

Stati Generali dei Borghi del PNRR Cultura

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ



PNRR CULTURA | INVESTIMENTO 2.1 “ATTRATTIVITÀ DEI BORGHI”
STATI GENERALI DEI BORGHI

Electronic Town Meeting

I BORGHI DOPO IL PNRR

LA SFIDA

Trasformare gli investimenti, le competenze e le relazioni attivate dal PNRR in sistemi territoriali durevoli, capaci di generare economia, abitabilità, partecipazione e capacità di governo oltre il 2026.

GUIDA ALLA DISCUSSIONE

La giornata di lavoro dei tavoli si svolge il 17 settembre 2026

Stati Generali dei Borghi del PNRR Cultura

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



INDICE

1	Copertina
2	Di cosa discuteremo
3	Il percorso verso gli Stati Generali
4	Come sono organizzati gli Stati Generali
5	Gli obiettivi dei tavoli di lavoro
6	Come lavoreremo nella seconda giornata
7	Le sessioni di lavoro
8	Come saranno utilizzati i risultati
9	Crediti e materiali per approfondire



2 DI COSA DISCUTEREMO

Gli Stati Generali dei Borghi che si svolgeranno a Roma presso gli studi di Cinecittà i giorni 16, 17 e 18 settembre 2026, prendono avvio dall'esperienza di attuazione dell'*Investimento - 2.1 "Attrattività dei Borghi"* del PNRR Cultura, che ha coinvolto oltre 300 piccoli Comuni con investimenti per oltre un miliardo di euro mettendo alla prova, in contesti molto diversi, nuovi modi di rigenerare patrimonio, produrre cultura, attivare economie, costruire servizi e coinvolgere le comunità.

Il confronto non è finalizzato a ricostruire in modo analitico ciò che ogni progetto ha realizzato. Il punto di partenza sono le conoscenze, le competenze, le difficoltà e le soluzioni maturate durante l'attuazione: ciò che ha funzionato, ciò che è rimasto fragile, ciò che rischia di interrompersi e ciò che può diventare patrimonio permanente delle politiche per i piccoli territori.

Il 2026, infatti, non segnerà soltanto la conclusione del ciclo finanziario straordinario del PNRR, ma anche l'avvio della fase più impegnativa: quella della sostenibilità e della gestione nel lungo periodo. Da quel momento, la questione non sarà più come realizzare gli interventi, bensì come garantirne la continuità nel tempo. Chi gestirà i beni recuperati e attraverso quali modelli organizzativi? Quali attività culturali saranno in grado di sostenersi oltre la fine del finanziamento? Quali imprese riusciranno a consolidarsi una volta conclusa la fase di rendicontazione? Quali comunità continueranno a prendersi cura degli spazi che hanno contribuito ad attivare? E quali competenze rimarranno nelle amministrazioni quando le strutture temporanee di progetto saranno venute meno?

In sintesi: individuare quali risultati permanenti, oltre quelli già positivi conseguiti nel breve termine, potranno essere generati nel territorio dei Comuni coinvolti, per i cittadini che vi risiedono e per le imprese che vi operano. E indicare quali condizioni bisogna creare perché tali risultati si consolidino nel tempo.

La domanda generale dei lavori è quindi orientata al futuro: come trasformare l'investimento straordinario del PNRR in capacità ordinaria dei territori, evitando che la chiusura finanziaria coincida con la fine dei processi attivati?

LA QUESTIONE GENERALE AFFIDATA AI PARTECIPANTI

Che cosa deve restare nei borghi dopo il 2026 — in termini di economie, condizioni di vita, comunità, competenze e modelli di gestione — perché gli investimenti del PNRR continuino a produrre effetti e diventino parte di politiche territoriali di lungo periodo?

La giornata del 17 settembre rappresenta il momento centrale del percorso partecipativo degli Stati Generali dei Borghi. Tutti i tavoli di lavoro saranno chiamati a confrontarsi su quattro ambiti tematici:

1. Dal progetto al sistema: governance e soluzioni per la gestione nel lungo periodo.
2. Dall'attrattività alla vivibilità: abitare, infrastrutture e transizione green;
3. Cultura, imprese e nuove economie locali;
4. Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento;

L'obiettivo è mettere in dialogo esperienze e punti di vista differenti per far emergere criticità, opportunità e proposte operative, traducendole in priorità condivise e raccomandazioni rivolte ai decisori pubblici.



3 IL PERCORSO VERSO GLI STATI GENERALI

La discussione rappresenta una tappa di un percorso avviato nel 2022 e ancora in evoluzione. L'attività di accompagnamento, osservazione e confronto sviluppata in questi anni ha permesso di interpretare in modo trasversale le esperienze dei Comuni beneficiari del PNRR, facendo degli Stati Generali dei Borghi il luogo in cui tali apprendimenti convergono e si traducono in riflessione condivisa.

Da dove vengono le evidenze

- **Accompagnamento ai Comuni beneficiari** durante la fase di attuazione dei progetti (dal 2022 ad oggi): supporto alle procedure, alla progettazione, alla gestione amministrativa e finanziaria e al rapporto con le imprese finanziate.
- **Missioni e monitoraggio attuativo sul campo** (dal 2023 ad oggi), con osservazione diretta di modelli organizzativi, criticità, soluzioni e pratiche di coinvolgimento.
- **Analisi delle esperienze e dei materiali raccolti**, con individuazione delle evidenze ricorrenti, delle questioni aperte e dei nodi del post-2026, e raccolta delle buone pratiche.
- **Ciclo di incontri tematici online** tra Comuni e soggetti territoriali, dedicato ai temi emersi come più rilevanti (maggio-luglio 2026).

Alcune evidenze da cui partire

Dall'insieme dei materiali emergono alcune costanti che i tavoli di lavoro del 17 settembre sono chiamati a verificare, correggere e trasformare in proposte:

- la qualità dei progetti non è la sola questione da affrontare; infatti, è necessario anche e soprattutto valutare e promuovere la loro sostenibilità gestionale ed economica dopo il 2026;
- dove la regia è rimasta interna all'ente, le competenze sono rimaste nel territorio; dove è stata interamente esternalizzata si sono disperse;
- gli strumenti di attuazione in prospettiva di gestione più ricorrenti — fondazioni, partenariati speciali, cooperative di comunità, gestioni associate — funzionano di più quando poggiano su esperienze e relazioni preesistenti, non quando sono adottati per mero adempimento;
- l'attrattività generata dagli interventi non si traduce automaticamente in una maggiore abitabilità del borgo: senza adeguate misure di governo, crescita del turismo e pressione immobiliare possono penalizzare la residenza stabile;
- la partecipazione produce effetti duraturi quando produce realmente effetti sulle scelte e coinvolge (o comunque favorisce la nascita) di soggetti organizzati in grado di alimentarla, anche in fase di funzionamento;
- credito, semplificazione e accompagnamento restano i nodi irrisolti per le micro-imprese nate nei borghi;
- quasi nessun territorio dispone oggi di dati strutturati sugli effetti di medio periodo: senza misurazione non c'è né valutazione né capacità di programmare nuovi investimenti.



COME USARE LE EVIDENZE

Casi, dati ed esperienze servono come stimolo e verifica della discussione, non come repertorio da replicare. Il lavoro dei tavoli deve far emergere ciò che è trasferibile: condizioni, strumenti, capacità, regole e forme di sostegno che possono orientare le politiche future.

4 COME SONO ORGANIZZATI GLI STATI GENERALI

Gli Stati Generali si svolgono a Cinecittà, a Roma, dal 16 al 18 settembre 2026, con la partecipazione di rappresentanti dei Comuni beneficiari, Commissione europea, Ministeri, Regioni, ANCI, UNCEM, UPI, UNPLI, Invitalia, associazioni dei borghi, imprese, fondazioni, università, esperti e operatori dell'informazione.

Giorno	Funzione	Contenuto
16 settembre	Aprire e inquadrare	Interventi istituzionali; stato di avanzamento; dati, valutazione e lezioni apprese; presentazione dei temi e del metodo di lavoro.
17 settembre	Discutere e costruire	Electronic Town Meeting: quattro sessioni tematiche in successione, discussione facilitata ai tavoli, consolidamento digitale degli esiti e prima restituzione.
18 settembre	Restituire e confrontare	Presentazione dei risultati e delle raccomandazioni; confronto conclusivo con le istituzioni e con i soggetti responsabili delle politiche successive.

Questa guida riguarda in modo specifico la giornata del 17 settembre. È pensata per essere letta prima dell'incontro: contiene l'inquadramento dei quattro temi e le domande su cui i tavoli sono chiamati a lavorare.

5 GLI OBIETTIVI DEI TAVOLI DI LAVORO

Il confronto prende avvio dalle esperienze maturate nei territori negli anni di attuazione dell'Investimento Borghi del PNRR, non tanto per ricostruire quanto è stato fatto, quanto per comprendere **quali nuovi bisogni siano emersi proprio a partire dal lavoro realizzato**, quali questioni richiedano oggi una nuova attenzione e quali prospettive possano orientare le politiche per i borghi nella fase successiva al 2026.

Il lavoro collettivo è orientato a tre risultati principali:

- **mettere a confronto le esperienze** — far emergere ricorrenze, differenze, apprendimenti e fattori abilitanti, a partire dalla concretezza di chi ha attuato gli interventi nei territori;
- **individuare bisogni, priorità e prospettive comuni** — riconoscere i nuovi bisogni maturati nel corso dell'attuazione del PNRR, distinguendo quelli condivisi da una pluralità di territori dalle esigenze più specifiche dei singoli contesti;
- **formulare proposte e raccomandazioni** — tradurre quanto emerso dal confronto in indicazioni utili al dialogo con le istituzioni e alla costruzione delle future politiche per i borghi.



Output della giornata sarà una raccolta di indirizzi e raccomandazioni che, per ciascuno dei quattro temi, individui i nuovi bisogni emersi nei territori a partire dall'esperienza del PNRR, metta a fuoco le opportunità e le sfide della fase successiva al 2026 e definisca proposte, strumenti e condizioni necessarie per consolidare quanto avviato e trasformare il grande investimento realizzato in valore duraturo per i territori e per le comunità.

Tre precisazioni di metodo

Non si cerca un modello unico. I borghi presentano condizioni territoriali, demografiche, economiche e amministrative molto differenti. L'obiettivo è individuare famiglie di soluzioni, condizioni minime e strumenti adattabili ai diversi contesti.

Non si produce un verbale. Gli esiti saranno rielaborati in forma sintetica e propositiva. La qualità del risultato dipende dalla capacità di trasformare esperienze e criticità in indicazioni operative e di policy.

Non si ripresentano i progetti. L'esperienza concreta di ciascun partecipante è una base di conoscenza da mettere al servizio di domande comuni, non l'oggetto di una presentazione individuale.

6 COME LAVOREREMO NELLA SECONDA GIORNATA

Il 17 settembre i lavori si svolgono attraverso una versione adattata dell'Electronic Town Meeting (e-TM), una metodologia che integra il confronto in piccoli gruppi con la raccolta digitale dei contributi, consentendo di far convergere rapidamente gli esiti dei diversi tavoli e di restituirli all'intera assemblea nel corso della stessa giornata.

Nel modello di riferimento l'e-TM alterna informazione, confronto in piccoli gruppi, riflessione sugli esiti aggregati e, quando prevista, votazione. Per gli Stati Generali dei Borghi il programma attuale conferma le prime tre funzioni.

Programma operativo del 17 settembre

Orario	Attività
09.30 – 09.50	Apertura e introduzione al metodo di lavoro
09.50 – 11.20	SESSIONE 1 — Dal progetto al sistema: governance e soluzioni per la gestione nel lungo periodo 09.50–10.10 panel di apertura · 10.10–11.10 discussione ai tavoli · 11.10–11.20 consolidamento
11.20 – 11.40	Pausa
11.40 – 13.10	SESSIONE 2 — Dall'attrattività alla vivibilità: abitare, infrastrutture e transizione green 11.40–12.00 panel di apertura · 12.00–13.00 discussione ai tavoli · 13.00–13.10 consolidamento
13.10 – 14.40	Light lunch
14.40 – 16.10	SESSIONE 3 — Cultura, imprese e nuove economie locali 14.40–15.00 panel di apertura · 15.00–16.00 discussione ai tavoli · 16.00–16.10 consolidamento
16.10 – 16.30	Pausa
16.30 – 18.00	SESSIONE 4 — Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento 16.30–16.50 panel di apertura · 16.50–17.50 discussione ai tavoli · 17.50–18.00 consolidamento
18.00 – 18.30	Restituzione sintetica della giornata
18.30 – 19.00	Commento della committenza e conclusione dei lavori



REGOLA DI LAVORO

Ogni tavolo affronta in successione, secondo l'ordine previsto, tutti e quattro i temi. **I tavoli saranno composti cercando di assicurare, per quanto possibile, la maggiore eterogeneità dei punti di vista, delle esperienze e dei ruoli rappresentati, per favorire il confronto tra prospettive e contesti differenti.** L'obiettivo non è produrre quattro discussioni separate, ma riconoscere le interconnessioni tra economia, abitabilità, comunità e capacità di governo.

Struttura, organizzazione e composizione delle sessioni tematiche

Ogni sessione tematica si apre con un panel composto da quattro relatori: il coordinatore tematico, che introduce il tema e modera il confronto, e tre esperti chiamati a offrire prospettive differenti e complementari. La discussione, della durata di venti minuti, si conclude con la formulazione di tre domande operative che orienteranno il lavoro dei tavoli.

Il panel non ha l'obiettivo di fornire risposte definitive, bensì di mettere a fuoco le esigenze emergenti dal tema e aprire il campo al confronto. Presentare una soluzione già compiuta in questa fase rischierebbe infatti di indirizzare i partecipanti verso la sua conferma, limitando la capacità dei tavoli di elaborare autonomamente interpretazioni, proposte e possibili alternative.

La sequenza di lavori per ciascuna sessione tematica

Fase	Che cosa accade
1 APERTURA IN PLENARIA 20 minuti	Il panel della sessione — composto dal coordinatore tematico e da tre esperti — discute pubblicamente il tema, mette a fuoco il problema e lancia le domande ai tavoli. Non è una successione di relazioni: è un confronto breve, volutamente problematico, che non anticipa le soluzioni.
2 DISCUSSIONE AI TAVOLI 60 minuti	I partecipanti ai tavoli condividono esperienze, analizzano ostacoli e individuano possibili soluzioni a partire dalle tre domande operative. I facilitatori assicurano che la discussione rimanga focalizzata sui temi comuni e raccolgono gli elementi emersi nella scheda digitale condivisa.
3 CONSOLIDAMENTO 10 minuti	I tavoli verificano la sintesi predisposta dai facilitatori e la validano prima dell'invio alla regia centrale.
4 AGGREGAZIONE E REVISIONE in parallelo	Le sintesi dei tavoli vengono aggregate e lette trasversalmente dagli esperti e dalla regia centrale, per individuare ricorrenze, convergenze, differenze e proposte.
5 RESTITUZIONE fine giornata / 18 settembre	I risultati emersi vengono restituiti in forma sintetica e rielaborati in prime raccomandazioni operative; la loro elaborazione analitica alimenta invece il confronto istituzionale della giornata successiva.



SUPPORTO DIGITALE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il programma prevede che la regia possa utilizzare strumenti di intelligenza artificiale per supportare l'aggregazione dei contributi. La lettura, la selezione e l'interpretazione degli esiti restano sotto la supervisione umana e scientifica degli esperti. Nessun contributo è attribuito nominalmente ai partecipanti.

7 LE SESSIONI DI LAVORO

Le quattro sessioni tematiche seguono tutte la stessa struttura: il panel di apertura, un inquadramento del tema, una domanda centrale orientata al futuro e tre domande operative. Le piste richiamate nelle pagine seguenti provengono dagli incontri tematici organizzati online e dal monitoraggio sul campo e sono qui proposte per essere utilizzate come stimolo, senza vincolare il confronto.

SESSIONE 1 — Dal progetto al sistema: governance e soluzioni per la gestione nel lungo periodo

Orario	09.50 – 11.20
Coordinamento tematico	Giampiero Marchesi (Esperto di Politiche Pubbliche)
Panel di apertura	Giampiero Marchesi con Rossella Almanza (Esperta presso Ministero della Cultura), Francesco Monaco (Fondazione IFEL / ANCI), Federico Caporale (Università degli Studi dell'Aquila)

Inquadramento del tema

La conclusione degli investimenti apre la fase più delicata dell'intero percorso: quella della gestione delle attività e dei servizi realizzati e della loro sostenibilità nel tempo. Si tratta di una questione articolata e complessa che esige una riflessione su quali risorse possano essere disponibili per dare continuità agli investimenti, quali competenze si siano consolidate sui territori e possano essere attivate, quali assetti organizzativi, quali collaborazioni partenariali e quali soggetti siano maggiormente idonei ad assicurare una gestione di servizi, attività culturali, infrastrutture efficienti e duratura.

Sotto questo profilo, il Bando Borghi ha introdotto un elemento di forte innovazione rispetto ai tradizionali strumenti di finanziamento. Ai Comuni non è stato chiesto soltanto di definire cosa realizzare, ma anche come assicurarne la gestione futura, con quali soggetti e attraverso quali forme organizzative e giuridiche. Per molti piccoli enti questa è stata la prima occasione per affrontare in modo strutturato il tema della governance di lungo periodo del proprio patrimonio culturale e delle funzioni ad esso collegate.

Le esperienze emerse restituiscono un quadro articolato. In alcuni territori il vincolo della sostenibilità si è tradotto in un'opportunità di innovazione istituzionale e organizzativa: fondazioni di partecipazione, partenariati speciali pubblico-privati, cooperative di comunità e organismi di gestione dedicati hanno consentito, in molti luoghi, di consolidare competenze, responsabilità e relazioni. In altri casi, pur a fronte di interventi di qualità e di risultati significativi sul piano progettuale, resta ancora aperta la domanda fondamentale: chi garantirà la continuità gestionale una volta conclusa la fase degli investimenti straordinari del PNRR?

Il monitoraggio evidenzia alcune costanti. Nessuno strumento organizzativo rappresenta una soluzione applicabile e trasferibile ovunque. Fondazioni, partenariati e cooperative sono dispositivi da modellare sugli specifici contesti, che funzionano quando poggiano su soggetti realmente coinvolti, risorse adeguate e interessi convergenti. Le esperienze più solide non sono nate esclusivamente grazie al Bando, ma si sono sviluppate a partire da reti di



collaborazione già esistenti che il finanziamento ha contribuito a rafforzare e accelerare. Al contrario, l'apporto più consistente di consulenze esterne, per sua natura temporaneo, rischia di rendere più deboli, in particolare nella fase di gestione e funzionamento, le capacità tecnico-amministrative dell'ente, che realizza gli interventi senza poter consolidare al proprio interno competenze e conoscenze. La propensione alla cooperazione territoriale, inoltre, appare ancora legata alla presenza di consuetudini di collaborazioni interistituzionali specifiche, maturate nell'ambito di strategie d'area (ad esempio progetti Leader, SNAI, strumenti di pianificazione e programmazione di scala sovracomunale, ecc.) o anche per effetto di preesistenti gestioni associate di funzioni e servizi pubblici.

Rimane infine aperta una questione cruciale: quella della disponibilità delle competenze. Quando le strutture di progetto vengono meno e le persone che hanno guidato la fase di attuazione assumono altri incarichi, quali capacità restano effettivamente all'interno delle amministrazioni? La sostenibilità degli interventi dipenderà in larga misura dalla risposta a questa domanda. Oggi, tuttavia, pochi territori dispongono di strumenti, risorse e strategie capaci di garantire la trasmissione, la sedimentazione e il rinnovo delle competenze necessarie alla gestione del cambiamento nel lungo periodo.

PISTE EMERSE DAL PERCORSO

Continuità delle competenze e capacità amministrativa e tecnica dei piccoli Comuni.

Modelli giuridici e organizzativi adattati al patrimonio, ai partner e alle risorse disponibili.

Cooperazione intercomunale e reti multilivello per superare la frammentazione istituzionale.

Modalità e prospettive della transizione dal finanziamento straordinario alla programmazione e gestione ordinaria post-2026.

LA DOMANDA CENTRALE DELLA SESSIONE

Il PNRR ha dato ai piccoli Comuni risorse straordinarie per realizzare progetti straordinari. Dal 2027, come trasformare queste progettualità in una programmazione territoriale stabile e quali competenze, strutture, forme di cooperazione e strumenti finanziari devono rimanere, essere sostenuti e/o essere attivati perché i risultati del PNRR non si disperdano e possano orientare politiche ordinarie efficaci?

In particolare

1. Chi gestirà, nel vostro territorio, i beni e i servizi realizzati con l'investimento Borghi — e con quali risorse, quale forma giuridica, e quali competenze? E, in caso, quali condizioni occorre creare per dar luogo a forme di gestione adeguate?

ad esempio: gestione diretta comunale, società in house, fondazione (ordinaria o di partecipazione), affidamento a terzi (appalti di servizi, concessioni di beni, concessioni di servizi, partenariati speciali pubblico-privato, *project financing*, affidamenti ai sensi del codice dei beni culturali o del codice del terzo settore), altro.

2. Quali competenze acquisite durante il PNRR prevede possano rimanere nell'ente? Come si evita che si disperdano con la chiusura delle strutture temporanee di progetto?

ad esempio: internalizzazione della regia, stabilizzazione del personale, piani di trasferimento delle competenze, formazione continua, assistenza tecnica permanente, uffici associati di progettazione, *project management* interno, altro.



3. Quali funzioni può realisticamente continuare a svolgere da solo un piccolo Comune, quali richiedono una scala sovracomunale — e come raccordare quanto realizzato con la futura programmazione nazionale ed europea?

ad esempio: unioni di comuni, convenzioni e gestioni associate, accordi ex art. 15 L. 241/1990 e art. 119 TUEL, centrali uniche di committenza, uffici di piano intercomunali, tavoli regionali permanenti, raccordo con SNAI, fondi di coesione e programmazione post-2027, altro.

SESSIONE 2 — Dall'attrattività alla vivibilità: abitare, infrastrutture e transizione green

Orario	11.40 – 13.10
Coordinamento tematico	Grazia Francescato (Giornalista ed esperta di sostenibilità, già Presidente WWF e Parlamentare)
Panel di apertura	Grazia Francescato con Anna Giorgi (Università degli Studi di Milano / UNIMONT), Laura Fregolent (Università Iuav di Venezia), Loris Antonio Servillo (Politecnico di Torino)

Inquadramento del tema

Rendere un borgo attrattivo e renderlo abitabile sono obiettivi strettamente collegati, ma non necessariamente coincidenti. In alcuni casi possono persino entrare in tensione: un territorio può diventare più visibile, più frequentato e più desiderabile per visitatori, investitori e nuovi residenti temporanei, senza che questo si traduca automaticamente in migliori condizioni di vita per chi vi abita stabilmente. Al contrario, la crescita della domanda turistica e immobiliare può ridurre la disponibilità di alloggi a prezzi accessibili, rendendo più difficile l'insediamento e la permanenza della popolazione residente.

Le esperienze analizzate mostrano con chiarezza che la residenzialità non si costruisce attraverso singole misure o incentivi isolati. I percorsi più solidi e promettenti sono quelli che integrano diverse dimensioni dello sviluppo territoriale: disponibilità di abitazioni accessibili, servizi educativi e di welfare, mobilità efficiente, connettività digitale, opportunità occupazionali, qualità ambientale e capacità di accoglienza. È dalla combinazione di questi fattori che nasce un contesto in grado non solo di attrarre nuove persone, ma anche di trattenerle nel tempo.

L'esperienza del PNRR conferma questa evidenza. I risultati più significativi si osservano nei territori in cui gli investimenti hanno rafforzato strategie di sviluppo già avviate, contribuendo ad accelerarne l'attuazione. In questi casi, i Comuni hanno svolto un ruolo proattivo di coordinamento, animazione e costruzione delle reti territoriali, anziché limitarsi a una gestione amministrativa degli interventi. Proprio questa capacità di orientare e integrare le diverse politiche locali sembra rappresentare uno dei principali fattori di successo per la costruzione di comunità vive, attrattive e sostenibili nel lungo periodo.

Il primo nodo riguarda l'abitare. Nei borghi a maggiore attrattività, la crescita del mercato delle seconde case e degli affitti brevi riduce la disponibilità di immobili destinati alla residenza stabile e contribuisce all'aumento dei prezzi, rendendo sempre più difficile l'accesso alla casa per giovani, famiglie e lavoratori stagionali. Gli effetti si riflettono anche sull'economia locale, che fatica a trattenere e attrarre le risorse umane necessarie al proprio sviluppo.

Il secondo nodo riguarda la sequenza degli interventi. Dal confronto emerge con chiarezza una lezione: i servizi devono precedere gli incentivi per favorire la residenzialità. Scuole, presidi sanitari, trasporti, servizi per l'infanzia e per gli anziani, infrastrutture digitali e connettività rappresentano le condizioni essenziali perché una scelta di



residenza possa consolidarsi nel tempo. Nei contesti in cui i bandi per l'attrazione di nuovi residenti sono stati introdotti prima del rafforzamento dei servizi o almeno in presenza di una loro pianificazione realistica, i risultati si sono spesso tradotti in iscrizioni anagrafiche temporanee; laddove i servizi erano già presenti e funzionanti, gli incentivi hanno invece favorito processi di insediamento più stabili e duraturi.

Il terzo nodo è quello della scala di intervento. Servizi fondamentali come l'istruzione secondaria, la sanità, il trasporto pubblico e la formazione operano quasi sempre su una dimensione sovracomunale. Per questa ragione, le politiche di ripopolamento e attrazione di nuovi residenti difficilmente possono essere progettate e sostenute dal singolo Comune: richiedono invece forme strutturate di cooperazione territoriale e una governance capace di agire a livello di area vasta.

La gestione sostenibile delle risorse naturali, l'impegno per arginare il declino della biodiversità, l'impennata del cambiamento climatico e dei connessi eventi estremi che richiedono ulteriori tagli delle emissioni climalteranti ed un rapido adattamento per rendere più resilienti i territori, l'urgenza della transizione dai combustibili fossili alle energie rinnovabili e all'efficienza energetica, la cura del paesaggio incidono infatti direttamente sulla capacità di mantenere ed attrarre la popolazione residente. In questa prospettiva, i piccoli centri possono svolgere una funzione sempre più rilevante come luoghi capaci di offrire condizioni di vita più resilienti rispetto ai contesti urbani maggiormente esposti agli effetti della crisi climatica. Tale potenzialità, tuttavia, può tradursi in un'effettiva opportunità di sviluppo solo se accompagnata da servizi adeguati, infrastrutture efficienti e politiche pubbliche in grado di sostenere una residenzialità stabile e duratura.

Resta infine aperta la questione della misurazione degli effetti delle politiche adottate. Nella maggior parte dei territori mancano infatti strumenti e competenze che consentano di monitorare la permanenza effettiva dei nuovi residenti nel medio e lungo periodo. Ne consegue una limitata capacità di valutare l'impatto reale degli interventi e di distinguere tra trasferimenti temporanei e processi di radicamento territoriale più consolidati.

PISTE EMERSE DAL PERCORSO

Casa accessibile, recupero del patrimonio inutilizzato e strumenti anti-speculativi.

Servizi di prossimità, scuola, welfare, mobilità e connettività come condizioni della permanenza.

Transizione ecologica come qualità concreta dell'abitare, non come insieme di interventi settoriali.

Indicatori di permanenza effettiva, lavoro e uso dei servizi, oltre ai soli dati anagrafici o turistici.

LA DOMANDA CENTRALE DELLA SESSIONE

Il PNRR ha reso molti borghi più attrattivi. Quali condizioni devono essere costruite adesso perché diventino anche luoghi in cui sia possibile restare, tornare e vivere stabilmente — con una casa accessibile, servizi adeguati, lavoro, mobilità e qualità ambientale — senza che la nuova attrattività produca esclusione?



In particolare

1. Qual è oggi, nel vostro territorio, il principale ostacolo alla residenza stabile, e quale intervento ha realmente modificato questa condizione?

ad esempio: accesso alla casa, servizi educativi, sanità di prossimità, trasporti e mobilità, connettività, opportunità di lavoro, accoglienza e reti sociali, qualità ambientale, altro.

2. Quali strumenti state utilizzando, o ritenete necessari, perché seconde case, affitti brevi e crescita dei valori immobiliari non espellano residenti, giovani famiglie e lavoratori?

ad esempio: alloggi pubblici a canone calmierato, recupero di patrimonio inutilizzato, social housing e co-housing, clausole di prelazione permanente, perequazione urbanistica, regolazione degli affitti brevi, alloggi per lavoratori stagionali, destinazione dell'IMU sulle seconde case alle politiche abitative, altro.

3. Quali servizi devono essere garantiti a scala comunale e quali richiedono una governance intercomunale — e come misurare l'efficacia reale delle politiche di residenzialità?

ad esempio: poli scolastici e servizi per l'infanzia associati, sanità e telemedicina d'area, trasporto a chiamata, gestione associata dei servizi sociali, indicatori di permanenza effettiva, occupazione e utilizzo dei servizi, rilevazioni periodiche condivise tra Comuni, altro.

SESSIONE 3 — Cultura, imprese e nuove economie locali

Orario	14.40 – 16.10
Coordinamento tematico	Massimo Osanna (Capo Dipartimento per le Attività Culturali del MiC)
Panel di apertura	Massimo Osanna con Antonella Galdi (Responsabile Area Innovazione Tecnologica, Cultura, Politiche Giovanili, Mobilità Sostenibile, TPL, Transizione Energetica, Statistica dell'ANCI), Michele Trimarchi (Economista della Cultura, Direttore Scientifico di Artfiles Strategie Culturali) e Alessandro Leon (Presidente di CLES S.r.l. e Associazione per l'Economia della Cultura).

Inquadramento del tema

I piccoli Comuni hanno risposto al Bando non limitandosi al recupero fisico del patrimonio, ma promuovendo iniziative imprenditoriali, attivando collaborazioni con università e centri di ricerca, sviluppando filiere produttive e sperimentando nuovi modelli di gestione culturale capaci di generare occupazione e valore economico. La questione centrale non riguarda quindi la capacità progettuale dei territori, che si è mostrata ampia e dinamica, bensì la creazione delle condizioni necessarie affinché tale progettualità possa tradursi in un'economia locale stabile e duratura, meno dipendente dai cicli dei finanziamenti straordinari.

Il monitoraggio sul campo ha restituito un quadro articolato e differenziato. Nei contesti in cui la cultura è stata concepita come una vera e propria infrastruttura di sviluppo e inserita in un ecosistema di relazioni tra amministrazioni pubbliche, imprese, università, Terzo settore e mercati, si sono generate nuove attività economiche, opportunità occupazionali, filiere produttive e ricadute positive sul territorio. Al contrario, laddove la programmazione si è rivelata estemporanea e prevalentemente legata all'erogazione del finanziamento o alla realizzazione di singoli eventi, gli effetti economici appaiono più fragili e difficilmente sostenibili nel tempo. Ciò che fa la differenza è la qualità culturale delle proposte affiancata dalla presenza di una governance riconoscibile, di un modello gestionale ed economico credibile e di una rete di relazioni in grado di attrarre risorse, competenze e domanda dall'esterno del borgo.



Dal monitoraggio sul campo emergono alcune evidenze ricorrenti. Le collaborazioni con università, conservatori e accademie si sono rivelate uno dei principali fattori abilitanti dei processi di sviluppo locale, poiché consentono di trasformare iniziative spesso legate alla stagionalità in attività continuative, capaci di attrarre competenze, progettualità e presenze lungo l'intero arco dell'anno. Allo stesso tempo, i giovani rientrati da altre città o dall'estero rappresentano una risorsa strategica per i territori: un capitale umano qualificato che, tuttavia, rimane particolarmente vulnerabile. La loro permanenza dipende infatti dalla possibilità di accedere a opportunità di lavoro stabili, a condizioni abitative sostenibili e a un adeguato sistema di servizi.

Un ulteriore elemento critico riguarda la governance dell'offerta culturale. Nella maggior parte dei contesti permane la difficoltà di individuare soggetti dotati di adeguata capacità gestionale e di assicurare un coordinamento strategico delle attività. La frammentazione delle responsabilità e delle iniziative tende infatti a generare inefficienze, a indebolire il posizionamento identitario dell'offerta e a limitarne la capacità di attivare la partecipazione delle comunità locali e di raggiungere i mercati di riferimento.

Proprio l'accesso ai mercati costituisce un secondo nodo strutturale. In molti territori esistono proposte di qualità, fortemente radicate nelle specificità locali e sostenute da un patrimonio identitario distintivo; ciò che spesso manca è un sistema in grado di valorizzarle e renderle competitive. Risultano ancora insufficienti la definizione dei target di riferimento, l'utilizzo di indicatori per misurare i risultati, gli investimenti dedicati alla promozione e gli strumenti integrati di commercializzazione. Il prodotto, in molti casi, esiste già; ciò che manca è l'infrastruttura organizzativa e commerciale necessaria a renderlo visibile, accessibile e acquistabile.

Per le imprese nate o consolidate grazie alla linea di finanziamenti agevolati, la prospettiva post-2026 pone infine questioni decisive legate all'accesso al credito, alla semplificazione amministrativa e ai servizi di accompagnamento. In numerosi casi i Comuni hanno svolto un ruolo essenziale di attivazione e facilitazione dei processi locali; tuttavia, tale funzione non può evolvere in un supporto permanente alle attività imprenditoriali. La sfida consiste piuttosto nel consolidare ecosistemi territoriali capaci di offrire in modo stabile competenze, servizi e opportunità di crescita alle imprese che operano nei borghi.

PISTE EMERSE DAL PERCORSO

Sostenibilità economico-gestionale e struttura dei ricavi oltre il 2026.

Ruolo delle imprese culturali e creative dentro ecosistemi economici più ampi.

Soggetti gestori, reti territoriali, marketing, commercializzazione e accesso ai mercati.

Accompagnamento alle micro-imprese: competenze, credito, semplificazione e continuità post-PNRR.

LA DOMANDA CENTRALE DELLA SESSIONE

L'investimento Borghi del MiC ha attivato processi di sviluppo che hanno generato nuove imprese, incluse quelle culturali e creative, rafforzato filiere territoriali e valorizzato il patrimonio culturale come leva economica. A partire dal 2027, quali condizioni dovranno essere costruite per consolidare questi risultati e trasformarli in economie locali stabili, capaci di generare occupazione, attrarre domanda e sostenersi nel tempo?

In particolare

1. Quali iniziative culturali del vostro territorio possono essere considerate, oggi o in prospettiva, vere attività economiche? Quale modello di ricavi ne può garantire la sostenibilità e la continuità una volta conclusa la fase di finanziamento straordinario?



ad esempio: bigliettazione, canoni e concessioni, servizi educativi e di formazione, residenze e ospitalità, produzioni e licenze, eventi a pagamento, contratti con università e conservatori, donazioni e sponsorizzazioni, bandi complementari, altro.

2. Che cosa manca oggi perché cultura, imprese, filiere locali e offerta territoriale funzionino come un unico ecosistema economico?

ad esempio: soggetto gestore unico, piano di marketing territoriale con obiettivi e indicatori, sistemi integrati di prenotazione e vendita, reti di prodotto, alleanze con università e centri di ricerca, professionalità manageriali, accordi con operatori turistici e distribuzione, altro.

3. Chi deve accompagnare, dopo il PNRR, le micro-imprese — culturali e non — nate o rafforzate nei borghi e con quali strumenti di credito e di semplificazione?

ad esempio: fondi rotativi e di garanzia dedicati, finanza di impatto e fondazioni bancarie, sportelli permanenti di accompagnamento all'impresa, semplificazione della rendicontazione, lessico accessibile nei bandi, reti di consulenza intercomunali, incubatori d'area, altro.

SESSIONE 4 — Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento

Dimensione identitaria, inclusione sociale e coprogettazione

Orario	16.30 – 18.00
Coordinamento scientifico/ tematico	Ottavia Ricci (Esperta di Sviluppo Locale e Processi Partecipativi).
Panel di apertura	Ottavia Ricci con Pier Luigi Sacco (Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara), Sabina Polidori (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) e Barbara Lino (Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Palermo)

Inquadramento del tema

La comunità è considerata non solo come destinataria degli interventi, ma come un attore centrale della rigenerazione, capace di contribuire alla definizione delle strategie, alla produzione di valore e alla costruzione delle condizioni che rendono il cambiamento duraturo. Le esperienze più solide dimostrano che la partecipazione genera effetti significativi quando incide concretamente sui processi decisionali, contribuisce a orientare i progetti, attiva competenze e risorse presenti sul territorio e rafforza i legami di fiducia tra amministrazioni, associazioni, imprese sociali, gruppi informali e cittadini.

Ciò che distingue le esperienze più efficaci non è tanto l'entità delle risorse investite, quanto la capacità dei territori di cooperare e di trasformare l'attivazione generata dal PNRR in capitale sociale, organizzativo e relazionale. In questo quadro, cooperative di comunità, associazioni, enti del Terzo Settore e reti civiche possono svolgere un ruolo essenziale nel garantire continuità ai processi avviati, a condizione di poter contare su responsabilità effettive, competenze adeguate e una sostenibilità economica che vada oltre la durata dei finanziamenti straordinari. Diversi progetti di rigenerazione hanno promosso la nascita di nuovi soggetti, come ad esempio le cooperative di comunità, deputati a implementare e gestire attività e servizi realizzati, anche nella prospettiva di potenziare nel tempo l'offerta. Resta tuttavia aperta una criticità strutturale legata all'accesso al credito: benché



le cooperative di comunità operino come vere e proprie imprese, il sistema bancario continua spesso a richiedere garanzie personali ai soci, limitandone le possibilità di sviluppo.

In questa prospettiva, risulta fondamentale distinguere tra processi partecipativi meramente informativi/consultivi e processi di coprogettazione. Informare la comunità su decisioni già assunte non significa coinvolgerla nei processi di trasformazione. La partecipazione diventa sostanziale quando lascia un'impronta riconoscibile nelle scelte adottate, amplia la capacità di incidere dei soggetti locali e contribuisce alla costruzione di meccanismi di governance in grado di proseguire anche oltre la conclusione dei finanziamenti. La questione centrale, dunque, non riguarda il numero di incontri o assemblee realizzati, ma la misura in cui il contributo degli abitanti ha effettivamente influenzato decisioni, progetti e assetti organizzativi del territorio.

Una seconda dimensione riguarda l'inclusione. Donne, giovani, anziani, persone con disabilità, nuovi residenti, minoranze linguistiche e cittadini di origine straniera non devono essere considerati soltanto destinatari delle politiche pubbliche, ma attori capaci di generare welfare, cultura, opportunità economiche e nuove relazioni sociali. In questa prospettiva assume un ruolo centrale anche il patrimonio immateriale: memorie collettive, tradizioni, saperi artigianali, pratiche artistiche e testimonianze orali diventano risorse strategiche quando sono messe in condizione di produrre valore sociale, culturale ed economico. La sfida non consiste nel costruire narrazioni identitarie artificiali, ma nel riconoscere, valorizzare e organizzare il patrimonio di competenze, relazioni e conoscenze già presente nelle comunità.

Rimane tuttavia una tensione cruciale. I processi partecipativi richiedono tempo, fiducia e investimenti relazionali per consolidarsi, mentre i sistemi di programmazione e rendicontazione richiedono risultati misurabili entro scadenze definite. Conciliare queste due esigenze, garantendo al tempo stesso continuità ai percorsi avviati, rappresenta una delle sfide più rilevanti. In particolare, la questione di chi assumerà la responsabilità di sostenere e accompagnare tali processi oltre il 2026 costituisce uno dei nodi centrali della riflessione proposta in questa sessione.

PISTE EMERSE DAL PERCORSO

Partecipazione reale: il contributo della comunità incide su decisioni e progetto.

Cooperative, associazioni, reti civiche e spazi culturali come possibili soggetti di continuità.

Patrimonio immateriale e identità locale come infrastrutture sociali ed economiche.

Facilitazione, community management, patti e strumenti permanenti di governance condivisa.

LA DOMANDA CENTRALE DELLA SESSIONE

Il PNRR ha attivato spazi, associazioni, cooperative, reti e processi partecipativi. Dal 2027, come si trasforma questa attivazione in una infrastruttura sociale permanente, capace di condividere decisioni, gestire beni e servizi, generare fiducia e sostenere la rigenerazione senza dipendere dal finanziamento straordinario?

In particolare

1. Quale decisione, intervento o attività è già cambiato concretamente grazie al contributo della comunità — e che cosa occorre perché questo modo di partecipare alle scelte non si interrompa con la fine del PNRR?



ad esempio: modifiche documentate al progetto, laboratori e assemblee deliberative, patti di collaborazione, coprogettazione, comitati di pilotaggio con mandato, bilanci partecipativi, restituzioni pubbliche periodiche, altro.

2. Quali soggetti già presenti, nati o rafforzati durante il PNRR — associazioni, cooperative di comunità, Enti del Terzo Settore, imprese sociali, reti civiche e soggetti privati — possono continuare a svolgere un ruolo attivo nel territorio, e quali condizioni ne rendono possibile la continuità?

ad esempio: una responsabilità formale di gestione, una prospettiva economica, un accordo stabile con il Comune, la disponibilità di uno spazio, una comunità di scopo riconosciuta, l'accesso al credito e a risorse proprie, altro.

3. Quali strumenti e quali risorse servono perché la collaborazione tra Comune e comunità diventi una capacità ordinaria del territorio dopo il 2026?

ad esempio: figure permanenti di facilitazione e community management, formazione degli amministratori e degli operatori, hub territoriali stabili, beni civici messi a reddito per sostenere le associazioni, fondi dedicati alla gestione e non solo agli investimenti, reti sovracomunali di soggetti comunitari, altro.

8 COME SARANNO UTILIZZATI I RISULTATI

La produzione dei tavoli non sarà trattata come una raccolta di verbali, ma come una base strutturata per elaborare indicazioni condivise e orientate alle politiche future.

	Passaggio	Che cosa accade
1	Verifica al tavolo	Negli ultimi dieci minuti di ciascuna sessione il gruppo verifica la sintesi predisposta dal facilitatore e completa la scheda condivisa.
2	Aggregazione	Le sintesi dei circa 30–35 tavoli vengono raccolte e aggregate per tema.
3	Lettura trasversale	Esperti e regia centrale individuano ricorrenze, convergenze, differenze, criticità e proposte operative.
4	Prima restituzione	Al termine della seconda giornata viene proposta una restituzione sintetica e visuale dei principali elementi emersi.
5	Raccomandazioni	La lettura analitica viene approfondita per la giornata del 18 settembre, quando gli esiti sono presentati e discussi con le istituzioni.
6	Documento conclusivo	I contributi vengono sistematizzati nel documento finale degli Stati Generali, in forma sintetica, propositiva e orientata alle politiche.

CRITERIO DI QUALITÀ DEL RISULTATO

Un buon esito non è una lista di desideri generici, ma una formulazione che chiarisce: quale problema va affrontato; quale condizione o strumento è necessario; chi dovrebbe agire; a quale scala; con quali risorse o capacità; con quale orizzonte temporale.

Le esperienze territoriali segnalate dai tavoli e gli ostacoli normativi o procedurali indicati sono raccolti separatamente e potranno confluire, previa verifica, nella documentazione allegata al documento finale.



9 CREDITI E MATERIALI PER APPROFONDIRE

Soggetti promotori, organizzatori e partner

Gli **Stati Generali dei Borghi PNRR Cultura** sono promossi dal **Ministero della Cultura – Unità di Missione per l’attuazione del PNRR**, nell’ambito dell’Investimento 2.1 “Attrattività dei Borghi”, con il supporto di **Invitalia**.

La progettazione metodologica e la gestione dell’Electronic Town Meeting del 17 settembre sono curate da **Avventura Urbana**.

Responsabilità scientifiche e metodologiche

La **Guida alla discussione** è stata elaborata dall’**Unità di Missione per l’attuazione del PNRR del Ministero della Cultura** con il supporto di **Invitalia – Divisione Beni culturali e turismo**, a partire dalle evidenze raccolte attraverso le attività di accompagnamento, monitoraggio sul campo e confronto con i Comuni.

I contenuti e le domande delle quattro sessioni sono stati approfonditi con i **coordinatori scientifici e gli esperti coinvolti nei panel**.

Repository e approfondimenti

I temi degli Stati Generali sviluppano e mettono a sistema le evidenze emerse nel **percorso di accompagnamento e confronto con i Comuni beneficiari**. La piattaforma **Cultura Borghi** raccoglie gli approfondimenti e le registrazioni del ciclo di incontri realizzato nel 2026 in preparazione agli Stati Generali.

[Percorso verso gli Stati Generali: incontri e webinar](#)

Per approfondire i quattro temi della Guida, si rimanda alla documentazione disponibile sulla piattaforma <https://borghi.cultura.gov.it/>

- **Dal progetto al sistema: governance e soluzioni per la gestione nel lungo periodo.**

Fondazioni di comunità ([video](#); [report](#))

Amministrare il cambiamento: capacità istituzionale e competenze per la rigenerazione ([video](#), [report](#))

- **Dall’attrattività alla vivibilità: abitare, infrastrutture e transizione green**

Politiche per la residenzialità attiva e comunità accoglienti ([video](#); [report](#))

- **Cultura, imprese e nuove economie locali**

Cultura come motore di nuova economia ([video](#); [report](#))

Cultura, formazione e promozione: progetti per lo sviluppo territoriale ([video](#); [report](#))

Nuova imprenditorialità per la rigenerazione dei territori ([video](#); [report](#))

- **Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento**

Governance partecipata e coinvolgimento delle comunità nei progetti di rigenerazione ([video](#); [report](#))

Cooperative di comunità ([video](#); [report](#))

Per ogni ulteriore approfondimento, si prega di contattare l’indirizzo programmaborghi@cultura.gov.it

