invece comporre alla conclusione dei lavori¹²⁰ e dopo un primo periodo di monitoraggio delle attività, utilizzando una metodologia coerente e mirata alle specificità dei borghi italiani.

4.2. Una temporalità asfissiante: la barriera alle “buone pratiche”

Manovre di recupero come la riqualificazione del tessuto socioeconomico e culturale di una nazione le cui aree interne sono caratterizzate da una fortissima marginalità e fragilità richiedono lunghi tempi di gestione strategica. L'orizzonte di medio-lungo periodo include innanzitutto la creazione di tavoli di dialogo con le comunità e con le amministrazioni locali, al fine di ricorrere all'approccio place-based e partecipato di cui ho parlato nei capitoli precedenti e che si è esplicitato nei casi analizzati del borgo trentino e di quello padovano.

La situazione emergenziale ha introdotto un approccio affrettato e caratterizzato da ritmi serrati fin dal principio: sia l'istruttoria relativa alla linea A che l'avviso pubblico relativo alla linea d'investimento B¹²¹ sono stati pubblicati il 20 dicembre 2021, fissando la scadenza di presentazione del progetto per il 15 marzo 2022, estendendola invece al 15 maggio 2022 per il regime di aiuto che ha costituito il bando “Borghi Imprese” gestito da Invitalia. Poco meno di un trimestre per presentare il progetto corredato del relativo studio di fattibilità. Molte delle realtà periferiche sono state escluse in partenza, non mantenendo fede all'impostazione coesa e sinergica che le politiche di rigenerazione territoriale delle aree rurali considerano centrale e necessaria per la concretizzazione di progetti e attività efficaci. Quello che doveva essere il primo passo per la rinascita del territorio nazionale è stato invece trasformato in una corsa alla spesa quanto più distante dalle buone pratiche previste da ANCI e dalla SNAI, volte alla creazione di un territorio coeso e non chirurgicamente diviso tra le varie municipalità, la cui frammentazione è un fattore da superare e sconfiggere, non da incentivare, seppure gli obiettivi dichiarati dell'investimento riguardavano le stesse

¹²⁰ Ricordo nuovamente che la data fissata è il 30 giugno 2026.

¹²¹ Per l'avviso pubblico della linea B è consultabile come riferimento il link al tempo pubblicato dal MiC, soggetto centrale della manovra che ha definito modalità e metodologie operative in tempi ristrettissimi: <https://pnrr.cultura.gov.it/avviso-pubblico-progetti-di-rigenerazione-culturale-e-sociale-dei-piccoli-borghi-storici-pnrr-m1c3-investimento-2-1-attrattivita-dei-borghi-linea-b/>.

direzioni operative (Menegus, 2022). La riduzione dei divari all'interno della struttura societaria di un paese richiede però tempo, delle strategie capillari e diffuse che non rispecchiano l'approccio di un finanziamento calato dall'alto e centralizzato del PNRR Borghi, approccio che oltretutto trascura degli elementi fondamentali per la stesura di progetti e per il coinvolgimento di soggetti e attori centrali: le comunità, i privati, le amministrazioni locali e le regioni. Sussidiarietà e collaborazione sono state posizionate in ambito di "facciata" al Bando Borghi e rischiano di rimanere nella medesima posizione anche alla conclusione dei lavori e dell'inaugurazione delle progettualità. Viene messo a rischio il percorso verso la sostenibilità delle aree più marginalizzate dell'Italia tracciato negli ultimi anni dalla SNAI: anni di duro lavoro e di approcci partecipati e legati alle territorialità annullati dall'attuazione delle politiche del PNRR, promotrici di una competitività intercomunale e interterritoriale.

Da una presa di posizione distante dalle politiche esistenti su cui sarebbe stato auspicabile costruire, affiancandole, la temporalità del Bando Borghi si interpone anche a una delle migliori pratiche a disposizione: il partenariato pubblico-privato a sostegno della ripresa e della rivitalizzazione sociale, economica e culturale, tramite nuove imprenditorialità e no. Le scadenze ravvicinate del PNRR racchiudono intrinsecamente in questo caso l'ostacolo maggiore per l'attivazione di iniziative partenariali: il risultato, nuovamente, è stato una facilitazione pendente verso borghi e amministrazioni locali con accordi già in via di definizione e con esperienza nel settore della progettazione socioeconomica e culturale¹²². Per la linea B, Arquà Petrarca incarna alla perfezione questo divario tra i borghi e i centri storici minori che hanno presentato i propri progetti nella speranza di accedere a una parte del finanziamento europeo. Il borgo situato sui Colli Euganei gode da tempo di un flusso turistico spontaneo che lo rende una meta desiderata da numerosi avventori che attraversano il Veneto ogni anno. In tale vantaggio risiede il dubbio sulla replicabilità di progetti e casi come quello di Arquà: non c'è la certezza di poter ancora parlare di valorizzazione territoriale unitaria e sinergica, sfociando in una pericolosa accentuazione degli squilibri che attraversano il territorio italiano e nella perdita di un'occasione di finanziamento irripetibile (per quanto mal gestita). Lo stesso discorso, come spiegherò brevemente in seguito, caratterizza anche i borghi della linea A e in maniera ancora più definita rispetto a quelli che hanno beneficiato degli investimenti minori.

La scansione temporale imposta dal PNRR influenza, inoltre, il ricorso a competenze progettuali e gestionali esterne, in particolare per i borghi con meno forza amministrativa (ma non escludendo anche quelli maggiori), creando un effetto a cascata che si sovrappone alle successive criticità come quella della formazione interna e della coltivazione delle medesime competenze, lasciando le aree interne nuovamente

¹²² Tale esperienza si riflette nell'entità del finanziamento: le cifre apportate in particolare dagli investimenti della linea A non potevano che afferire ad una gestione già roduta e pratica nella risposta a determinati tipi di complessità del bando.

scoperte. In questo modo si esplicita nuovamente l'interconnessione tra le criticità trasversali a tutto il PNRR Borghi, definendone i difetti strutturali.

4.2.1. L'inconciliabilità con le politiche territoriali della Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI)

Derivante dall'operato dell'OCSE¹²³, dall'approccio LEADER e dai fondi strutturali europei FESR, FSE/FSE+, nel 2014 nasce la Strategia Nazionale Aree Interne (o SNAI), dedicata al duplice impegno: fornire i servizi essenziali a tutti i cittadini del territorio italiano e incentivare lo sviluppo socioeconomico dello stesso, puntando su una generale valorizzazione del patrimonio culturale e naturalistico che crea una densa costellazione sul suolo nazionale. Le politiche proposte dalla Strategia sono raccolte in cicli operativi settennali, con il primo ciclo che ha coperto il periodo 2014 – 2020, rinnovato e implementato con la Strategia per il periodo 2021 – 2027. Il raggio d'azione è considerevole, costituito da 124 aree di progetto che coinvolgono ben 1904 comuni, denotando un approccio concretamente sinergicamente coeso nel territorio e improntato a una permanenza istituzionale di medio-lungo termine. Questa direzione operativa è stata possibile dopo un'accurata mappatura del territorio nazionale, definendo le aree di interesse utilizzando un criterio progressivo di marginalità¹²⁴ (Leonzio, 2025). Una strategia di sviluppo locale ha bisogno di una temporalità estesa, necessaria per il coinvolgimento delle comunità e per l'integrazione delle richieste e dei bisogni di tali nelle politiche della SNAI, bisogni che devono essere condivisi dalle realtà territoriali coinvolte (PSNAI, 2025)¹²⁵. Dopo una prima ricognizione risulta evidente come le finalità del PNRR Borghi (e del PNRR in generale) si sovrappongano a più gradi con le politiche SNAI, presupponendo un'auspicabile sinergia e complementarità tra le due realtà. Il rapporto complementare è stato citato e centralizzato dal nuovo piano strategico (link al documento nelle note), rivelando però un complesso rapporto di oscuramento del PNRR nei confronti delle precedenti politiche territoriali. A causa della ferrea tabella di marcia richiesta dalla Commissione Europea e dal piano steso dal governo italiano, molte Regioni e autonomie hanno denunciato una scarsa, se non semplicemente simbolica, partecipazione alla definizione dei principi e dei criteri operativi per gli interventi nei borghi e nei centri storici minori. L'esclusione e l'ininfluenza delle Regioni nella stesura delle componenti del Bando Borghi hanno portato a un rapporto e a un dialogo diretto tra il Ministero e i Comuni coinvolti nelle attività di rigenerazione a base culturale. Questo rinnovato rapporto potrebbe far pensare a una partecipazione dal basso delle amministrazioni locali, avvicinandosi di più ai principi espressi dalla SNAI,

¹²³ Si tratta dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, un organo internazionale dedicato al miglioramento economico e sociale delle regioni nel mondo; <https://www.oecd.org/>.

¹²⁴ Il criterio di marginalità è da intendersi in un'accezione molteplice a partire da quella geografica, nei confronti dei maggiori centri urbani, incrociata poi con altri dati e rilevazioni riguardo alla disponibilità di servizi essenziali e all'indice demografico.

¹²⁵ Per il piano strategico aggiornato della SNAI: https://uncem.it/wp-content/uploads/2025/07/PSNAI_FINALE.pdf.

conducendo però a conclusioni illusorie. La centralità dei borghi protagonisti è stata limitata alla fase progettuale e di attuazione, definendo l'area di attività condizionata da un'impostazione ministeriale calata dall'alto e rivelando un confronto a monte pressoché inesistente come nel caso delle Regioni (Menegus, 2022). Delle progettualità concepite come complementari alla SNAI avrebbero intrapreso un percorso condiviso e partecipato, ben distante dalla gara competitiva e frammentata che il Bando Borghi ha creato. L'approccio della strategia prevede la creazione di reti organiche tra i vari comuni e realtà territoriali, fissando la collaborazione come requisito necessario e la negoziazione come percorso obbligatorio. La Strategia proponeva una linea d'azione per *aree-progetto*, non per singoli Comuni, e presupponeva la presentazione di strategie d'intervento per tutta l'area, superando una semplice e sequenziale sommatoria di interventi a sé stanti. Un simile approccio non è stato reso possibile dal PNRR Borghi, a monte (come appena detto) e a valle, impedendo l'associazione di più autorità locali¹²⁶ la cui connessione avrebbe permesso un'operatività coerente con le politiche territoriali nazionali ed europee. Al mancato coinvolgimento a monte non è stato rimediato tramite la libertà concessa a valle come si potrebbe pensare, proponendo così una sussidiarietà falsata nella quale la prospettiva di definizione del piano non ha assunto la prospettiva del territorio e della comunità (De Rosa, 2022). La predisposizione di veri e propri tavoli operativi caratterizzati da una sussidiarietà tanto verticale quanto orizzontale avrebbe portato con sé il pregio di poter individuare criticità da un punto di vista pratico, ad esempio la concentrazione delle ingenti risorse sul turismo culturale in una maniera altamente centralizzata. Il rischio corso e che potrebbe ancora concretizzarsi è quello di attuare una politica di intervento non coerente con i principi stessi dello sviluppo socioeconomico delle aree interne in cui la cultura è uno dei principali catalizzatori, ma che non deve essere posta gerarchicamente al di sopra di altri servizi e attività rilevanti per la riqualificazione dei borghi (Magliari, 2025).

L'inconciliabilità del Piano e della Strategia è riscontrabile anche nell'influenza che il primo ha avuto e sta avendo sulla seconda. Con l'introduzione del nuovo Piano Strategico Nazionale Aree Interne (PSNAI) è stata approntata una riforma di sostanziale centralizzazione¹²⁷ delle politiche territoriali, funzionale allo sfoltimento del processo burocratico e a un rafforzamento istituzionale per la concretizzazione delle progettualità. I vantaggi e benefici di questa svolta gestionale introdotta dal Decreto-Legge n. 124, 2023¹²⁸ si inseriscono nella maggiore colonizzazione operata

¹²⁶ Il limite di aggregazione dei Comuni per la linea B è stato fissato a tre unità.

¹²⁷ La centralizzazione, sancendo il passaggio da SNAI a PSNAI, prevede una totale revisione della governance attuata tramite un accordo tra soggetti centrali (tra cui il Dipartimento per le politiche di coesione e per il Sud e i Ministeri competenti nelle materie coinvolte), soggetti regionali (tramite l'individuazione di un'Autorità regionale responsabile per le aree interne, o ARAI, a sostegno dei gruppi di coalizzazione locali) e soggetti della stessa area interna (approvato da una Cabina di regia nazionale che ne valuta e controlla l'operato).

¹²⁸ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/09/19/23G00137/SG>.

dal PNRR, dal PNRR Borghi e dalla “corsa alla spesa” che ha scatenato. L’accelerazione catalizzata dalla nuova centralità di *governance* si sposa alla perfezione con la serrata temporalità che ha caratterizzato gli interventi e le azioni progettate, presentate e in corso di completamento.

Il nuovo assetto della Strategia alimenta ulteriormente i timori e le osservazioni di esperti in materia, come Rossano Pazzagli¹²⁹, che ha evidenziato come la SNAI sia stata assorbita e controllata dal PNRR e, in questo caso, dal PNRR Borghi. L’azione e il rapporto di complementarità delle due realtà cessano di esistere insieme all’approccio democratico e partecipato introdotto dal 2014. Il percorso non è stato affatto lineare né privo di problematiche, e ha richiesto numerose risorse e competenze nella definizione di pratiche e di una programmazione dal basso, place-based e non competitiva di cui si dovevano ancora valutare i primi veri risultati. L’intromissione del PNRR nelle pratiche territoriali sperimentate in oltre un decennio ha recuperato un modello opposto, quello del top-down e di una gestione calata dall’alto che poco ha a che fare con le comunità, con i loro bisogni e con il territorio nella sua gestione integrata e sostenibile. In questo modo e in questo contesto, il PNRR Borghi presenta le criticità di un intervento estemporaneo alle politiche esistenti, con l’aggravante di condizionare le stesse e di minare il già complicato sviluppo e progresso dei territori e delle aree interne con i loro borghi che perdono la vera centralità progettuale¹³⁰.

4.2.2. Le difficoltà nel cammino verso una rete partenariale

L’importanza dello strumento degli accordi e dei partenariati pubblico-privati è stata definita a più riprese. Uno dei fattori più importanti da sottolineare è quello delle tempistiche richieste e della partecipazione dal basso dei soggetti, riconquistando la dimensione strategica più vicina ai luoghi e alle necessità degli stessi. L’accordo partenariale e la creazione di una rete di rapporti tra la dimensione amministrativa e gestionale pubblica e quella privata necessitano innanzitutto di una chiara definizione degli obiettivi. Il quadro operativo deve essere costruito sulla base di un consenso e di una fiducia comuni nei confronti dei progetti e delle attività che vengono realizzati. Consenso e fiducia poggiano nuovamente sulla variabile temporale e su di una comunicazione trasparente. La costruzione delle basi operative è da considerarsi inscritta in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, funzionale prima al “semplice” ascolto dei soggetti che i territori vivono e vogliono far vivere (o rivivere), abbandonando qualsiasi pretesa di un’improvvisa messa a terra e di un funzionamento immediato delle stesse pratiche. Il percorso da intraprendere è rischioso, il cui successo

¹²⁹ Per l’intervento integrale: <https://www.civiltàappennino.it/2023/11/10/che-fine-ha-fatto-la-snai-inghiottita-dal-pnrr/>. Rossano Pazzagli, storico e docente di Storia del territorio e dell’ambiente presso l’Università del Molise, è una delle voci più attive a favore dello scetticismo e del generale pessimismo che circondano il PNRR e il Bando Borghi. L’autorità in materia lo ha portato alla direzione della recente Scuola dei Piccoli Comuni.

¹³⁰ Si potrebbe parlare di un approccio agli antipodi di quello place-based attento ai luoghi e alle comunità, un approccio paradossalmente cieco a queste realtà pur intervenendo direttamente sul territorio.

non è assicurato e deve essere relazionato a una gestione che fa dell'ascolto e del dialogo i principi fondanti. Lo strumento del partenariato supera la simbolica firma di un accordo, dipendendo dalla buona riuscita del rapporto associativo consolidato nel tempo, al fine di operare oltre la scadenza del contratto (Zumpano, 2017). Le potenzialità di questo strumento sono accompagnate da altrettanti limiti:

- La complessità della governance multilivello che caratterizza gli accordi di questo tipo; la gestione deve far fronte alle molteplici richieste che emergono da un approccio partecipato e di co-progettazione, possibilmente tra loro contraddittorie¹³¹. Questa impostazione rischia di dilatare sia la burocrazia sia il timing operativo;
- La collettività della pianificazione e della co-progettazione non sempre riesce a tenere conto degli attori esterni all'accordo partenariale, operando ciecamente nei confronti delle singole parti a livello locale;
- La trasformazione di veri approcci condivisi in azioni di facciata, orientate al semplice marketing del territorio e delle aree interne, lasciando in disparte le opinioni dei protagonisti della quotidianità dei borghi;
- La mancanza di rapporti tra i vari partenariati presenti sul territorio, mancando l'obiettivo comunitario delle politiche di rigenerazione rurale come la SNAI e l'approccio Leader.

I limiti illustrati rappresentano dei rischi più che delle caratteristiche ricorrenti degli accordi, rischi da evitare e da affrontare con gestioni efficaci e efficienti che coinvolgano sinergicamente tutti i soggetti esterni e interni alla propria singola rete. Anche la massimizzazione dei possibili benefici che potrebbero derivare è fondamentale per la concretizzazione di una buona pratica, benefici che ancora una volta richiedono una strategia estesa nel tempo e non concentrata.

Risulta quasi induttivo il ragionamento che porta al contrasto tra l'impostazione del PNRR Borghi e le pratiche che per anni sono state utilizzate e sperimentate dalle politiche partenariali e territoriali europee e nazionali. I tempi ristretti che sono intercorsi tra la pubblicazione dei bandi e delle comunicazioni pubbliche delle due linee di investimento non si conciliano con i cicli pluriennali che i partenariati richiedono. La promozione dell'utilizzo di questo strumento di coesione sociale e territoriale è stata bloccata da temporalità che non hanno permesso di attivare processi partecipativi più consoni, né di individuare progettualità che si calassero effettivamente nelle comunità per operarne a beneficio.

¹³¹ Il fattore della complessità e della stratificazione dell'approccio inserito e calato dinamicamente nei luoghi richiede numerosi compromessi; nel caso del PNRR come visto, per aggirare burocrazia e tempistiche eccessivamente estese non sono state approntate manovre per migliorare il sistema esistente per facilitare l'approccio dal basso, vicino alle comunità, operando invece una centralizzazione gestionale contraddittoria tanto quanto le possibili tensioni che sarebbero potute emergere.

Le forme di partenariato pubblico-privato sono state al centro del bando per i borghi del PNRR, compromesso dal ritmo serrato delle richieste di presentazione dei piani di rigenerazione e degli studi di fattibilità, sbilanciando il rapporto di recupero del tessuto socioeconomico nazionale a favore di realtà che avevano già attivato (o erano in procinto di attivare) rapporti con partner privati (Menegus, 2022). Esempi di questo tipo sono ritrovabili lungo tutte le graduatorie che riportano i comuni beneficiari dei finanziamenti, sia per la più consistente linea A sia per la più contenuta (pur sempre ingente) linea B. Riprendendo il caso di Arquà Petrarca e della sua peculiarità, è da sottolineare come ben prima dell'ingresso del Bando Borghi nelle dinamiche economiche territoriali, il comune avesse all'attivo un accordo essenziale di partenariato con *Paesaggio Culturale Italiano S.r.l.*¹³². Nata nel 2009, l'azienda di diritto privato opera su tutto il territorio italiano, gestendo e creando connessioni tra i vari parchi letterari nazionali, compreso quello del Petrarca, parte del percorso di visita dedicato al poeta trecentesco. Un'altra collaborazione di lunga data intercorre tra il gioiello euganeo e *Thermae Abano Montegrotto*¹³³. Il rapporto istituzionale-commerciale tra il borgo e il compendio termale mette in comunicazione e organizza la valorizzazione del territorio euganeo nella sua totalità. L'inserimento di Arquà nell'OGD Terme e Colli Euganei e nei pacchetti turistici proposti dai comuni limitrofi interessati dalla specifica attività termale pone il comune in una posizione di assoluto vantaggio rispetto a borghi non selezionati per il finanziamento. Avere la possibilità di far leva su di una rete partenariale già così accesa e funzionale è appannaggio di pochissime realtà, rendendo il borgo petrarchesco un modello non replicabile nella maggior parte dei casi. L'accento posto su un borgo simile getta luce sull'utilizzo dei fondi PNRR, spesi per valorizzare e potenziare realtà già forti, a scapito della condivisione di notorietà e di forza contrattuale nei confronti del settore socioeconomico e turistico del resto del territorio. Lo sviluppo locale è stato forse preso con un piglio estremamente letterale, approfittando di una possibilità irripetibile che ha creato competizione quando il proprio obiettivo era quello del recupero e dello sviluppo coeso del territorio. Nel caso di Palù del Fersina e della valorizzazione della Valle dei Mòcheni il percorso è stato inverso rispetto a quello di Arquà. La Provincia Autonoma di Trento ha scelto il borgo montano per poi stendere il progetto, rimediando alle lacune di competenze dell'amministrazione locale di Palù e delle proprie istituzioni. I partenariati e i tavoli di dialogo con la comunità sono stati definiti

¹³² L'azienda porta con sé una rete di connessioni di dimensioni considerevoli, estendendosi per tutta Italia e nel mondo. Realtà italiane (oltre 30 parchi letterari sparsi per le varie regioni) e mondiali (sono presenti parchi letterari a Cuba, negli Stati Uniti, in Francia, in Grecia e in Norvegia) sono funzionali alla creazione di un rapporto sinergico tra Arquà e ulteriori soggetti, aperto a maggiori possibilità rispetto a borghi più isolati, con flussi turistici meno stabiliti e un patrimonio meno valorizzato. Per consultare l'operato e la diffusione aziendale: <https://www.parchiletterari.com/paesaggio-culturale.php>.

¹³³ Il compendio termale unisce numerose strutture di albergo e SPA, estendendo ulteriormente il raggio d'azione del borgo sul territorio nei confronti di percorsi di sviluppo e crescita locale. Per il sito della rete: <https://www.visitabanomontegrotto.com/en/elements-en/euganean-thermalism-abano-montegrotto-terme/>.

sia durante la scrittura del progetto sia a seguito della stessa, a causa del motivo che traccia il filo rosso di una delle grandi criticità del bando: la ristrettissima finestra temporale in cui operare. L'intervento della provincia autonoma nella stesura si inserisce nel dibattito relativo al secondo punto critico che amplia le crepe nella metodologia e nella gestione dei progetti per renderli concreti oltre il semplice atto di spesa: la mancanza di competenze essenziali prima per rispondere al bando al fine di accedere ai finanziamenti e la messa a terra degli stessi. Le medesime competenze sono utili anche per la visione di lungo termine, caratteristica dei partenariati, come per la visione strategica che deve qualificare la rigenerazione territoriale, economica e sociale delle aree fragili. Del tool-kit ideale parlerò tra poco.

Un'iniziativa, quella del PNRR Borghi, che avrebbe potuto rivoluzionare il panorama culturale, economico e societario italiano, sostenendo le politiche territoriali già esistenti con un finanziamento di portata unica e probabilmente irripetibile. La stessa iniziativa, però, ha scontato un rapporto di esclusività nei confronti del territorio e dei suoi abitanti, perdendo il carattere democratico con cui l'approccio Leader e SNAI avevano qualificato la propria missione istituzionale. Ancora una volta il fattore delle tempistiche ha spostato l'attenzione su fattori di cantierabilità, allontanandosi dai veri bisogni comunitari e dalla lunga digestione che questi progetti richiedono al fine di ottenere risultati concreti (Agnoletti & Fusi, 2023).

4.2.3. Competenze interne? Esternalizzazione nella fretta della spesa

Le scadenze fissate dai finanziamenti europei hanno evidenziato altre problematiche dei comuni minori, le cui amministrazioni sono dotate di un personale ridotto o addirittura minimo. Le autorità locali sono state costrette ad affidarsi all'esperienza di professionisti esterni, acquistandone i servizi per un tempo determinato e non estendibile oltre la fine dei lavori, limitando il fare strategico alla singola operatività circostanziale, mantenendo attivo il dubbio della successiva gestione di lungo periodo.

Questa terza articolazione delle problematiche che scaturiscono dalla tassativa scansione temporale che ha impedito un ideale approccio strategico con un esteso orizzonte è un nodo-ponte, funzionale all'esplicitazione della seconda criticità relativa alle competenze necessarie, eppure assenti, a cui ho accennato in precedenza.

L'esternalizzazione dei compiti e delle responsabilità gestionali e progettuali si sposa perfettamente con una politica che ha risolto solo temporaneamente l'inadeguatezza delle amministrazioni locali italiane da tempo in crisi. Cercare figure professionali e competenti nell'ambiente esterno e circostante è stato essenziale per la stesura dei progetti, per l'ideazione di attività rivolte al turismo culturale (e alla cultura in generale)¹³⁴, all'economia e al sociale (con un accento maggiore su fattori

¹³⁴ Basti pensare alla valorizzazione linguistica promossa dal progetto pilota per Palù del Fersina. L'Istituto Culturale Mòcheno per la progettazione delle proprie attività (di concerto con il comune, la provincia di Trento) si è avvalso dell'attività di ricerca di alcune università trentine, sopperendo alla

occupazionali e di incremento di reddito), giocando a sfavore di uno sviluppo interno che impegni e politiche (nazionali e non) passate¹³⁵, come un maggior tempo a disposizione per l'ideazione del progetto hanno ostacolato e continueranno a ostacolare nel prossimo futuro. Riprendendo nuovamente i casi di Arquà Petrarca e Palù del Fersina, è possibile notare una molteplicità di soggetti che si sono resi protagonisti dell'ideazione e della stesura del progetto da presentare al fine di beneficiare dei finanziamenti di Next Generation EU. Il livello di esternalizzazione è diverso nei due casi, coerentemente con la diversa entità nei finanziamenti ricevuti¹³⁶:

- L'amministrazione locale di Palù del Fersina, data l'entità del finanziamento, ha messo in atto un'esternalizzazione più complessa e strutturale. La stesura del progetto è stata affidata interamente agli uffici tecnici della Provincia Autonoma di Trento, la quale ha sviluppato le attività e le iniziative trasversalmente sulle varie aree di attività illustrate nel precedente capitolo. La provincia ha coinvolto il comune, la comunità e molteplici attori funzionali alla qualificazione efficace di ogni progetto, raggiungendo una profondità e una complessità necessarie per una presentazione forte e calata nel territorio in modo coeso. La pubblica amministrazione trentina, coinvolgendo anche i propri enti strumentali, ha operato in modo diffuso su tutto il progetto per la minoranza mòchena della valle. L'Università di Trento e la Trentino School of Management (TSM) sono state impegnate nella definizione dei progetti di ricerca e di formazione di studenti e futuri lavoratori che abiteranno l'area, tentando di invertire la tendenza negativa dello spopolamento. APT Valsugana e Trentino Marketing hanno messo a disposizione le proprie competenze per la promozione e comunicazione della progettualità e delle sue peculiarità. Inoltre, APT Valsugana si è concentrata sulla definizione di un'esperienza autentica e di qualità del territorio della valle intesa come un organismo integrato in cui Palù non è da sola. Gli stakeholder locali sono stati interrogati sulle proprie necessità e, con i tavoli organizzati in principio dalla TSM, hanno avuto la possibilità di esprimere le proprie idee, condizionando dal basso, dalla comunità, la direzione progettuale. Gli stessi portatori di interesse e i soggetti progettisti hanno applicato un approccio generato dal basso e nel quale co-progettazione e partenariato pubblico-privato si integrano alle politiche di sviluppo locale place-based. Le progettualità in sé riguardano, oltre a Palù, tutti

mancanza di incentivi per procedere singolarmente allo studio approfondito della cultura locale e alle collaborazioni prefissate per l'estensione della stessa.

¹³⁵ I tagli dei finanziamenti e dei fondi a disposizione non coinvolgono solo la cultura. Tanti altri settori protagonisti dei servizi essenziali per la cittadinanza hanno subito ingenti tagli, dalla sanità e dall'istruzione alle infrastrutture e opere pubbliche.

¹³⁶ Si ricorda che nel caso di Palù del Fersina si tratta di uno dei 21 progetti pilota della linea d'investimento A, beneficiario quindi di un finanziamento di 20 milioni di euro. Arquà Petrarca fa parte dei comuni finanziati dalla seconda linea di investimento, linea B, il cui finanziamento ammonta a un massimo di 1,6 milioni di euro (cifra ricevuta dal comune del Padovano).

i comuni Mòcheni¹³⁷ che popolano la valle e ne mantengono l'unica identità culturale e paesaggistica (Messina & Tregnaghi, 2023). Da sottolineare è il pregio della progettazione diffusa e della predisposizione di cicli formativi, non dimenticandosi, però, dei rischi che la temporalità ristretta fa correre ai progetti stesi e attuati, nonostante l'evidente qualità di tali.

- Nel caso di Arquà Petrarca si sono già identificati due soggetti di peso per la formazione della progettazione e del partenariato in *Paesaggio Culturale S.r.l.* e *Thermae Abano Montegrotto*. La stesura del progetto, oltre che agli uffici di *Madagascar Communication*, è stata affidata al gruppo di progettisti culturali guidato da Giulia Deotto e Claudia Baldin¹³⁸. Il nucleo e la struttura tecnico-scientifica della squadra di professionisti sono stati integrati dal know-how dell'ufficio stampa in project management culturale, coordinamento di attività culturali, organizzazione e comunicazione generale. Madagascar ha operato e opera ancora oggi al fianco dell'associazione Parchi Letterari, promuovendo e gestendo iniziative come Notte Poetica che celebra il poeta Francesco Petrarca. Ulteriori competenze manageriali sono state apportate dalla Fondazione Musicale Masiero-Centanin¹³⁹ (che ha sede proprio nel comune dei Colli Euganei), in quanto partner centrale dell'hub culturale pensato per la rigenerazione del borgo; la fondazione ha preso in carico la programmazione di eventi musicali di alto profilo e di respiro internazionale che il personale del comune non avrebbe avuto modo di approcciare. L'Università di Padova e lo IUAV, similmente al progetto trentino, si sono fatti carico di cicli formativi per i propri studenti e futuri professionisti, portando ad Arquà una dimensione abitativa diversa da quella prettamente turistica. L'istituto veneziano ha messo a disposizione anche le competenze del proprio dipartimento di architettura per la rigenerazione degli spazi e il recupero urbanistico. Infine, da non dimenticare sono nuovamente gli stakeholder locali; la comunità resta il vero motore della riqualificazione socioeconomica del tessuto locale. L'impostazione del progetto padovano presenta un approccio orientato più al turismo culturale, allontanandosi da uno sguardo totale e d'insieme che ha caratterizzato invece l'esperienza trentina. Il campo magnetico creato dall'attrattività del borgo (grazie anche al marketing turistico-culturale che Borghi Più Belli d'Italia dona al centro storico minore) sovrasta ogni altra

¹³⁷ Palù del Fersina non è l'unica realtà locale a far parte della valle e delle iniziative relative al comune in senso autoreferenziale avrebbero creato distanze, attriti e differenze. Gli altri tre comuni Mòcheni sono Fierozzo (Vlarotz), Frassilongo (Garait) e Sant'Orsola Terme (Oachlait o Spitz). Molti degli interventi, come ad esempio quello del raccordo del percorso cicloturistico, mettono in comunicazione le varie territorialità.

¹³⁸ Claudia Baldin, libera professionista che collabora con tutti i soggetti che popolano la filiera del turismo, si occupa di consulenza territoriale e affianca le fasi progettuali di ricerca, pianificazione e, se possibile, di esecuzione (<https://claudiabaldin.com/>). Giulia Deotto è una progettista culturale, responsabile della prima redazione e della strutturazione della proposta progettuale.

¹³⁹ <https://www.fondazionemusicaled.it/>.

iniziativa del territorio e una dimensione più chiusa potrebbe gravare su altre politiche di recupero rurale e territoriale, riappropriandosi di una prospettiva policentrica caratteristica dei centri urbani.

L'esternalizzazione di attività chiave e centrali delle progettualità proposte grava sull'opportunità di uno sviluppo sostenibile delle aree interne. Nel momento in cui si concluderà la stagione dei finanziamenti del PNRR Borghi, rimarrà da affrontare il nodo cruciale della gestione operativa e di ogni altro impegno che ne deriva. Lo sviluppo di competenze interne è fondamentale per procedere verso un'ipotetica sostenibilità economica e amministrativa, in particolare per le attività che poggiano sul patrimonio culturale, anche se la questione è generalizzabile anche a tutte le aree di attività relative ai borghi. Una co-specializzazione, come i partenariati (dai quali può altrettanto derivare), è fondamentale per non cadere in una dipendenza da soggetti esterni, per quanto siano inseriti e coinvolti nella comunità "borghese"¹⁴⁰. Questo percorso è stato da tempo trascurato e le competenze necessarie non sembrano attecchire (o addirittura comparire) nelle amministrazioni pubbliche locali a causa della mancanza di fondi e degli approcci estranei ai pensieri manageriali e alla valutazione e correzione efficaci delle attività (culturali e non).

Ogni considerazione fatta è riconducibile alla mancanza di tempo, alle scadenze estremamente ravvicinate che non rispecchiano le tempistiche necessarie alla gestione di finanziamenti di questa portata e di progetti con obiettivi altrettanto ambiziosi. Quali sono però le competenze da integrare e far proprie nell'approccio di una rigenerazione socioeconomica a base culturale?

4.3. La criticità della gestione manageriale e strategica: caccia alle competenze

Dal Novecento a oggi l'annosa domanda che ha turbato e tormentato numerosi professionisti del settore e accademici è quella che pone la questione dell'affiancamento, del dialogo e della possibile complementarità della sfera economico-manageriale e della sfera artistico-culturale. Nelle realtà più sviluppate, principi di efficacia e gestione sono stati integrati alle politiche culturali, perseguendo standard e obiettivi di qualità della produzione artistico-culturale e di resa economica.

Affiancare questi due approcci nel caso della rigenerazione culturale dei borghi e delle aree interne tramite il PNRR Borghi è funzionale alla valutazione delle politiche territoriali e del funzionamento delle attività e delle progettualità predisposte. Un orizzonte visivo esteso è fondamentale per rendere conto delle sinergie che il catalizzatore principale, il patrimonio culturale, genera e dei vantaggi che esso induce

¹⁴⁰ La dipendenza da entità esterne è rischiosa anche nell'ottica di gestione di futuri fondi e partenariati; è importante creare un'immagine solida della propria macchina operativa e le realtà dei borghi italiani sono ancora lontani da tale. Anche un caso peculiare come Arquà Petrarca con i suoi flussi turistici già solidificati gioverebbe da competenze interne per operare con più forza e coesione nei confronti di altri attori e per ampliare il proprio ventaglio di opportunità progettuali.

sui settori adiacenti, in senso operativo. Il pericolo in questo caso risiede nella centralizzazione della dimensione del turismo culturale e del patrimonio, creando attrito con una visione del territorio più coesa, tipica, ad esempio, delle strategie SNAI, nelle quali la rinascita e la rivitalizzazione scaturiscono da molteplici fonti e settori economici-operativi. A coadiuvare la qualità della valorizzazione e tutela del patrimonio italiano devono essere predisposte determinate competenze ancora sottosviluppate, per molto tempo considerate lontane dai veri obiettivi relativi alla gestione della cultura. Dal project management culturale, budgeting, pianificazione strategica fino alla valutazione dei risultati in iter e a consuntivo, conoscenze e capacità manageriali aprono la possibilità di inscrivere la dimensione culturale in un'ottica di attiva produzione e non di mera spesa, di possibile sostenibilità interna e non di assoluta dipendenza da fattori esterni (Fusco, 2018).

Il Bando Borghi ha richiesto l'impiego di competenze di cui gran parte dei fragili comuni coinvolti non disponeva (e di cui non dispone tuttora, data la scelta fondamentalmente obbligata di esternalizzare le attività). Solo le realtà con esperienze pregresse e con a disposizione un ufficio tecnico adeguato (e dunque di determinate competenze) sono state in grado di rispondere in modo efficace alle richieste portate avanti dal Piano e dalla Commissione Europea. Sono stati vari i sindaci di borghi rimasti esclusi dal finanziamento che hanno lamentato tali difficoltà e che hanno denunciato questo squilibrio operativo. Oltre a questi, proprio il sindaco di Caviglia, comune che ospita il borgo di Castelnuovo d'Avane, beneficiario del finanziamento di 20 milioni di euro e situato nella provincia aretina. Leonardo Degl'Innocenti O Sanni a inizio 2026 ha rilasciato un'intervista per *Informazione SenzaFiltro* de *Il Lavoro Quotidiano*¹⁴¹, in cui confermava tutte le impressioni e ogni dubbio che fin dal 2021 è gravitato attorno al PNRR Borghi, alla sua impostazione e metodologia. Le difficoltà nella gestione del bando sono state rilevate a ogni livello, nella fase esecutiva dei lavori e soprattutto nella fase di progettazione e programmazione. Apposite gestioni e collaborazioni ricercate all'esterno hanno posto l'attenzione sulle specifiche capacità interne alle amministrazioni comunali dei borghi. A Caviglia il primo cittadino ha potuto godere di un ufficio tecnico competente e aggiornato che vantava una familiarità con grandi progetti, data la frequenza con cui sono state istituite opere pubbliche di portata medio-grande. Il progetto del borgo, come detto, non ha fatto affidamento sul solo turismo culturale¹⁴², articolandosi in direzioni differenti ma iscritte nello stesso ambito operativo, cercando di raggiungere obiettivi condivisi e

¹⁴¹ Per l'intervista integrale: <https://www.informazione senza filtro.it/28-01-2026-piano-borghi-pnrr-ripopolamento>.

¹⁴² Puntare sulla cultura, sul patrimonio e sull'immateriale ha rappresentato il modo in cui molti comuni beneficiari del finanziamento europeo hanno guadagnato un facile accesso al finanziamento. Un approccio simile non considera le politiche di rigenerazione economica e sociale più concrete in cui ogni elemento di distinzione è al servizio del benessere della comunità, diventando così parte di un più esteso e concettuale "diritto alla cittadinanza". Un diritto che vede lo sviluppo economico e civico come un vantaggio di cui ogni individuo può e deve godere (Carrosio e Faccini 2018).

comuni da ogni attività e da ogni soggetto coinvolto, pubblico o privato che fosse. La coerenza con l'attrattività dei borghi è stata ricercata con la diversificazione progettuale, all'interno della quale il patrimonio culturale fa parte di un insieme che dialoga e si sostiene reciprocamente. Il sindaco toscano, infine, rimarca la connessione tra la criticità del sapere competenziale e le tempistiche inadeguate a cui sono stati costretti i comuni interni e fragili del territorio italiano. Degl'Innocenti O Sanni afferma infatti che le conferenze di servizi per sfruttare progettazioni partecipative richiedono una dilatazione dei tempi e soprattutto, ogni borgo è un elemento da considerare come vivo e non come delle scatole vuote. Rigenerazione e ripopolazione richiedono tempo.

Competenze ibride, in equilibrio tra gestione manageriale e cultura, sono essenziali per il funzionamento efficace di iniziative stratificate e multisettoriali come quella del progetto pilota della Toscana. Qual è dunque la cassetta degli attrezzi delle competenze su cui concentrare la formazione dei professionisti internamente agli organigrammi delle amministrazioni dei borghi?

4.3.1. La pianificazione strategica culturale

Fare leva sulla cultura e sull'identità dei luoghi e delle comunità per incentivare lo sviluppo della direzionalità economica e sociale è una delle best practices che sono state tenute a distanza dagli addetti ai lavori sul territorio italiano negli anni. Esperienze di questo tipo sono state sperimentate in molti paesi anglosassoni¹⁴³ in cui il cultural planning è realtà concreta dalla fine degli anni Settanta dello scorso secolo (Argano, 2026). Il coprotagonismo della cultura nelle politiche di rigenerazione viene concretizzato nella pianificazione strategica riprendendo tutti i principi e obiettivi già descritti e analizzati negli scorsi capitoli: dall'approccio dal basso (bottom up) e partecipato, attivando l'operato degli stakeholder locali, fino all'assunzione di una visione orientata al futuro e a uno sviluppo sul medio-lungo periodo. Il piano creato con questo strumento poggia su alcuni pilastri fondanti come il riferimento ai Sustainable Development Goals (SDGs) per orientare i progetti e le attività, la valorizzazione urbana e del patrimonio culturale, la collaborazione e il dialogo tra i soggetti partecipanti. La coda della strategia è qualificata come aperta, attiva nel processo di attuazione e soprattutto di monitoraggio. L'investimento in un piano strategico, parte di un piano più grande in cui si progettano altrettante attività per gli altri settori economici e produttivi, richiede un impegno pluriennale scandito da una linea temporale definita come quella del PNRR Borghi, differendo per una concentrazione delle scadenze a maglie larghe.

La pianificazione strategica, riprendendo dei concetti fondamentali di economia aziendale, si presta perfettamente alla necessità di agire concretamente verso obiettivi

¹⁴³ Stati Uniti, Australia, Scozia, Galles, Inghilterra, Irlanda del Nord e Canada sono alcuni tra i paesi in cui la pianificazione urbanistica e di sviluppo locale hanno incontrato le politiche di focalizzazione sulla cultura e sugli effetti benefici che possono avere sulla società.

chiari e definiti. Le scelte manageriali e i processi che ne derivano presentano una stretta correlazione con l'ambiente esterno, in un rapporto di interdipendenza in quanto la sopravvivenza nello stesso dipende da una capacità di adattamento e di sfruttamento delle opportunità (Solima, 2020). In un contesto in costante evoluzione, una visione strategica delle politiche di rigenerazione delle aree rurali asseconda una visione di sostenibilità per i borghi e i centri storici minori e marginali. La stessa variabile contestuale incide anche sulla definizione della propria missione istituzionale, le cui progettualità cambiano a seconda dei bisogni individuati dai soggetti che le politiche coinvolgono attivamente. Ancora una volta è possibile denotare una convergenza con l'approccio bottom-up e place-based: le direzioni operative più efficaci dell'approccio strategico incontrano le politiche territoriali nella divisione sequenziale delle attività e nell'opportunità che tale approccio fornisce nei confronti dei cittadini e degli stakeholder locali. La valorizzazione delle risorse del territorio (risorse di ogni tipo) rigenera il capitale a propria disposizione, attraversando percorsi di partecipazione attiva delle parti e di superamento di limiti istituzionali dei progetti pensati da chi determinate realtà non deve viverle. Progettare in modo strategico significa collegare un sistema policentrico che caratterizza il territorio italiano, formato dagli stessi borghi che il bando PNRR ha provato a centralizzare.

L'assetto strutturale del processo di pianificazione rivela un'impostazione improntata al dialogo e all'inclusione di più voci che diventano vettori di interesse e qualità. Le competenze si estendono a tutte le fasi attualizzate dalle organizzazioni culturali (e non solo) e dai tavoli di lavoro di cui fanno parte. Gli snodi principali partono dalla definizione degli obiettivi da perseguire, coerenti con i valori di recupero e rivitalizzazione di aree da tempo abbandonate e in crisi. Allargando la partecipazione delle parti civiche e dei soggetti locali, è possibile operare un'analisi del contesto in cui agiranno, considerando il proprio microambiente e il macroambiente in cui l'impegno condiviso è quello di attivare dinamiche reticolari con le entità dei territori limitrofi. Seguono le fasi di visione e formulazione della strategia in cui ai temi di sviluppo locale si affiancano azioni di budgeting, progettazione, divisione temporale delle attività, marketing comunicativo e promozionale. Il monitoraggio riguarderà, infine, sia le fasi progettuali sia quelle attuative, e presenterà dati funzionali alla valutazione finale e in itinere.

Nella progettazione strategica, l'analisi SWOT, l'analisi PEST e il benchmarking sono solo alcuni degli strumenti che le organizzazioni culturali e le amministrazioni locali dei borghi dovrebbero far propri¹⁴⁴. L'utilizzo di questi sarà diffuso lungo tutte le fasi,

¹⁴⁴ L'analisi SWOT concerne gli elementi di forza (strength), debolezza (weakness), opportunità (opportunities) e minaccia (threats) che riguardano sia l'assetto interno delle organizzazioni e delle amministrazioni, sia l'assetto ambientale esterno ai soggetti stessi. La dinamicità degli elementi costitutivi è intercettabile con competenze sviluppate e pratiche consolidate nel tempo, funzionali alla gestione di fondi e progetti nell'ottica di una sostenibilità a sostegno della rigenerazione dei centri storici minori come i borghi.

fornendo dei riferimenti concreti per il processo decisionale e le eventuali correzioni dello stesso. Gli uffici tecnici dei borghi hanno dimostrato una mancanza di dimestichezza e di conoscenza basilare di questi percorsi, precludendo delle opportunità essenziali per i progetti di rigenerazione successivi al PNRR Borghi (da considerarsi un punto di partenza più che di arrivo) e per la sostenibilità socioeconomica degli stessi. L'esternalizzazione delle attività e delle competenze chiave di progettazione strategica verrà a mancare nuovamente con la chiusura dei cantieri, riportando la situazione amministrativa e operativa allo stato iniziale. Il finanziamento europeo incentivato dalla crisi pandemica copre solo le spese progettuali di intervento, non le spese di gestione successive alla scadenza fissata a fine giugno 2026. L'esternalizzazione ha funzionato a causa delle tempistiche ristrette, non funzionerà invece quando i fondi torneranno ai livelli pre-pandemici e le competenze limitate degli organigrammi esistenti dovranno gestire progetti di portata maggiore come quelli concepiti per il Bando Borghi. Le fratture sono state nascoste, non sanate e non verranno sanate fino a quando esisterà il *mismatch* delle competenze del personale amministrativo e organizzativo delle aree interne.

4.3.2. *Il project management culturale*

Spostando la focalizzazione da un livello generale e di lungo termine (quello della pianificazione strategica) a un livello più particolare e riguardante un orizzonte temporale più ristretto, emerge l'importanza che la gestione per progetto, o project management, ha assunto per la gestione delle attività culturali e delle iniziative di rigenerazione territoriale (Solima, 2020). Il project management culturale presenta la potenzialità di strappare i singoli progetti da una dimensione autoreferenziale e "piatta", inserendoli in dinamiche di dialogo tra le molteplici iniziative messe in atto dalle politiche di rigenerazione, le stesse politiche e gli stessi obiettivi che il PNRR Borghi ha posto come centro della propria missione. Applicando le logiche della pianificazione strategica, il project management agisce direttamente sugli specifici progetti che compongono la direzione delle pianificazioni rigenerative, affrontando

L'analisi PEST valuta i fattori ambientali che circondano e influenzano l'operato di un'organizzazione e, in questo caso specifico, di un'amministrazione impegnata in progetti di recupero del tessuto socioeconomico territoriale che poggiano in particolare su cultura e turismo culturale. Indagare sui fattori politici, economici, sociali e tecnologici diventa uno dei cardini dell'azione partecipata e condivisa tra istituzioni, stakeholder e comunità locale, assumendo una prospettiva stratificata e, auspicabilmente, efficace su più fronti.

Il benchmarking consiste nella raccolta di informazioni sull'operato dei maggiori concorrenti (in termini di attrattività) e dei leader del settore. Osservare esperienze di successo è fondamentale per integrare le proprie pratiche con elementi mancanti. Nel campo della rigenerazione territoriale è utile prendere spunto da pratiche di successo diffuse per il mondo (come quella giapponese di Ishinomaki, per la quale è possibile confrontare alcuni studi sulla rivitalizzazione rurale: *Creative Revitalization in Rural Japan: Lessons from Ishinomaki* di Yao Ji e Heide Imai, *ART FESTIVALS AND RURAL REVITALIZATION: ORGANIZING THE OKU-NOTO TRIENNALE IN JAPAN* di Agnès Sarale, Hironori Yagi, Menelaos Gkartzios e Keishi Ogawa) al fine di riprendere le best practices indirizzate verso un maggiore benessere collettivo e un'ottimizzazione delle proprie attività.

problemi organizzativi e gestionali che riguardano sia le attività sia le risorse, dall'ottenimento all'utilizzo efficiente e consapevole. Come la pianificazione, anche la gestione progettuale incentrata sulla cultura e che utilizza il patrimonio come catalizzatore per lo sviluppo locale propone una visione integrata della dimensione più artistica e intangibile che arricchisce borghi e zone marginali. La valorizzazione culturale è quindi una delle essenzialità del recupero dei fragili centri rurali, non il fine ultimo. Il Bando Borghi ha il pregio di aver agito egregiamente sulle singole progettualità, bloccandosi però su di esse, senza predisporre un vero piano coeso per il futuro e per ciò che sarà dei tanto decantati borghi nell'era post-PNRR.

Analogamente a quanto illustrato per la pianificazione strategica, anche in questo caso l'esternalizzazione ha evidenziato ulteriormente la mancanza di competenze delle amministrazioni locali e delle organizzazioni che operano all'interno dei comuni stessi. I tavoli di confronto e dialogo sono stati fondamentali per i professionisti assunti a tempo determinato nella stesura dei progetti, evitando però di affrontare questioni di capacità del personale, facendo diventare l'approccio partecipato un lato superficiale di una possibile rigenerazione territoriale. I partenariati sono uno strumento essenziale per l'approccio a tali problematiche; come già evidenziato, però, le tempistiche ristrette hanno ostacolato i processi di co-specializzazione e il primo impianto del set di competenze richiesto. Anche l'aggregazione comunale e amministrativa delle varie autorità, a lungo predicata da SNAI, dall'approccio Leader e dai Gruppi di Azione Locale (GAL) gioverebbe delle competenze di project manager, rafforzate in un'ottica di condivisione progettuale e del rischio. Palù del Fersina supera le tradizionali logiche di campanilismo, condividendo i benefici delle attività concepite con tutta la valle in cui l'identità dei Mòcheni è presente¹⁴⁵. Il dubbio si ripete: con che gestione progettuale i comuni cercheranno di raggiungere la sostenibilità e di incentivare lo sviluppo socioeconomico locale? Le competenze mancheranno ancora una volta e molti borghi rischiano di tornare a essere delle scatole vuote, simbolo di un'occasione persa.

4.3.3. KPIs e la comunicazione trasparente

La fase di monitoraggio e valutazione dei risultati è presente sia nei processi di pianificazione strategica sia in quelli di project management. Nel momento in cui prendono forma i dati, esplicitati e ordinati da specifici criteri e indicatori, le pubbliche amministrazioni e i cogestori dei progetti creati sono obbligati a ragionare sul proprio operato e su come influenzare positivamente la crescita e lo sviluppo locale. Rendere conto delle proprie azioni, mostrando responsabilità reciproca, rafforza l'amministrazione condivisa dell'indirizzo PNRR e delle precedenti politiche territoriali. Gli indicatori strategici delle attività (o *key performance indicators*, KPIs), vengono sviluppati conseguentemente a un vasto e approfondito lavoro di analisi delle

¹⁴⁵ Nel caso di Arquà Petrarca non si può dire lo stesso: il borgo padovano rischia di gettare ombra sui territori limitrofi, aprendo una voragine tra sé e il resto delle aree meno valorizzate.

attività che i progetti a base culturale promuovono, come anche degli effetti esterni delle stesse attività sui risultati economici e sociali dei soggetti che coabitano l'ambiente delle amministrazioni pubbliche.

La competenza che caratterizza il fabbisogno conoscitivo e informativo a cui rispondono i KPIs, come nel caso del project management e della pianificazione strategica, va sviluppata nelle amministrazioni pubbliche dei borghi e dei comuni minori al fine di rispondere alle domande sociali delle comunità e del settore economico-produttivo territoriale. Osservare un fenomeno tramite questi indicatori è un'attività che può indicare la direzione da prendere nelle politiche di rigenerazione rurale, valutando il pattern passato e quello contemporaneo, parallelamente allo svolgimento delle attività che il PNRR Borghi ha finanziato. L'obbligo di rendicontazione trasparente che la Commissione Europea ha imposto a ogni organo coinvolto è una pratica che va estrapolata dalla semplice ottica di accesso ai fondi: rendicontare il proprio operato e valutarlo in concerto con il resto dei portatori di interesse è ciò che solidifica il processo rigenerativo. Nuovamente, è necessario allontanarsi il prima possibile dalla percezione che l'atto della spesa veloce e massiva che il Piano ha imposto, inserendo le potenzialità che presenta in dinamiche partecipate e pazienti. I KPIs, infine, oltre a una valutazione esterna e relazionata al contesto di riferimento, sono utili a percepire il livello di competenze interne alle organizzazioni e alle istituzioni territoriali.

Uno dei problemi principali che è possibile riscontrare, prima ancora della generale incapacità di lettura e valutazione collettiva dei dati e delle informazioni generati dagli indicatori, è l'individuazione degli stessi. Nell'esperienza del programma piemontese In Luce accennato nel capitolo precedente, è stata segnalata la carenza di dati specifici e di indicatori relativi alle politiche socioculturali di rigenerazione. Flessibilità e adattabilità dei quadri operativi sono rese necessarie dagli approcci place-based in quanto i bisogni comunitari degli stakeholder coinvolti variano a seconda delle casistiche considerate. La difficile replicabilità dei risultati e la generalizzazione delle conseguenze derivate dalle progettualità costruite vanno a porsi contrariamente allo sviluppo generico e complessivo proposto dal Bando Borghi. Gli operatori locali, dai dipendenti amministrativi ai privati, dovrebbero far fronte all'articolazione metodologica e analitica richiesta dall'individuazione e dalla lettura di determinati dati e indicatori, evidenziando una predisposizione meno flessibile delle risorse attuali (Bertacchini et al., 2025).

La dimensione particolare della rigenerazione rurale del tessuto socioeconomico tramite la cultura e gli approcci partecipati riflette un bisogno intrinseco di abilità e conoscenza che ancora non sono appannaggio di chi dovrà poi gestire le attività inserite nel territorio. Gli accordi partenariali, nel caso in cui non fossero già presenti, esprimono una debolezza scaturita dalla fretta con cui sono stati creati, lasciando scoperti gli operatori locali e le amministrazioni nel momento critico in cui, alla fine

dell'esperienza del PNRR Borghi, si troveranno a dover far fronte a una gestione di dimensioni senza precedenti per i loro piccoli centri storici. Anche senza specifici indicatori, ricorrere ai big data o a una triangolazione di dati di rete ottenuti tramite tecniche come il web scraping, i social media analytics e la consultazione di piattaforme di recensioni online¹⁴⁶ richiede una capacità analitica di livello ben superiore rispetto a quello delle risorse di cui dispone la maggioranza dei borghi italiani (Kalvet et al., 2020).

Competenze inadeguate nell'elaborazione di dati eterogenei e non immediatamente accessibili (che richiedono dunque specifiche competenze) ostacoleranno anche la necessaria *accountability* pubblica che amministrazioni e organizzazioni devono garantire nei confronti della comunità e dei finanziatori, riducendo la possibilità di far leva su di essa per possibili partnership future. Una comunicazione puntuale e trasparente è alla base degli approcci partecipati dal basso e sarà tanto più efficace quanto più sarà sostenuta da dati e informazioni adeguatamente elaborati.

Con il mancato sviluppo delle competenze chiave legate all'esplorazione del proprio ambiente di riferimento e all'implementazione delle proprie attività produttive è difficile concepire il livello di impatto economico e sociale che la rigenerazione ha sulla società e sui borghi. Creare un impatto e la sua valutazione sono una prerogativa di ogni attività che si ponga come obiettivo il miglioramento della qualità della vita societaria e il ritrovamento della rilevanza economica di aree interne e in crisi per i propri abitanti e il territorio stesso. Per raggiungere simili scopi, la pianificazione strategica, il project management, la comunicazione trasparente e l'utilizzo di strumenti informativi adeguati sono tra le fondamenta più importanti da gettare e sviluppare. Lo sfruttamento di questi percorsi è da intendersi come al servizio della comunità e della propria autonomia, difendendo l'identità territoriale da visioni sterilmente "aziendaliste" e di mercificazione turistica del patrimonio culturale. In quest'ottica vive l'adattamento dell'approccio integrato del piano SNAI, le cui istanze è necessario recuperare per evitare di rendere il PNRR Borghi un'occasione persa e un ulteriore vuoto di cui pentirsi a posteriori.

4.4. Ancora una volta le "cattedrali nel deserto": l'abbellimento senza strategia; il futuro dopo giugno 2026?

Le tempistiche affrettate e la carenza di figure formate nelle competenze fondamentali appena descritte convergono in un'ultima criticità, di stampo più concettuale che tecnico e che allontana da visioni puramente strategiche e manageriali. La traduzione di queste problematiche si esprime in una rischiosa inoperabilità dei progetti creati e

¹⁴⁶ TripAdvisor, Booking e AirBnB sono strumenti validi per estrarre informazioni da integrare con ulteriori dati e valutazioni, operando una triangolazione funzionale alla creazione di un rapporto causa-effetto tra i progetti e gli effetti delle loro attività. L'esperienza richiesta è quindi di tipo non convenzionale, costruita con una formazione e con un aggiornamento delle competenze dei soggetti coinvolti.

delle attività costruite, nonché nella creazione di quelle che don Luigi Sturzo nel 1958 ha definito “cattedrali nel deserto”.

Come illustrato in precedenza, le opere in via di completamento tentano un salto di livello estremo per dei borghi che non hanno avuto modo di evolvere e svilupparsi di conseguenza. L’inadeguatezza strutturale di questi centri ai margini dei maggiori flussi economici e turistici è emersa innanzitutto durante la fase di investimento, attuazione, monitoraggio e rendicontazione delle risorse percepite dal fondo europeo. La maggioranza dei Comuni coinvolti presenta una capacità gestionale ben inferiore a quella necessaria e la cui esperienza in progetti di queste dimensioni è limitata dallo scarso, se non minimo, accesso a fondi alternativi prima dell’avvento del PNRR (Agnoletti & Fusi, 2023). Questo vincolo è stato fronteggiato mediante l’affiancamento di organizzazioni e di professionisti, come visto nel caso di Arquà Petrarca e Palù del Fersina. La questione gestionale resta ancora aperta per quanto riguarda il periodo successivo all’inaugurazione, ponendo un punto interrogativo sulla capacità dei borghi di inserirsi in progetti di rigenerazione di più ampio respiro con le competenze e la capacità operativa a disposizione. Fino a quando questo nodo non verrà risolto, tramite politiche di investimento specifico e adatto al graduale potenziamento delle aree interne, le opere inserite nei determinati contesti corrono il rischio di diventare una cartolina degna delle migliori romanticizzazioni del nostro territorio. Romanticizzazioni quanto più distanti dagli obiettivi delle strategie SNAI e delle direttive che il PNRR ha tracciato sulla carta, oggetto di un turismo superficiale che non si inserisce adeguatamente nell’ottica di sviluppo socioeconomico funzionale alla ripopolazione dei borghi. Un abbellimento vuoto che non interseca i bisogni comunitari e in cui alla valorizzazione dei borghi e del loro patrimonio è stata data una responsabilità degna dello slogan “*build it and they will come*”¹⁴⁷. La stessa logica che ha governato la corsa all’oro scatenata dal Bando Borghi, creando la dinamica iperconcorrenziale che ha pervaso aree e centri storici minori che beneficiano piuttosto di un’unione reticolare e sinergica. Il “gioco dei bandi” ha messo l’una contro l’altra delle realtà che sono state oggetto di numerosi dibattiti e pubblicazioni riguardanti la disuguaglianza territoriale e le scarse metodologie applicate nei decenni precedenti, le quali non sono state però superate dai bandi stessi. La disparità tra le aree interne e i centri urbani massivamente frequentati e progressivamente consumati viene spostata dal rapporto dicotomico urbano-rurale all’interno delle stesse aree fragili che il PNRR si impegnava a riqualificare e rigenerare. Premiare solo alcuni dei piccoli comuni che costellano il territorio ha effettivamente causato un loro isolamento, sia per i malcontenti diffusi tra le altre realtà comunali sia per il limite imposto ai processi associativi e di aggregazione vitale per la rigenerazione territoriale del contesto rurale in modo coeso. Un isolamento che a sua volta ha richiesto il ricorso a consulenze

¹⁴⁷ Una citazione adattata dal film *Field of Dreams* (1989) di Phil Alden Robinson, coerente con quella che si prefigura essere la concettualità di molte costruzioni che verranno inaugurate alla fine dei cantieri dopo giugno 2026.

esterne, già peraltro frequentemente utilizzate¹⁴⁸. La “lotteria dei borghi”¹⁴⁹ articola la prima accezione di “cattedrale nel deserto” che grava sull’imminente inaugurazione delle progettualità diffuse in tutta Italia. Strappare i borghi dalle dinamiche essenziali che caratterizzano le politiche territoriali sviluppate prima della crisi pandemica incentiva la frammentazione e l’atomizzazione delle amministrazioni comunali, sottosviluppate per una gestione efficace di progetti di ordine superiore alle loro capacità. Questi progetti sono stati pensati da professionisti tra le cui competenze non rientrano l’informazione e la conoscenza delle realtà comunitarie, avvicinandosi pericolosamente alla creazione di poli turistici superficiali e non funzionali allo sviluppo integrato della vita nelle aree interne. Aree interessate da un finanziamento senza precedenti che non creerà vita e società, quanto più scatole vuote controllate da dinamiche di turismo non consapevole e fine a sé stesso. La potenziale inutilità dei fondi utilizzati configura la seconda accezione della metafora coniata da don Luigi Sturzo, relativa a un territorio italiano che presenta ancora molti punti di contatto con i borghi protagonisti degli interventi.

A livello teorico, il Bando Borghi si allinea alla strategia SNAI per uno sguardo concreto sui centri storici minori come simbolo di opportunità per uno sviluppo che tarda ad arrivare (e l’opinione di alcuni è che non sia possibile). Lo sfruttamento di progetti partecipati e innovativi si affianca al bisogno di modernizzazione delle amministrazioni, dal lato del personale fisso su dinamiche conservative a quello dell’infinita burocrazia che ostacola ogni processo di innovazione. Le pratiche proposte però si stanno portando dietro tutte le problematiche del passato, fallendo in una traduzione reale dei buoni propositi del PNRR Borghi (De Rosa, 2022). Manca una visione d’insieme in cui inserire la valorizzazione del patrimonio e le opere di recupero dei borghi. Questa visione d’insieme avrebbe il compito di sostenere il cambiamento e la transizione delle realtà marginali in punti attivi e proattivi nel tessuto socioeconomico nazionale, instaurando un vero e proprio dialogo con le comunità. I progetti di prossima inaugurazione appaiono invece relazionati a un circuito autoreferenziale, che considera il singolo fattore geografico, non il territorio intero, proponendo una semplice sommatoria di iniziative sconnesse e che non presentano alcuna apertura alla riduzione della reciproca distanza (De Rosa, 2022).

¹⁴⁸ Tramite l’aggregazione e l’associazione operativa dei comuni, le consulenze esterne si rendono necessarie in minor modo, limitate a casi specifici e non utilizzate in maniera indiscriminata lungo tutta la stesura dei progetti. Le logiche associative hanno il beneficio di prestare e insegnare competenze e abilità, attivando la co-specializzazione caratteristica dei partenariati (quando firmati e creati con le giuste tempistiche).

¹⁴⁹ Termine utilizzato vivacemente da molti sindaci dei progetti non beneficiari del finanziamento e dal presidente dell’UNCCEM (Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani), Marco Bussone. La contrarietà si esprime in una denuncia dei criteri di scelta non chiari e dell’ingiustizia di fondo pervasiva dell’intera struttura che centralizza l’attrattività dei borghi. I criteri di uguaglianza promossi dallo sviluppo locale non vengono quindi rispettati. Per l’articolo integrale: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/02/13/recovery-i-sindaci-contro-il-bando-borghi-e-una-lotteria-le-regioni-danno-soldi-a-residenze-sabaude-e-centri-storici-di-grandi-citta/6485907/>.

La valorizzazione del patrimonio e dei luoghi nelle loro opportunità anche non strettamente culturali è sinonimo di investimento finanziario, certo, ma soprattutto temporale e strategico. Non è sinonimo di spesa immediata e affrettata. La valorizzazione è uno dei migliori catalizzatori per i rapporti reticolari che uniscono un territorio ancora condizionato da dinamiche localistiche e frammentarie, a partire dai metodi con cui le opportunità di crescita vengono presentate e a cui viene permesso l'accesso. Sfruttare queste opportunità è una responsabilità sociale, per la vita culturale italiana e per il benessere sociale degli individui. Il turismo culturale e il patrimonio sono un punto di partenza, un elemento fondante del progresso e dello sviluppo locale, come doveva esserlo la spesa del fondo europeo, trasformata dalla fretta in un punto d'arrivo. I progetti pilota e i progetti di riqualificazione della seconda linea di investimento non possono vivere da soli, hanno bisogno di connessioni e di gestioni consone, elementi che in moltissimi casi mancano ancora. Ci sono realtà finanziate che hanno evidenziato ogni problematica elencata e hanno provato ad agire di conseguenza. In Sicilia, ad esempio, ben 36 comuni si sono aggregati per operare in direzione della sostenibilità futura, definendo una strategia sistemica condivisa da tutti, strategia di interconnessione che va oltre le limitanti aggregazioni permesse dal PNRR Borghi¹⁵⁰.

La valutazione finale sulle opere nei borghi spetterà al prossimo futuro, dopo la conclusione dei lavori e l'inaugurazione delle strutture. Sarà un processo complesso e stratificato, abbandonando ogni tipo di impostazione semplicistica e affrettata per non scadere negli stessi sbagli commessi in fase di presentazione e progettazione. Un giudizio finale negativo, inoltre, dovrà servire come indicazione per una nuova direzione operativa. Aggiustamenti e nuove considerazioni andranno fatti riferendosi alle politiche già esistenti e applicandone le parti migliori, ora in un'infrastruttura rinnovata e potenziata; tuttavia, non è pronta a ospitare tutte le speranze e gli ottimismo definiti nel Piano e nei relativi progetti. Il timore diffuso e condiviso da critici e analisti delle politiche territoriali, infatti, è che l'occasione del PNRR venga mancata e poi abbandonata, senza tentativi di recupero e di adattamento. L'opinione comune, rafforzata poi dagli interventi del presidente dell'UNCEM, Marco Bussone, sostiene che il metodo di allocazione delle risorse non sia adatto allo sviluppo territoriale integrato e che manchino elementi fondamentali come una regia del territorio che integri le diverse prospettive e obiettivi in una rete organica e flessibile. La corsa alla spesa, la fragilità amministrativa e il vuoto competenziale puntano amaramente verso un nuovo, ma abbellito oblio delle aree interne. Evitare che questo accada è fondamentale, proponendo una prospettiva di pianificazione e strategia più a lungo termine. Fermarsi a un'analisi di ciò che è andato male e di ciò che non ha funzionato non è funzionale allo sviluppo; sciogliere i nodi critici sfruttando il bene generato dagli investimenti, sì. Le progettualità costruite hanno la possibilità di tradursi in realtà e in

¹⁵⁰ Su Il Sole 24 Ore il breve articolo: <https://www.ilsole24ore.com/art/aree-interne-36-borghi-siciliani-fanno-rete-i-fondi-pnrr-AHCi0ZD>.

trasformazioni propriamente strutturali (Marras, 2026); è necessario capire come e non abbandonare nuovamente i borghi e le aree interne. Nel frattempo, Arquà Petrarca e altri pochi fortunati continueranno a prosperare nascondendo sempre più debolmente l'iceberg che il Piano Borghi ha contribuito ad ingrandire.

Conclusione

In un panorama variegato e complesso come quello del finanziamento culturale e della rigenerazione rurale tramite la cultura e la valorizzazione del patrimonio, occasioni uniche come quella del PNRR Borghi hanno presentato un potenziamento e hanno posto maggiore attenzione su argomenti delicati come quello della ripresa del tessuto socioeconomico in chiave policentrica. Spostare lo sguardo dai pochi centri urbani su cui insistono e si sviluppano i flussi turistici che interessano il nostro paese verso una visione diffusa e reticolare del territorio in cui i borghi e i centri storici minori intercettano perfettamente le politiche territoriali e di sviluppo locale promosse prima della crisi pandemica. La differenza sostanziale con l'azione degli ultimi anni della *Strategia Nazionale per le Aree Interne*, ad esempio, è stata l'enorme quantità di fondi resi accessibili ai borghi. Una finestra di opportunità che ha fatto sognare a occhi aperti i più, ma che fin da subito non ha convinto gli esperti del settore che da anni si impegnano nella definizione delle migliori pratiche e politiche di rigenerazione e sviluppo locale in tutta Italia. Non si sono fatti illudere da una prima promessa, spezzando la positività in un senso prettamente tolkieniano: non tutto ciò che luccica è sempre oro. I fondi messi a disposizione dal programma Next Generation EU hanno reso ciechi nei confronti delle problematiche che un finanziamento tanto sostanzioso si sarebbe portato con sé, problematiche che pure erano già presenti da tempo e che sono state messe in secondo piano rispetto al semplice atto di spesa e investimento, invertendo l'ordine operativo più consoni per intervenire in aree fragili e delicate come i borghi. La gestione futura delle infrastrutture e dei progetti di attività generati tramite una pericolosa esternalizzazione delle attività di ricerca "al di fuori" delle competenze necessarie è stata data in mano a realtà deboli e a cui non è stato permesso di svilupparsi nelle giuste tempistiche. Il problema gestionale e l'esternalizzazione sono i primi segnali di questa cecità che ha pervaso l'approccio con cui è stato possibile avvicinare la speranza del finanziamento, beneficiandone a scapito di altri borghi e comuni non altrettanto fortunati. L'ambito concorrenziale (relativamente in particolare alla linea di investimento B) e selettivo (per la linea di investimento A) creato dall'impostazione del Bando Borghi ha dimenticato nella maggior parte le pratiche partecipative, condivise e provenienti dal basso, dal territorio stesso e dalla sua comunità, creando fratture già rilevanti e attriti che gridano frammentazione, non coesione e sviluppo. Vengono così messe in luce sia problematiche più generali di impostazione sia (e soprattutto) interne alle amministrazioni coinvolte che rappresentano gran parte degli enti pubblici del nostro paese. Costruire e investire non generano automaticamente una gestione consona delle infrastrutture e delle attività, evidenziando piuttosto la mancanza di competenze degli organici comunali dei borghi e dei comuni più marginali, come anche delle istituzioni e organizzazioni culturali (e non solo) chiamate a progettare e gestire in modo condiviso gli stessi progetti. Un esempio è l'Istituto Culturale Mòcheno a Palù del Fersina, provvisto di un personale scarso (il personale conta a oggi 7 impiegati pubblici) che si troverà a gestire delle

iniziative di portata nazionale e internazionale, di tutt'altro calibro rispetto a ciò che nel borgo trentino si è conosciuto finora. I partenariati per sopperire a queste mancanze sono stati firmati, ad esempio con l'Università di Trento e con la Trentino School of Management; sono stati predisposti percorsi di formazione; eppure, non sono abbastanza per sollevare i dubbi riguardo alla sostenibilità futura dei borghi e della loro rigenerazione socioeconomica catalizzata dalla cultura e dal patrimonio. Gli scambi di competenze saranno messi in atto; una vera e propria modernizzazione non è stata però ancora prevista. Dei progetti di alta qualità con un futuro incerto, che corrono il rischio di restare vuoti fino a quando politiche più attinenti a quello che proponeva la SNAI verranno attuate. Esistono fondazioni, come la Fondazione Cariplo, che hanno cercato di intervenire su queste problematiche offrendo corsi intensivi per l'approccio ai bandi PNRR e al Bando Borghi, caratterizzandosi come iniziativa centrale (che potrebbe in una certa misura essere applicata in senso generale), in un ambito però circostanziale. La strada è quella giusta e dovrebbe essere presa in considerazione nel futuro. I progetti verranno ultimati e attivati e non devono essere considerati come delle occasioni perse, quanto piuttosto come occasioni per rivedere il proprio piano operativo e per agire più concretamente sullo sviluppo locale. Queste evoluzioni e considerazioni sono state ostacolate anche da un contesto in cui le scadenze non permettevano un vero progresso, improntate a progetti adatti a realtà in condizioni migliori e con risorse ben differenti.

Il tutto, infatti, è incorniciato da un vincolo temporale strettissimo, che ha costretto a non affrontare queste determinate problematiche, lasciandole a dibattiti successivi che faranno emergere innumerevoli critiche, lamentele e polemiche. I partenariati, uno strumento con grandi potenzialità, le rigenerazioni rurali, gli approcci partecipati che coinvolgono stakeholder privati, locali e le comunità richiedono tempo per acquistare efficacia costruendo sulla fiducia e su programmi di azione concreti funzionali a raggiungere gli obiettivi prefissati dal PNRR Borghi con una dinamica forse troppo illusoria e generalizzata. I segnali e le direzioni migliori da prendere si possono ritrovare nell'ambiente, analizzando criticamente e in profondità report come quello di Deloitte sul turismo culturale nei borghi, riconoscendo la minaccia che il messaggio trasmesso e che sottende dati reali e in parte promettenti. Una minaccia espressa da un'azione esterna e calata dall'alto, immagine di uno sviluppo lontano dalle identità e dai cittadini locali. Segnali altrettanto utili si ritrovano invece in report relativi a programmi come In Luce, determinanti per la definizione di politiche formative e di crescita e sviluppo delle competenze in ambiti in cui non sono ancora presenti, come la cultura e le amministrazioni pubbliche, realtà impegnate sempre più in rapporti sinergici e orientati al futuro e al benessere delle comunità. Infine, analizzare casi come quello di Arquà Petrarca, in contrasto con Palù, ha il pregio di estrarre delle buone pratiche in termini progettuali per i borghi (non escludendo alcuna delle criticità identificate) e gli sbagli da non commettere ancora: la frammentazione delle iniziative, rafforzando l'operato di chi è già predisposto a affrontare certe dinamiche, rendendo

il modello non ripetibile per i comuni e i borghi che non hanno la fortuna del gioiello euganeo né di essere stati votati secondi come borgo più bello d'Italia né di godere di una rete partenariale già attiva e roduta.

La cultura rigenera e ha tutte le potenzialità per operare in un contesto multisettoriale e trasversale, benefico per gli individui che vivono ancora oggi nei borghi e nelle aree interne, per chi vorrebbe abitarli e per chi li ha abbandonati e che spera in un ritorno. Il territorio è un organo vivo, in parti purtroppo morente. La soluzione non è abbandonarlo, piuttosto rivitalizzarlo.

Quanto al PNRR, nel capitolo finale del lavoro ho provato a definire le maggiori criticità che devono essere affrontate, illustrando come insieme ad esse siano stati messi a terra i fondi tramite progetti validi la cui attuazione metodologica va però modificata e migliorata. L'occasione del Bando Borghi rischia di venire persa nel caso in cui non si agisca in modo proattivo per sistemare ciò che è stato costruito e consegnato al territorio. La gestione deve andare avanti, e deve essere portata avanti dalle comunità, rivedendo l'impegno verso la creazione di una rete di borghi e comuni interni che si sostengono vicendevolmente nell'ottica di una crescita totale e non a "spot" in cui pochi vivono mentre molti restano esclusi. Le "cattedrali del deserto" devono essere fermate e per questo va rivoluzionato il modo di agire e pensare. Il patrimonio è un'opportunità per tutti, non vive solo nelle statiche cartoline che propongono una bellezza "vuota". Saper rispondere ai bandi è una prerogativa per una buona gestione, che non deve però sovrastare l'adozione di una prospettiva strategica vera e propria per lo sviluppo locale e territoriale, pervaso di progetti con ricadute e impatto positivi su tutta la comunità e sul proprio benessere.

Le prime valutazioni nei confronti di ciò che gli investimenti per l'attrattività dei borghi hanno creato e riguardo all'ambito gestionale degli stessi potranno essere condotte solo dopo il taglio del nastro, previsto per l'estate 2026, definendo criteri e indicatori funzionali per rendere il monitoraggio efficace e riconducibile alle politiche di miglioramento e aggiustamento da fare proprie. La stessa valutazione non potrà essere affrettata, per non cadere nella stessa trappola della fretta che ha condizionato l'intero PNRR Borghi, rimandando la stesura di rapporti e nuovi programmi e progetti a una dimensione più manzoniana ma non allo stesso modo definitiva: ai posteri l'ardua sentenza.

Bibliografia e fonti consultate

Agnoletti, C., & Fusi, C. (2023). La dimensione territoriale del PNRR e l'investimento "attrattività dei borghi". *Federalismo in Toscana*, 18(4). https://www.irpet.it/wp-content/uploads/2023/12/Art.2-Federalismo-in-Toscana-4_2023.pdf

Ali Autonomie. (2021, 23 marzo). *Piccoli comuni e Salva Borghi: gli strumenti a disposizione per la valorizzazione*. <https://aliautonomie.it/2021/03/23/piccoli-comuni-e-salva-borghi-gli-strumenti-a-disposizione-per-la-valorizzazione/>

Argano, L. (2026). Come la candidatura a Capitale italiana della cultura può trasformarsi in Piano strategico culturale della città: Vantaggi, opportunità e buone pratiche. In F. Neri & L. Śmigiel (Eds.), *Cantiere Città: Strategie e strumenti per progettare ecosistemi culturali* (pp. 19–29). Fondazione Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali. <https://doi.org/10.53125/979-12-80311-36-8>

Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio (ACRI). (2025). *Fondazioni di origine bancaria: Trentesimo rapporto annuale*. ACRI.

Baldassarre, G., Anzivino, A., & Blasi, S. (2015). *Il fundraising per le organizzazioni di volontariato* (Quaderno No. 11). Università del Volontariato. https://www.univol.it/wp-content/uploads/2015/11/Fundraising_A4.pdf

Barca, F. (2009). *Un'agenda per una politica di coesione riformata*. Commissione Europea. <https://www.unisalento.it/documents/20152/837001/Rapporto+Barca+politica+di+coesione.pdf/a6b3dc6b-9002-ca3d-f7c3-6fbd2121c229?version=1.0>

Battisti, A. (2020). *Resilience of inner areas: Regeneration and enhancement strategies in small towns*. <https://doi.org/10.14459/2020md1554213>

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>

Bertacchini, E., Camoletto, S., Leombruni, R., & Lombardo, R. (2025). Measuring the economic impacts of tourism and cultural promotion: Insights from the evaluation of "In Luce Program". *Economia della Cultura*, XXXV(3), 583–597. <https://doi.org/10.1446/120284>

Böckel, A., Hörisch, J., & Tenner, I. (2021). A systematic literature review of crowdfunding and sustainability: Highlighting what really matters. *Management Review Quarterly*, 71, 433–453. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00189-3>

Cannizzaro, B. V. (2025). Borghi National Plan: From the pivotal role of stakeholders to social reporting. *Turistica – Italian Journal of Tourism*, 33(2), 37–56. <https://doi.org/10.70732/tijt.v33i2.47>

Carrosio, G., & Faccini, A. (2018). Le mappe della cittadinanza nelle aree interne: qualità e accesso ai servizi fondamentali. In A. De Rossi (Ed.), *Riabitare l'Italia: Le aree interne tra abbandoni e riconquiste* (pp. 51–77). Donzelli.

Cipollone, A. (2020). *Social Bonus e Art Bonus per il Terzo Settore*.

<https://www.alessiocipollone.it/social-bonus-e-art-bonus-per-il-terzo-settore/>

Ciuffetti, A. (2022, 21 febbraio). *In direzione ostinatamente contraria, ovvero il rischio dell'inutilità del PNRR per le aree interne*. Civiltà Appennino. <https://www.civiltaappennino.it/2022/02/21/in-direzione-ostinatamente-contraria-ovvero-del-rischio-dellinutilita-del-pnrr-per-le-aree-interne/>

Codice Contratti Pubblici. (n.d.). *Art. 134 - Contratti gratuiti e forme speciali di partenariato*. <https://www.codicecontrattipubblici.com/nuovo-codice-contratti-pubblici-2023/art-134-contratti-gratuiti-e-forme-speciali-di-partenariato/>

Coen Cagli, M. (2013). *La sfida del fundraising: La sostenibilità delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale*. Grafica Stef.

Commissione europea. (2013). *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Una nuova strategia dell'UE per le foreste e il settore forestale* (COM/2013/0918 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0918>

Commissione europea. (2014). *Orientamenti sullo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali*. https://ec.europa.eu/regional_policy/information/guidelines/index_en.cfm

Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO. (n.d.). *Patrimonio culturale immateriale*. <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/>

Comune di Arquà Petrarca. (2022). *Attrattività dei borghi storici: Progetto locale di rigenerazione culturale e sociale* (Doc. PLRCS-211220).

Corica, C. (2024). Relazioni tra settore pubblico e privato nel processo strategico del PNRR: Stato dell'arte sulla rappresentanza degli interessi e prospettive future. *Economia Pubblica*, 2024(3), 447–463. <https://doi.org/10.3280/EP2024-003005>

Corte dei conti europea. (2022). *Leader e lo sviluppo locale di tipo partecipativo facilitano l'impegno a livello locale, ma i benefici supplementari apportati non sono ancora dimostrati a sufficienza* (Relazione speciale n. 10/2022). https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_10/SR_Leader_IT.pdf

Council of Europe. (1995, February 1). *Framework Convention for the Protection of National Minorities* (European Treaty Series – No. 157).

D'Amato, F. (2016). Il crowdfunding per la cultura secondo gli italiani. *Comunicazione.doc*, (15), 252–274. https://www.academia.edu/34742633/Il_crowdfunding_per_la_cultura_secondo_gli_italiani

De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., & Marom, D. (2012). *A framework for European crowdfunding*. European Crowdfunding Network. <https://new-compass.net/wp-content/uploads/2013/02/European-Crowdfunding-Framework-Oct-2012.pdf>

De Nardis, S., & Galdini, R. (2024). *L'Italia dei borghi nel PNRR: Studi e progetti per*

la rigenerazione dei centri storici minori (Versione 1.0). Fondazione Patrimonio Comune (ANCI); Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche, Università degli Studi di Roma La Sapienza. <https://www.fondazionepatrimoniocomune.it/wp-content/uploads/2024/09/Relazione-FPC-ANCI-DISSE-1.pdf>

De Rosa, P. (2022). Fondi PNRR e aree interne: Rischio di una inutilità funzionale allo sviluppo locale. *Meridione – Sud e Nord nel Mondo*, (2-3), 1–8.
https://www.academia.edu/101647045/Fondi_PNRR_e_aree_interne_rischio_di_una_inutilit%C3%A0_funzionale_allo_sviluppo_locale

De Rosa, P. (2026). Fondi PNRR e "diritto dei borghi": Analisi delle politiche di rigenerazione dei territori tra interventi legislativi e pratiche locali. *Il Diritto Amministrativo*, 18(6). <https://www.ildirittoamministrativo.it/Fondi-PNRR-e-diritto-dei-borghi-analisi-delle-politiche-di-rigenerazione-dei-territori-tra-interventi-legislativi-pratiche-locali/ted920>

De Rossi, A. (a cura di). (2022). *Contro i borghi. Il Belpaese che dimentica i paesi*. Donzelli.

Decreto legislativo 13 agosto 2010, n. 155. *Attuazione della direttiva 2008/50/CE relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa*. (2010, 13 agosto). Normattiva. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2010-08-13;155>

Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50. *Codice dei contratti pubblici*. (2016, 18 aprile). Bosetti & Gatti. https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2016_0050.htm

Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 41. *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 45 del 24 febbraio 2004.

Decreto legislativo 26 marzo 2008, n. 62. *Ulteriori disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali*. (2008, 9 aprile). *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana* (Serie generale, n. 84).

Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore*. (2017). Normattiva. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117>

Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. *Codice dei contratti pubblici*. (2023, 31 marzo). Normattiva. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2023-03-31;36>

Decreto-legge 19 settembre 2023, n. 124. *Disposizioni urgenti in materia di politiche di coesione, per il rilancio dell'economia nelle aree del Mezzogiorno del Paese, nonché in materia di immigrazione*. (2023, 19 settembre). *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana* (Serie generale, n. 219). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/09/19/23G00137/SG>

Decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78. *Misure urgenti in materia di stabilizzazione*

finanziaria e di competitività economica. (2010, 31 maggio). Normattiva. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2010;78>

Deloitte. (2024). *Report Borghi Italia* [Rapporto]. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/it/it/docs/services/financial-advisory/2024/report-borghi-italia-deloitte.pdf>

Dipartimento per le politiche di coesione. (n.d.). *Le aree interne 2021-2027*. <https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2021-2027/>

Erler, D. (2022). Le linee guida sulla raccolta fondi degli enti del terzo settore spiegate: Una disamina dei contenuti e una tabella con gli obblighi di rendicontazione previsti. *Le circolari di Cantiere Terzo Settore*. <https://www.cantiereterzosettore.it/wp-content/uploads/2022/12/Le-linee-guida-sulla-raccolta-fondi-degli-enti-del-Terzo-settore-spiegate.pdf>

Ferri, M. (2022, 13 febbraio). *Recovery, i sindaci contro il bando borghi: “È una lotteria, le Regioni danno soldi a residenze sabaude e centri storici di grandi città”*. Il Fatto Quotidiano. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/02/13/recovery-i-sindaci-contro-il-bando-borghi-e-una-lotteria-le-regioni-danno-soldi-a-residenze-sabaude-e-centri-storici-di-grandi-citta/6485907/>

Finizio, M. (2025, 10 aprile). *Aree interne, 36 borghi siciliani fanno rete per i fondi Pnrr*. Il Sole 24 Ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/aree-interne-36-borghi-siciliani-fanno-rete-i-fondi-pnrr-AHCi0ZD>

Fioretti, M. (2022, giugno). 2026, il paese del futuro: Se puoi immaginarlo puoi farlo. O forse no. *Orticalab*. <https://www.orticalab.it/cortometraggio-deloitte-pnrr-futuro-aree-interne-borghi>

Fusco, R. (2018). Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia: La complementarietà tra intervento pubblico e privato. In *Diritto, economia e società. In ricordo di Luisa Cusina* (pp. 109–136). EUT Edizioni Università di Trieste. <http://hdl.handle.net/10077/22712>

GAL Trentino Orientale. (2023, 20 novembre). *Strategia di sviluppo locale del Gruppo di Azione Locale "GAL Trentino Orientale": Complemento per lo sviluppo rurale della Provincia Autonoma di Trento al Piano Strategico PAC 2023-2027*. Provincia Autonoma di Trento.

Galasso, F. (2023). Il PNRR propulsore della innovazione manageriale della pubblica amministrazione. *Rivista Italiana di Public Management*, 5(1), 60–90. https://www.rivistaitalianadipublicmanagement.it/wp-content/uploads/2023/07/RIPM_V5-N1_SP-Art2.pdf

Governo Italiano. (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Italia Domani. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Granato, G., & Picilli, R. (2019). *L'inestimabile valore: Marketing e fundraising per*

il patrimonio culturale. Rubbettino Editore.

I Borghi più belli d'Italia. (2025). *Arquà Petrarca, Asolo e Bellano tra i Best Tourism Villages 2025*. <https://borghipiubelliditalia.it/arqua-petrarca-asolo-bellano-best-tourism-villages-2025/>

Istat. (2024, 29 luglio). *La demografia delle aree interne: dinamiche recenti e prospettive future*. <http://www.istat.it>

Italia Domani. (n.d.). *Il quadro finanziario del PNRR*. <https://www.italiadomani.gov.it/it/il-piano/Risorse/le-risorse-per-la-crescita/il-quadro-finanziario-del-pnrr.html>

Ji, Y., & Imai, H. (2022). Creative revitalization in rural Japan: Lessons from Ishinomaki. *Asian Studies*, 10(1), 211–240. <https://doi.org/10.4312/as.2022.10.1.211-240>

Kalvet, T., Olesk, M., Tiits, M., & Raun, J. (2020). Innovative tools for tourism and cultural tourism impact assessment. *Sustainability*, 12(18), 7470. <https://doi.org/10.3390/su12187470>

Legge 23 dicembre 2005, n. 266, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)*. (2005). Parlamento Italiano. <https://www.parlamento.it/parlam/leggi/052661.htm>

Legge 6 ottobre 2017, n. 158. *Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici dei medesimi comuni*. (2017, 6 ottobre). Normattiva. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-10-06;158>

Leonzio, F. (2025). PNRR ed aree interne: impatto e criticità di un modello di sviluppo territoriale sbiadito. *Italian Papers on Federalism*, (2), 203–220. <http://www.ipof.it>

Magliari, A. (2025). La valorizzazione dei «borghi»: Alcune considerazioni critiche a margine del Piano Nazionale Borghi. *Rivista di Diritto ed Economia dei Comuni*, 2025(1), 97–111. <https://www.rivistagiuridicadeicomuni.eu/wp-content/uploads/2025/07/05-SAGGI-Magliari.pdf>

Menegus, G. (2022). PNRR e Bando Borghi: rigenerazione senza autonomie. *Il Piemonte delle Autonomie*, 9(2), 25–32.

Messina, P., & Tregnaghi, V. (2023). I borghi storici nelle politiche del PNRR: due casi studio a confronto. *Regional Studies and Local Development*. <https://doi.org/10.14658/pupj-RSLD-2023-1-1>

Meyskens, M., & Bird, L. (2015). Crowdfunding and value creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 155–166. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0007>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (2023). *Bando delle idee "Turismo delle radici"*.

Ministero del turismo. (2023, 19 settembre). *Schema del piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n.

219. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2023/09/19/23G00137/SG>

Ministero della Cultura. (2021, 15 novembre). *Pnrr, Franceschini: Borghi centrali per l'Italia del futuro*. <https://cultura.gov.it/comunicato/21688>

Ministero della Cultura. (2021, 20 dicembre). *Avviso pubblico per la presentazione di proposte di intervento per la rigenerazione culturale e sociale dei piccoli borghi storici – Linea di azione B*. <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/Avviso-Borghi-LineaB-20.12.21.pdf>

Ministero della cultura. (2021, 28 ottobre). *Decreto 384: Comitato di coordinamento borghi*.

Ministero della Cultura. (2022, 13 aprile). *Decreto Ministeriale n. 160: Riparto delle risorse per la Linea di azione B – Attrattività dei borghi* [Documento ufficiale]. <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/DM-Riparto-risorse-Borghi-Linea-B-160-13.04.22.pdf>

Ministero della Cultura. (2022, 28 marzo). *Decreto del Segretario Generale n. 195: Nomina della commissione di valutazione per la linea di azione B* [Documento ufficiale]. <https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2022/05/DSG-Nomina-CommissioneBorghi-Linea-B-195-28.03.22.pdf>

Ministero della Cultura. (2022, 3 gennaio). *Avviso pubblico: Progetti di rigenerazione culturale e sociale dei piccoli borghi storici – PNRR MIC3 Investimento 2.1: Attrattività dei borghi – Linea B*. PNRR Cultura. <https://pnrr.cultura.gov.it/avviso-pubblico-progetti-di-rigenerazione-culturale-e-sociale-dei-piccoli-borghi-storici-pnrr-m1c3-investimento-2-1-attrattivita-dei-borghi-linea-b/>

Ministero della Cultura. (2023). *Decreto del Segretario Generale n. 378: Allegato B – Elenco dei comuni assegnatari* [Documento ufficiale]. https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2023/05/DSG_378_Al1B_ElencoComuni.pdf

Ministero della Cultura. (2024, giugno). *Decreto del Segretario Generale n. 731: Allegato I* [Documento ufficiale]. https://pnrr.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2024/06/DSG_731_Al1I.pdf

Ministero della Cultura. (2025, 19 novembre). *DIAG 19/11/2025 DECRETO 2099 - Allegato Utente 1 (A01): PNRR Componente MIC3 Turismo e Cultura 4.0* [Decreto].

OECD (2013). *Rural-Urban Partnerships: An Integrated Approach to Economic Development*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204812-en>

Osservatorio Dono. (2023). *Report Noi doniamo 2023* [Rapporto]. https://osservatoriodono.it/wp-content/uploads/2023/10/Report_Noi_doniamo_2023.pdf

Palmieri, A., & Tarparelli, V. (2022). *Bando borghi. La logica perversa della concorrenza*. Vita. <https://www.vita.it/bando-borghi-la-logica-perversa-della-concorrenza/>

- Patanè, A. (2023). Enti del Terzo Settore e principio di solidarietà. Le opportunità del PNRR per rigenerare una rete a sostegno della società. *Società e Diritti*, 8(15), 55–70. <https://doi.org/10.54103/2531-6710/19678>
- Pazzagli, R. (2023, 10 novembre). *Che fine ha fatto la SNAI? Inghiottita dal PNRR*. Civiltà Appennino. <https://www.civiltaappennino.it/2023/11/10/che-fine-ha-fatto-la-snai-inghiottita-dal-pnrr/>
- Pecoraro, F., Turrini, A., & Volpe, M. (2024). *Fundraising per l'arte e la cultura: Strumenti ed esperienze per una nuova cultura filantropica*. Egea.
- Pollice, F., & Miggiano, P. D. (2024). Orientamenti produttivi e identità nelle aree rurali. Una riflessione sulle strategie di rigenerazione dei comuni aderenti alla rete dei Borghi Autentici. *Geotema*, 28(75), 43-49.
- Provincia Autonoma di Trento. (2022, 15 marzo). *Verbale di deliberazione della Giunta provinciale n. 356: Candidatura del borgo di Palù del Fersina - Palai En Bersntol e contestuale approvazione dello studio di fattibilità da presentare al Ministero della Cultura* [Delibera].
- Romanelli, V. (2025, 1 ottobre). *I partenariati speciali pubblico-privato per la cultura: il caso del Monastero del Carmine di Bergamo*. Scuola di Fundraising di Roma. <https://www.scuolafundraising.it/partenariati-speciali-pubblico-privato-per-la-cultura-caso-monastero-del-carmine-bergamo/>
- Sacco, P. L. (2006). *Il fundraising per la cultura*. Meltemi.
- Salvucci, A., & Bagli, B. (2009). *Tutti (o quasi) i termini che avreste voluto conoscere sul fundraising e dintorni e non avete mai osato chiedere*. Scuola di Roma Fund-Raising.it. <https://www.ilmondounito.com/002%20Glossario%20del%20faund%20raising.pdf>
- Sarale, A., Yagi, H., Gkartzios, M., & Ogawa, K. (2020). Art festivals and rural revitalization: Organizing the Oku-Noto Triennale in Japan. *Journal of Asian Rural Studies*, 4(1), 23–36.
- Senato della Repubblica & Camera dei deputati. (2017, gennaio). *Piano strategico di sviluppo del turismo in Italia per il periodo 2017-2022* (Dossier n. 429).
- Senato della Repubblica & Camera dei deputati. (2023, 21 aprile). *Schema del Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027* (Dossier n. 83).
- Sentenze Appalti. (2026, 19 febbraio). *Partenariato speciale per la valorizzazione dei beni culturali* (art. 134 d.lgs. 36/2023). <https://www.sentenzeappalti.it/2026/02/19/partenariato-speciale-per-la-valorizzazione-dei-beni-culturali-art-134-d-lgs-36-2023/>
- Solima, L. (2020). *Management per l'impresa culturale*. Carocci.
- Tuttitalia.it. (n.d.). *Popolazione Palù del Fersina 2001-2024*. <https://www.tuttitalia.it/trentino-alto-adige/96-palu-del-fersina/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>
- Venturi, P. (2025, 15 Luglio). *Strategie per le aree interne tra retorica del declino e*

infrastrutturazione comunitaria. DITE - AISRe. <https://www.dite-aisre.it/strategie-per-le-aree-interne-tra-retorica-del-declino-e-infrastrutturazione-comunitaria/>

Vidas. (2021, 14 settembre). *Cos'è una organizzazione non profit*. <https://www.vidas.it/approfondimenti/organizzazione-non-profit-riforma-terzo-settore/>

Zolotti, S. (2026, 28 gennaio). *Piano Borghi, PNRR, ripopolamento: com'è andata a finire?*. SenzaFiltro. <https://www.informazioneenzafiltro.it/28-01-2026-piano-borghi-pnrr-ripopolamento>

Zumpano, C. (2016). L'approccio partenariale nello sviluppo della montagna: Leader e Snai a confronto. *Agriregionieuropa*, 12(45). https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=it&user=YDPxVvwAAAAJ&citation_for_view=YDPxVvwAAAAJ:aqVkmm33-oC

Sitografia

<https://artbonus.gov.it/>

<https://borghipiubelliditalia.it/>

<https://claudiabaldin.com/>

<https://metroborgomontalto.it/>

<https://metroborgomontalto.it/fondazione-metroborgo/>

<https://pnrr.cultura.gov.it>

<https://pnrr.cultura.gov.it/misura-2-rigenerazione-di-piccoli-siti-culturali-patrimonio-culturale-religioso-e-rurale/2-1-attrattivita-dei-borghi/>

<https://pnrr.forumterzosettore.it/misure-ts/attrattivita-dei-borghi/>

<https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/>

<https://www.acri.it/>

<https://www.areefragili.it/>

<https://www.arena.it/sostienici/67-colonne/>

<https://www.bersntol.it/>

<https://www.borghiautenticiditalia.it/>

<https://www.borghidelrespiro.it/>

<https://www.fondazionecariplo.it/>

<https://www.fondazionemusicale.it/>

<https://www.galtrentinorientale.it/>

<https://www.istat.it/>

<https://www.italiadomani.gov.it/>

<https://www.kisskissbankbank.com/en>

<https://www.marchingegno.it/progetti/metroborgo-montaltolab/>

<https://www.oecd.org/>

<https://www.openpolis.it/>

<https://www.parchiletterari.com/paesaggio-culturale.php>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/borgo_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/borgo_(Enciclopedia-Italiana)/)

<https://www.treccani.it/vocabolario/borgo/>

https://www.trentinograndeguerra.it/context.jsp?ID_LINK=2&page=14&area=5&id_context=610

<https://www.trentinomarketing.org/it>

<https://www.turismopadova.it/chi-siamo/>

<https://www.untourism.int/>

<https://www.visitabanomontegrotto.com/en/elements-en/euganean-thermalism-abano-montegrotto-terme/>

<https://www.visitarquapetrarca.com/it/progetto/>

<https://www.visitvalsugana.it/it/>

Videografia

Canale 58. (2022, 16 giugno). *"Presto sarà domani", nel corto di Michele Placido i borghi del futuro: sogno o realtà?* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=QREQqXc7drM>

Immagini

Marchingegno. (n.d.). *Schema territoriale del progetto Metroborgo MontaltoLAB* [Mappa]. <https://www.marchingegno.it/progetti/metroborgo-montaltolab/>