



INSTANT REPORT

PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



SALUTI

Alberto Cena

Amministratore Delegato di
Avventura Urbana



Buongiorno a tutte e a tutti
e benvenuti alla seconda
giornata dell'evento Piccoli
Borghi del PNRR Cultura.

Mi presento brevemente: sono Alberto Cena, amministratore delegato di Avventura Urbana, società incaricata dall'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR del Ministero della Cultura e di Invitalia di curare l'organizzazione metodologica di questa giornata partecipativa e la restituzione dei suoi risultati nella giornata di domani. Oggi entriamo nel cuore partecipativo di questa tre giorni. Ieri abbiamo ascoltato dati, valutazioni, prospettive e abbiamo introdotto i quattro grandi temi sui quali lavoreremo. Oggi la parola passa a voi: amministratori, tecnici e soggetti che hanno vissuto direttamente l'esperienza dell'Investimento Borghi nei territori.

Il compito che ci siamo dati non è semplicemente quello di fare un bilancio di ciò che è stato realizzato.

La domanda che attraverserà tutta la giornata è soprattutto: "che cosa ci insegna questa esperienza e che cosa serve perché quanto è stato attivato possa continuare a produrre effetti dopo il 2026?" Per questo lavoreremo su quattro dimensioni: governance e gestione nel lungo periodo; vivibilità, abitare e transizione green; cultura, imprese e nuove economie locali; comunità e processi di rigenerazione territoriale.

Buon lavoro a tutte e tutti.



SALUTI

Angelantonio Orlando

Direttore Generale - Unità di
Missione per l'Attuazione del
PNRR - Ministero della Cultura



Buongiorno a tutti,
benvenuti. A tutti quanti, a
quelli che c'erano ieri e che
oggi si sono aggiunti.

È già stato detto tutto per quanto riguarda la giornata di oggi: tavoli di lavoro, tavoli molto importanti dove sarete accompagnati con una procedura standardizzata, molto efficace, che sicuramente vi accompagnerà nella giornata di oggi.

Voi avete avuto già modo di fare dei cicli di incontri, ci sono state delle missioni in campo, quindi diciamo che siete stati già accompagnati per arrivare alla giornata di oggi e sono fondamentali i risultati di questa giornata.

Ci tenevo, prima di lasciarvi ai lavori, a che si proiettasse anche oggi il videomessaggio del Vicepresidente e Commissario Fitto, che ha fatto la sintesi di queste giornate e soprattutto una sintesi di quello che forse i comuni si aspettano. Di una strategia che coinvolga i comuni e soprattutto i piccoli comuni.

Lo propongo soprattutto per questo, ma anche e soprattutto anche per i sindaci che non hanno potuto vederlo ieri.

Quindi grazie e buon lavoro a tutti quanti voi.



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



SESSIONE 1

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

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?

INTRODUZIONE

Giampiero Marchesi
Esperto di Politiche Pubbliche



Buongiorno a tutti. Abbiamo poco tempo, quindi io svolgo solo il ruolo di lancio della discussione. Quindi non ripeterò cose già dette ieri, se non per dire che ovviamente teniamo conto della governance in senso ampio e con riferimento anche alle capacità tecnico-amministrative, come è giusto che sia, e che affronteremo tre temi da trattare perché, diciamo, non si potevano trattare tutti.

Due cose in premessa. La prima è che c'è un sottostante a tutto quello che diciamo, ovvero la questione delle risorse finanziarie e del personale. Questa è una sorta di invariante con cui si deve fare i conti tutti i giorni, in particolare voi sindaci. Ne teniamo conto come aspetto inerente a qualsiasi altro argomento che tratteremo qui.

Il secondo aspetto. Il nostro contributo è quello di stimolo alla discussione. Daremo elementi per l'apertura del dibattito e per la discussione ai tavoli che potranno criticarla e integrarla. È probabile che ci siano risvolti, aspetti, tagli che non saremo riusciti a considerare adeguatamente e che i tavoli potranno analizzare e trattare prevalentemente sulla base dell'esperienza di attuazione di cui siete stati protagonisti. Esperienza del vostro comune, ma anche quella che deriva dalla vostra conoscenza di quello che succede in altri territori e in altri comuni.

Discutendo fra noi ci è venuto quasi spontaneo anche arrivare a individuare delle possibili

proposte di cambiamenti e possibili miglioramenti sui temi che ci sono stati assegnati. Queste proposte potranno diventare il nostro contributo al lavoro dei tavoli. Lo vedremo nel prosieguo dei lavori.

I tre temi che tratteremo sono quelli:

1. degli ambiti territoriali che riteniamo sia necessario individuare per garantire modelli di gestione sostenibili. Questo tema viene trattato da Rossella Almanza;
2. dei modelli di gestione con cui concretizzare lo sforzo di rendere continuo e valorizzare l'investimento fatto col PNRR (e naturalmente anche con altre fonti di finanziamento); ne parlerà Federico Caporale;
3. delle competenze tecnico-amministrative e del rapporto sempre necessario e a volte complicato, fra internalizzazione e esternalizzazione delle competenze (tema trattato da Francesco Monaco), tenendo conto in particolare del fatto che per i piccoli comuni internalizzazione delle competenze significa creazione e disponibilità di competenze a livello locale.

In ultimo vorrei appena accennare ad alcuni temi che mi pare stiano già direttamente o indirettamente emergendo dai lavori in cui siamo impegnati.



INTRODUZIONE

Il primo riguarda l'opportunità di continuare a tenere in considerazione i molti buoni progetti presentati al bando Borghi e che non è stato possibile finanziare per il vincolo di risorse che anche il PNRR aveva come un patrimonio che si può invece valorizzare per il futuro, con un ruolo anche rilevante dei sindaci che hanno lavorato su questi progetti perché visti i risultati in fase di attuazione forse hanno un'esperienza da far valere anche nel rapporto con altri sindaci e con altre amministrazioni magari dello stesso territorio nella evenienza sperabile che anche quei progetti buoni (lo dico come il presidente della commissione che li ha selezionati) sono disponibili, andranno aggiornati, ma sono disponibili.

Quanto alle competenze da formare e attivare è bene considerare la necessità di orientarle alla fase di valorizzazione e gestione nel medio-lungo periodo. Perché non si tratta di fare un'opera, di attivare un servizio, ma di farla vivere.

Un accenno anche alla valutazione. È importante svolgerla anche nella fase di attuazione per misurare i risultati e dare orientamento alle decisioni.

Bisogna cercare nel prossimo periodo di far crescere anche sul territorio le capacità di autovalutazione, cioè di trattare i dati, di leggere i numeri, di individuare tendenze in modo da poter adottare tempestivamente eventuali miglioramenti nel funzionamento di medio periodo.

Infine, emerge la necessità di ragionare progettualmente anche con riferimento alla fase di gestione. Progetti di funzionalizzazione e valorizzazione degli investimenti che si considerino completamenti dell'investimento e finanziabili come tali potrebbero essere una nuova configurazione progettuale sulla quale ragionare e discutere.



INTRODUZIONE

Rossella Almanza

Esperta presso Ministero della Cultura



Nell'ambito del tema oggetto di questo panel, ampio e articolato, io sono portavoce di questo punto di attenzione: qual è la scala giusta per pianificare e definire le prospettive gestionali degli investimenti realizzati? Anche questo è un argomento molto ampio per cui cerchiamo di selezionare alcuni punti di attenzione.

Avendo collaborato col Ministero in fase di programmazione del PNRR e anche di predisposizione ed elaborazione dell'avviso Borghi che tutti conosciamo, il Ministero in fase di avvio si è interrogato se dovesse lanciare una vera e propria progettazione d'area o rivolgersi ai singoli comuni. La scelta è ricaduta sulla seconda opzione per ovvie ragioni: i tempi del PNRR erano strettissimi e sarebbero serviti tempi molto lunghi ai comuni per scegliersi e costruire delle compagini. Sarebbero serviti tempi molto lunghi anche al Ministero per sviluppare tutte quelle relazioni e confronti con altre amministrazioni di settore e territoriali necessari per condividere obiettivi e strategie, anche se sicuramente Ministero, Regioni e ANCI hanno svolto in fase iniziale un proficuo confronto che ha poi portato a quelle linee strategiche che abbiamo messo in campo.

Comunque ora siamo arrivati al dunque, l'investimento Borghi si è concluso e quindi potremmo cercare di superare quelle semplificazioni che per necessità abbiamo dovuto assumere, sia il Ministero all'origine definendo

la politica, sia i Comuni stessi nello sviluppare i diversi progetti di rigenerazione. E quindi ci dovremmo interrogare, da un lato, su come dare sostenibilità gestionale agli investimenti realizzati, sapendo che tra i tanti risultati positivi, la gestione effettivamente mostra criticità piuttosto diffuse, dall'altro, su come dare continuità a questa politica nel prossimo futuro.

Allora, rispetto al primo punto, dai confronti preliminari che questo piccolo gruppo di lavoro ha fatto per preparare questa sessione di lavoro, abbiamo individuato un'idea molto operativa, forse utile. Mi spiego: noi dovremmo fare oggi, ex post, quello che per fretta non abbiamo potuto fare all'inizio; dovremmo fare una lettura critica di tutti gli investimenti che sono "precipitati" nel nostro territorio (non solo nel nostro comune) e non solo con il PNRR, ma anche con altre politiche, come la politica di coesione e partire da lì per capire se esistono e se possono essere attivati ambiti di cooperazione con altre realtà dei territori nei quali sono stati realizzati altri investimenti, altri servizi, altre attività.

È evidente che la cooperazione tra piccoli comuni rende disponibili più risorse, più competenze e anche una domanda più forte che favorisce la sostenibilità degli investimenti. Dobbiamo cercare di rileggere tutto questo. Crediamo ci sia il tempo. Lo strumento Regis è un supporto importante ma non sufficiente, serve una lettura critica di tutto questo e quindi processi di valutazione possono

INTRODUZIONE

essere d'aiuto, così come tante altre informazioni da raccogliere sul campo.

Vengo al secondo punto: come dare continuità a questa politica nel prossimo futuro? Ed ecco la domanda: qual è l'ambito territoriale ottimale: noi pensiamo effettivamente che sia rara la circostanza che un piccolo comune da solo possa veramente gestire quanto realizzato e assicurare sostenibilità nel tempo. Un solo comune può naturalmente realizzare gli investimenti, ma non ha la capacità di gestirli e renderli sostenibili. Quindi questa è una domanda importante ed è collegata a quello che dicevamo nel primo punto, cioè la necessità di avere la disponibilità di una mappatura ragionata e critica di questi investimenti che nella nostra area e nei comuni limitrofi sono stati realizzati. Dobbiamo mettere insieme analisi e visione.

E questo discorso si porta dietro anche un'altra questione: Come valorizzare quelle programmazioni d'area che esistono (le più diffuse sono naturalmente Aree Interne, LEADER)? Questo, tra l'altro, ci consentirebbe di rafforzare anche tutte le opportunità derivanti dall'intersectorialità, condizione necessaria per progetti di sviluppo che agiscono su realtà marginali, caratterizzate da fragili economie locali.



INTRODUZIONE

Francesco Monaco
Fondazione IFEL / ANCI



Buongiorno.

Come IFEL nell'attività di supporto abbiamo incontrato tanti Sindaci RUP. Seppure siamo stati impegnati sul supporto al principio DNSH e di REGIS pensiamo di avere un'idea generale dei problemi di capacità amministrativa dei comuni.

Il successo della fase attuativa del Bando Borghi ci dice che su questo versante i Comuni siano stati all'altezza della sfida.

Osserviamo alcuni fattori che hanno determinato questo successo.

C'è stato un supporto esterno assicurato da strutture centrali e altre assistenze (che probabilmente in prospettiva si attenuerà); c'è stata una forte semplificazione delle procedure attuative (l'auspicio che venga confermata nel futuro); c'è stato il rafforzamento del personale comunale generato dal fatto che il PNRR consentiva di arruolare personale aggiuntivo. Ora il problema è come trattenere, mantenere, rafforzare e potenziare questa capacità, nella nuova prospettiva di gestire i servizi collegati agli investimenti realizzati.

La prima strada sarebbe la stabilizzazione di questo personale, ma i comuni hanno queste risorse? Probabilmente no, c'è il patto di stabilità. Il tema è quindi capire come lasciare dentro i Comuni queste risorse avendo questo vincolo.

L'assunzione di personale nei Comuni, oltre ai vincoli di bilancio ed alla scarsità di risorse finanziarie di parte corrente, deve considerare in prospettiva anche i tassi di calo del personale nel comparto dei comuni e la demografia. Dal 2007 nei Comuni registriamo una perdita di personale di circa il 30% con un'età media che supera i 50 anni. È vero che nei piccoli comuni il numero di personale per mille abitanti è superiore alla media degli altri comuni (9,9 a fronte di 6), però nei piccoli comuni abbiamo personale che deve fare più cose e le questioni diventano complesse.

Prima riflessione, connessa al tema della stabilizzazione. Comunque, in generale, non possiamo pensare di avere a regime lo stesso personale che avevamo prima. C'è il problema demografico che il calo di questi anni documenta. Aggiungo un problema di stipendi del comparto. Le persone arruolate in maniera provvisoria spesso hanno cambiato mestiere o sono andate in altre amministrazioni o nel privato per il problema dello stipendio.

Patto di stabilità da una parte e demografia dall'altra ci impongono dei vincoli.

Introduco allora qui nella discussione il tema della esternalizzazione.

L'esternalizzazione è un tema importante anche perché le opere e i servizi dovranno essere gestiti anche con il contributo di partner privati, i quali

INTRODUZIONE

possono apportare non solo risorse ma capacità gestionale.

Il problema è: cosa lasciamo dentro la struttura e cosa portiamo fuori?

A mio giudizio, bisogna tenere dentro le competenze relative alla capacità di lettura dei fabbisogni del territorio (nello specifico dei fenomeni di sviluppo collegati al turismo e all'economia), alla capacità di regia, indirizzo, coordinamento, monitoraggio e controllo di funzioni che possono fare soggetti terzi.

Fra internalizzazione ed esternalizzazione c'è poi una terza via: strutture partecipate o di gestione associata fra Comuni (penso a convenzioni, unioni, fondazioni, consorzi, ecc.). Da un'analisi fatta sulle unioni in alcune regioni, per esempio, nei piccoli comuni circa il 57% dei Comuni vi aderisce, ma conferisce poche funzioni e servizi.

Ma perché regia, indirizzo e il controllo non possono essere persi? Perché la sovranità è in capo a ciascun sindaco, il quale deve rendere conto ai cittadini, e cedere una funzione o un servizio non significa privarsene.

Chiudo: se facciamo un ragionamento in prospettiva dobbiamo riflettere non solo sulla funzione di progettazione ed esecuzione delle opere o gestione dei servizi, ma anche sulla funzione di bilancio, sulla funzione tributaria e sul governo del territorio.

Va bene avere un mix fra soggetti privati o strutture partecipate o associative, ma il controllo della funzione deve essere in capo comunque al Comune che vi partecipa perché è collegato alla sovranità e all'autonomia, che è un principio che non vogliamo perdere. Grazie.



INTRODUZIONE

Federico Caporale

Università degli Studi dell'Aquila



Buongiorno a tutti,

può sembrare controintuitivo, ma “in principio vengono le funzioni”. Nel momento in cui si sceglie una soluzione organizzativa, non si deve pensare subito alla soluzione organizzativa; si devono tenere in considerazione le funzioni. Bisogna aver chiaro cosa deve fare una soluzione organizzativa: progettazione culturale, gestione di beni culturali, erogazione di servizi, distribuzione di sussidi e incentivi, promozione di attività culturali e così via. Ognuna di queste funzioni ha la sua soluzione organizzativa. Di qui una prima considerazione: non esistono panacee, non esiste un modello replicabile ovunque.

Il secondo elemento è che le soluzioni organizzative dipendono dal contesto, dalle amministrazioni presenti sul territorio, dalle competenze a disposizione, dal grado di partecipazione della cittadinanza, dalla qualità dell’associazionismo e del tessuto imprenditoriale e produttivo.

Permettetemi di calare queste considerazioni sulla specificità del settore culturale. Quando parliamo di organizzazione della pubblica amministrazione, i principi di riferimento sono i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità. Ma nel settore culturale, l’imparzialità ha una sua declinazione specifica: il pluralismo culturale, inteso, per quanto riguarda le soluzioni organizzative, come definizione delle politiche culturali attraverso il

confronto con una pluralità di amministrazioni, con la società civile e con i soggetti privati. Non a caso la parola usata per intitolare questa sessione è governance e non government.

Dagli interventi che mi hanno preceduto, mi pare che la strategia per il successo a medio-lungo termine di un progetto culturale si possa sintetizzare con due espressioni: ‘non solo cultura’ (cioè la necessità di intrecciare le politiche culturali con esigenze sociali, infrastrutturali, di mobilità, di connettività, di promozione del tessuto imprenditoriale) e ‘non un solo comune’.

Queste considerazioni pongono tre questioni dal punto di vista giuridico-organizzativo:

1. individuare modelli giuridici di governance che consentano di apprezzare, ponderare e comporre una pluralità di interessi (cultura, ambiente, mobilità, infrastrutture, politiche sociali, ecc.);
2. creare strutture organizzative che facciano convergere amministrazioni diverse (non solo amministrazioni locali, ma anche amministrazioni funzionali, come università, parchi naturali, ecc.);
3. creare strutture organizzative che riescano a favorire il confronto con il tessuto sociale e imprenditoriale presente, con l’associazionismo, con il terzo settore.

INTRODUZIONE

Le possibilità sono infinite: alcune sono state evocate nei precedenti interventi, ma ce ne sono tante altre più o meno flessibili e formalizzate: tavoli di coordinamento, cabine di regia, associazioni, fondazioni, semplici cicli di consultazioni pubbliche. Ognuno di questi strumenti ha infinite declinazioni che dipendono da come strutturiamo l'organizzazione interna, dai soggetti pubblici e privati che facciamo partecipare, dall'intensità dell'influenza pubblica, dal tipo di finanziamento prevalente (pubblico o privato) e dal grado di partecipazione dei privati.

Vado a concludere: le soluzioni organizzative sono un Giano bifronte. Guardano da un lato al passato (devono, cioè, appoggiarsi sull'esperienza pregressa e sul contesto per essere efficaci ed efficienti), ma devono anche guardare al futuro perché rappresentano l'occasione per costruire, attraverso un modello organizzativo, un terreno fertile per le politiche culturali e di sviluppo. Generalmente, nel ciclo di vita di un finanziamento, il tempo è tiranno e, per questo, domina uno sguardo rivolto al passato, alla soluzione organizzativa più rapida da attuare. Quando finisce un ciclo di finanziamento possiamo, invece, invertire le priorità e dare un'impronta protesa verso le prospettive di medio-lungo periodo. Si tratta di un cambiamento di prospettiva radicale - e per questo tutt'altro che facile - ma necessario. Grazie a tutti per l'attenzione.



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

PNRR PICCOLI BORGHI

RIGENERAZIONE - RETI - OPPORTUNITÀ



Sessione 1

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

Sintesi tavoli di lavoro



Dal confronto tra i 25 gruppi di discussione emerge un quadro coerente, in cui il nodo più condiviso riguarda le forme giuridiche capaci di garantire la gestione futura di beni e servizi realizzati con l'investimento Borghi. La cooperativa di comunità si conferma lo strumento di gran lunga più diffuso, scelto per la sua capacità di attivare direttamente le energie locali, ma resta una soluzione fragile: priva di sgravi specifici, spesso a corto di capitale di avvio e resa incerta, nella sua natura giuridica, dal principio di rotazione del codice appalti. La fondazione di partecipazione emerge come alternativa o complemento, più efficace nel raccogliere risorse e nel garantire continuità oltre i cambi di amministrazione, ma percepita come meno capace di coinvolgere direttamente i cittadini: la sintesi più ricorrente, nella percezione dei partecipanti ai tavoli, è che "la fondazione va bene per raccogliere soldi, la cooperativa per attivare le persone". Su partenariato speciale pubblico-privato e gestione in house i gruppi divergono apertamente: c'è chi vi ricorre con successo e chi denuncia interpretazioni normative troppo rigide o pareri negativi della Corte dei Conti che hanno imposto il ritorno alla gestione diretta comunale.

Strettamente legato a questo, il tema della sostenibilità economica raccoglie forse la convergenza più netta dell'intero percorso: il PNRR ha finanziato investimenti ma non la spesa corrente, lasciando i territori senza le risorse per

far funzionare nel tempo ciò che è stato realizzato. Le soluzioni sperimentate - affitto di spazi, servizi progressivamente a pagamento, sponsorizzazioni, fondazioni bancarie, bandi regionali - vengono descritte più come palliativi che come risposte strutturali. Da qui la richiesta, condivisa da molti tavoli, di un finanziamento-ponte per i primi due o tre anni di gestione e di un canale dedicato ai piccoli Borghi, distinto dai bandi generalisti.

Sul fronte delle competenze si registra la convergenza più ampia in assoluto: quasi tutti i gruppi segnalano una crescita reale delle capacità interne - rendicontazione, gestione di procedure complesse, competenze digitali e di coordinamento - accompagnata però dal timore concreto che queste competenze si disperdano con la fine dei contratti a termine legati al PNRR e la mobilità del personale verso enti più grandi. Le proposte per contrastare questo rischio convergono su continuità economica, formazione permanente, reti tra RUP e passaggio generazionale organizzato; una posizione minoritaria ma originale propone di ricorrere al servizio civile per formare figure come guide o narratori del borgo, pur riconoscendo che si tratta di competenze necessariamente a termine. Una divergenza più sottile separa chi chiede soprattutto continuità dei finanziamenti da chi, dove i tecnici esterni hanno deluso, insiste piuttosto sulla valorizzazione e l'internalizzazione delle competenze già presenti nell'ente.

Sessione 1

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

Sintesi tavoli di lavoro

Sulla scala di intervento, la convergenza è quasi unanime: nessun piccolo Comune può reggere da solo investimenti e beni di questa complessità - un parco archeologico, un sistema di mobilità, la promozione turistica - e funzioni come rendicontazione, accesso al credito, formazione specialistica e progettazione europea dovrebbero essere condivise a livello sovracomunale, attraverso unioni di comuni, comunità montane o convenzioni di scopo già collaudate. Restano tuttavia al Comune le funzioni di prossimità - conoscenza del territorio, animazione sociale, rapporto diretto con la comunità - benché anch'esse indebolite dalla scarsità di personale. Il principale ostacolo alla cooperazione, più volte richiamato, non è tecnico ma culturale: il campanilismo tra Comuni vicini. Non manca però una voce minoritaria, in un gruppo altrimenti orientato a chiedere più risorse per il personale comunale, che propone di rafforzare invece la gestione sovracomunale.

Trasversalmente a questi temi emerge, con forza quantitativa notevole, il peso della rendicontazione: piattaforme come Regis, modifiche normative in corso d'opera e anticipazioni di cassa vengono descritte come un carico che rischia di compromettere anche la gestione ordinaria degli enti più piccoli, "come se il PNRR avesse fagocitato tutto il resto".

Guardando al 2027, i gruppi chiedono una strategia nazionale esplicita che raccordi quanto

realizzato con le politiche di coesione e con la programmazione europea, dando ai territori quel "respiro di tempi e visione" che i singoli bandi non garantiscono.

Tra le proposte più originali, comparse in pochi gruppi ma significative, spiccano la creazione di un "digital twin" del borgo come spazio virtuale di scambio, il valore attribuito a una comunicazione dedicata e narrativa - fino al peso simbolico del marchio ministeriale - e il richiamo, in un solo contesto, al ruolo del PNRR nel favorire il ritorno di risorse umane giovani in territori a rischio di spopolamento.



Sessione 1

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

Prime considerazioni dei risultati emersi dai tavoli

(a cura dei relatori)

- Rendere permanenti e ordinarie le regole di semplificazione e accelerazione degli investimenti adottate per il PNRR
- Adeguare la normativa per dare certezze alle amministrazioni locali circa l'uso e l'operatività dei modelli di gestione (quali cooperative di comunità, fondazioni, ecc.)
- Aggregare la domanda e specializzare l'offerta del supporto tecnico amministrativo in particolare orientandolo alle fasi di gestione dei progetti
- Proporre nella politica di coesione nazionale il finanziamento di progetti per: "Interventi funzionali alla messa in valore degli investimenti realizzati", considerando il funzionamento come investimento
- Promuovere forme di partecipazione più dirette dei piccoli Comuni ai Tavoli e ai momenti di confronto e proposta della prossima politica di coesione, per mettere a valore le capacità acquisite nel PNRR e dare loro continuità per nuovi investimenti



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



SESSIONE 2

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

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?

INTRODUZIONE

Grazia Francescato

Giornalista ed esperta di sostenibilità, è stata Presidente WWF Italia e Parlamentare europea



Ieri dicevo che non si è mai vista nella storia umana un'accelerazione come quella del climate change e accelero anche io perché noi dobbiamo rispondere in tempi stretti. Io so che voi la sapete già molto lunga, cari sindaci e care quelle che sono sedute qui, e quindi sarò appunto sintetica. Allora, abbiamo capito che il panel 2 che deve parlare del passaggio dall'attrattività alla vivibilità si trova di fronte alla necessità di integrare tutti i tasselli del mosaico, parola d'ordine, integrazione, perché è chiaro che rendere un borgo attrattivo non necessariamente lo rende adatto a una residenza stabile, anzi può provocare anche dei contraccolpi, quindi un mercato immobiliare, una domanda turistica che non vanno nella direzione della sostenibilità. Io vorrei chiarire che io sono un ambientalista, ma la sostenibilità è tale solo se è triplice, deve essere ambientale, sociale ed economica tutti e tre i fattori.

Quindi ecco perché integrare le diverse dimensioni dello sviluppo territoriale, ovvero le abitazioni accessibili, i servizi educativi di welfare, sanitari, una mobilità efficace, la connettività che deve funzionare, le opportunità occupazionali. Fatemi dire da donna che sono molto contenta che nei PNRR (ne ho fatto uno anch'io per riqualificare i giardini storici del monastero) sia scritto ben chiaro che ci sono tre principi trasversali, il secondo e il terzo riguardano i giovani e il ruolo delle donne che sono state protagoniste e saranno protagoniste anche della fase post PNRR in cui

stiamo entrando in questo momento. Il primo nodo, appunto, riguarda l'abitare, quindi mettere insieme tutte queste dimensioni.

Il secondo riguarda la sequenza, perché anche la sequenza degli interventi è importantissima, è fondamentale che vengano prima. Non si può far arrivare nuovi cittadini, noi non diciamo ospiti, nuovi cittadini, non si può arrivare alla residenza stabile, al cosiddetto ripopolamento, se non c'è una sequenza di interventi scandita, intelligente e ben governata, ma non solo. L'altro nodo, dopo la sequenza è la governance. Io credo che ci sia molto da imparare dai borghi e dalle aree interne, quindi il rapporto deve essere alla pari, come poi dirà anche la professoressa Giorgi. Ora vi parlo della transizione ecologica. È un po' di moda oggi non parlare del climate change, metterlo da parte, non menzionarlo, ma poi usciamo fuori ed eccoci là a sudare. Eccoci a cercare l'ombra già alle 9:30 del mattino. Perché l'impennata del climate change, la perdita della biodiversità hanno un passo esponenziale: senza fare terrorismo, catastrofismo, ma è bene guardare in faccia la realtà per quello che è e non per quello che ci piacerebbe che fosse.

Quindi, dicevo, la triplice sostenibilità, la gestione sostenibile delle risorse naturali, il declino della biodiversità, la corsa esponenziale degli eventi estremi: per affrontarli abbiamo due macroproposte che ci sono già, ma dobbiamo



INTRODUZIONE

realizzarle in tempi brevi e con una scadenza molto precisa che sono sia l'adattamento che il taglio delle emissioni, quindi la transizione energetica dai fossili alle rinnovabili (ai borghi potrebbero essere le CER, le Comunità Energetiche Rinnovabili) quindi in modalità che vengano anche incontro alle esigenze dei piccoli centri. Ora parliamo della Natura che è la vostra casa, voi abitate nella natura che circonda i borghi. La natura che per millenni per secoli è stata la sostanza della vostra vita, regolava la vita quotidiana, il modo di vivere, per rendere la Natura un'infrastruttura su cui basare il futuro dei borghi, l'Unione Europea ci ha dotato di strumenti ad hoc estremamente interessanti. Uno è costituito dalle Nature Based Solutions, soluzioni basate sulla natura, cioè azioni che da un lato conservano gli ecosistemi, dall'altro rendono migliore la qualità della vita e l'occupazione sui territori. Così si farà crescere l'albero dei lavori verdi e sostenibili, le filiere produttive sul territorio che possono essere in accordo con le esigenze della natura e dell'ambiente.

Accanto alle NBS, abbiamo la legge sul ripristino della natura. Sentirete molto parlare e avete già sentito parlare di PNR, è caduta una R, è il piano nazionale ripristino della natura. C'è già un documento ANCI che forse qualcuno di voi conosce su cui possiamo fare e vanno fatte ulteriori riflessioni. Gli strumenti li abbiamo, gli strumenti ci vengono dati anche grazie alla natura.

Quindi adesso io passo la parola, ho due persone accanto a me, la professoressa Anna Giorgi che è dell'Università degli Studi di Milano, UNIMONT, che conosce molto bene i territori montani e a lei chiedo in quest'ottica che ho appena descritto come si fa a costruire un'alleanza durevole tra la città e i piccoli borghi, perché voi avete capito che questo è un passaggio fondamentale che non si può eludere. E come si fa perché la qualità ambientale diventi un aiuto per dare maggiore qualità alla vivibilità nei borghi, un aiuto al benessere quotidiano. Invece il professor Servillo che viene dal Politecnico di Torino a cui chiedo come si fa a dare un sostegno continuativo e durevole ai servizi connessi all'abitare, soprattutto quelli di prossimità e magari usarli in maniera innovativa, farsi venire delle nuove idee. E poi come si fa a rafforzare una governance articolata rispetto alle politiche dell'abitare, quindi sempre questo tema della scala degli interventi che deve essere sovracomunale, nazionale, mantenendo ben saldo l'aggancio con gli scenari e le politiche dell'Unione Europea.



INTRODUZIONE

Anna Giorgi

Università degli Studi di Milano
/ UNIMONT



Io vengo da Edolo, quindi ho molta affinità con voi, perché Edolo è un piccolo comune che sta in montagna nelle Alpi centrali, Alpi Lombarde. E vengo da là perché sì, sono una docente della Statale di Milano, e sono responsabile di un polo universitario che la Statale di Milano ha decentrato nelle montagne, per promuovere lo sviluppo e la valorizzazione dei territori montani attraverso giovani formati sulle specificità dei territori, innovazione individuata attraverso attività di ricerca altrettanto specifica e terza missione, che vuol dire apertura ai territori, interazione con le istituzioni pubbliche e private che operano in montagna o per le montagne.

Un'utopia, all'inizio, pensare di portare l'università tra le montagne, ma è un'utopia che ormai ha 30 anni, quindi ha una storia che dice che forse non è così utopico rendere i territori capaci di attrarre giovani, generare innovazione, comunicare con la società e fare dei territori definiti "marginali" il centro. Cammino lungo, difficile, piccoli passi, ma noi adesso là abbiamo 250 studenti che vengono dall'Italia e da tutto il mondo.

Oggi, dal piccolo comune di montagna, facciamo ricerca con cordate internazionali, coordiniamo un Horizon Europe proprio sulle Natural Base Solutions che sono un po' la direttrice per la ricerca a riguardo della definizione di nuovi modelli di sviluppo umani: significa andare a frugare nella natura per capire quali sono le strategie intelligenti della natura da importare nei nostri modelli di

sviluppo che qualche problemino cominciano a mostrarcelo, no? E cercare nella natura le soluzioni che rendano i nostri sistemi più resilienti, capaci di adattarsi ai cambiamenti ambientali e socio-economici in corso è quantomai intelligente e strategico.

Torno alla mia esperienza di territorio e cerco nel tempo dato di rappresentare le chiavi che noi abbiamo capito costruendo questo polo dal niente che guardate è presidiato. Noi siamo là, 250 studenti sono là, vivono là, studiano là, sperimentano la vita nel piccolo comune di montagna di meno di 5.000 residenti, significa sperimentare quotidianamente il contesto territoriale oggetto della formazione, e non c'è niente di più utile, di più efficace che scoprire i territori dentro i territori, comprenderne priorità e potenzialità, limiti da superare e strategie da adottare. E funziona! Conoscere il territorio è essenziale se si intende rappresentarlo, promuoverlo, viverlo!

La nostra esperienza nasce da un'alleanza tra città e piccoli comuni, piccoli borghi, alleanza indispensabile perché nelle città ci sono i centri di potere, i centri decisionali, centri di conoscenza, insomma, c'è la "macchina" che funziona, che genera servizi e opportunità, allora noi quella macchina la dobbiamo agganciare e dobbiamo cercare di far sì che travasi un po' di know-how, non da copiare com'è, ma da adattare alle condizioni che ci sono nei territori.



INTRODUZIONE

Produrre valore e servizi, opportunità e lavoro in coerenza con le caratteristiche e le vocazioni del territorio, in modo sostenibile, utilizzando strumenti e metodi attuali, che funzionano e che nelle grandi città troviamo.

I borghi sono un unicum di questo paese. A me piacerebbe veramente che ne avessimo tutti consapevolezza, chi è qui lo sa, ma l'Italia è uno dei pochissimi paesi coperti da una rete di piccole realtà straordinarie che dentro hanno storia, cultura, ambiente, paesaggio. Luoghi in cui è passata e si è costruita la storia e la cultura dell'occidente, no? E dappertutto, in Italia, nei piccoli borghi, noi troviamo i segni chiari, unici di questa storia, fatta di diversità e contaminazioni, la troviamo nella cucina, nei dialetti, negli abiti... la diversità che, la varietà è una meraviglia, ed è una carta vincente per il nostro Paese, unica, da giocare in modo strategico! Il mio accorato appello a voi che rappresentate i borghi è questo: testimoniate le unicità, e la centralità che avete, che rappresentate, smarcatevi dalla marginalità perché questi stigmi che ci hanno dato: svantaggio, handicap... sono, il freno che ci rallenta e che ci marginalizza se ci presentiamo così, da una posizione di svantaggio, e magari con la mano tesa nel rapporto centro e borgo e siamo esclusi in partenza, noi dobbiamo negoziare con il "centro" portando e rappresentando il grande valore ambientale, culturale e sociale che rappresentiamo, pretendendo la costruzione di

relazioni alla pari, win-win. Lavoro sui territori da tanti anni, almeno 27. Vedo spesso i sindaci dei borghi, dei piccoli comuni con la mano tesa verso il centro. Io capisco le problematiche di gestione, dare risposte ai cittadini eccetera in contesti che sono stati dimenticati e si sono indeboliti, ma è la cosa meno opportuna da fare. Oggi ci sono finanziamenti, programmi, ce ne sono tanti noi coordiniamo un master in project management per le montagne, che forma giovani al fund raising per progetti di sviluppo sostenibile dei territori montani, e i giovani arrivano, vogliono formarsi per poter vivere e lavorare nei piccoli comuni di montagna, e questa è una grande opportunità. Lo spopolamento lo contrastiamo con le forze, le competenze, le idee di giovani preparati che vogliono restare o tornare nei borghi! E per attrarre i giovani, dobbiamo liberarci dello stigma dello svantaggio, dell' handicap, della marginalità, dobbiamo dare centralità a questi luoghi bellissimi e ricchi e dobbiamo diventare loro partner, aiutarli a costruire e concretizzare il loro progetto di vita. Noi abbiamo tanti esempi di giovani che hanno fatto cose straordinarie, ragazzi che hanno lasciato le città, si sono trasferiti in montagna, hanno fatto impresa e sono felici. E chiudo così, il motto, quello che loro dicono quando vengono a raccontare la loro esperienza a noi, sorridendo dicono: "Il mio obiettivo non è diventare ricco. Voglio vivere bene".



INTRODUZIONE

Loris Antonio Servillo

Politecnico di Torino



Buongiorno, innanzitutto volevo ringraziarvi dell'invito e dell'opportunità di fare parte di questo evento, e condividere con voi un certo entusiasmo perché, secondo me, un'iniziativa di questo tipo non è affatto scontata. La sensazione è che 5 anni fa un evento del genere sarebbe stato impensabile. Siamo in presenza di un'inversione di narrazione su cui poi magari faccio un ragionamento successivo. Quindi questa iniziativa è molto importante, e mi sento di sottolinearlo con voi.

Consentitemi di fare un passo indietro e molto brevemente fare un esercizio, come dire, tipicamente accademico, di fare una ricontestualizzazione di quello di cui stiamo parlando.

Di che posti stiamo parlando? Chi siete voi?

Voi siete luoghi che qualcuno potrebbe chiamare piccoli borghi, piccole aree insediative, territori a bassa urbanità; in generale, siete luoghi, come poi è stato raccontato anche prima, complessi, dal forte intreccio tra insediamenti e aree naturali, paesaggio. È un punto di forte connotazione che vi rende eccezionalmente ricchi, eccezionalmente fragili, e in ultima analisi con forte potenzialità. Questo qui è un tema di partenza. È un tema di partenza che deve essere messo in relazione al tipo di vita che fate. C'è un tema di contemporaneità della vita che caratterizza i vostri luoghi che non va fatto passare inosservato. Non è una narrazione banale, mentre invece a volte sembra essere preda di un'a visione

stereotipata, con le persone che vendono caciotte vestiti con abiti tradizionali, in luoghi dove sembra che il tempo si sia fermato. Voi, invece, fate una vita contemporanea molto più articolata, molto radicata nel territorio, con traiettorie complesse. Io penso che voi siate quelli che in Italia consumano più chilometri con le vostre auto, perché saltate da una parte all'altra, andate a fruire di servizi e altre attività in maniera diffusa sul territorio. Quindi c'è un tema di comprensione di questi luoghi.

L'insieme delle iniziative fatte in questi anni è un affascinante tentativo di dare una traiettoria di sviluppo e di possibile ripensamento dei luoghi, e di crescita contemporanea. Continuo a ripetere questa parola, "contemporanea", che vuol dire no alle facili soluzioni, al turismo estrattivo, perché - forse vale la pena ricordarcelo - il turismo può essere una droga che dà assuefazione, e che rende ancora più fragili. Quindi facciamo attenzione, c'è un'idea di costruzione di traiettorie di vite contemporanee legate a filiere locali, basate sull'utilizzo dei vostri patrimoni culturali dei vostri patrimoni naturali, e del capitale territoriale.

Ora, cosa è successo in questi anni nei vostri luoghi? Sono state messe in piedi traiettorie strategiche caratterizzate da un intreccio di almeno tre grandi elementi. Strategie che chiamerei inevitabilmente sporche e imperfette, che hanno combinato questioni economiche, traiettorie abitative e infrastrutturazione di servizi.

INTRODUZIONE

Allora, questa compenetrazione qua sta dentro le vostre agende di sviluppo. Voi siete i luoghi che in alcuni casi qualcuno può definire luoghi dal forte conservativismo, ma anche luoghi dall'eccezionale sperimentazione. Secondo me in questi anni i vostri luoghi sono stati un grande laboratorio di sperimentazione di strategie di sviluppo che hanno messo in pratica elementi molto innovativi. Ci sono cose incredibili tra le vostre esperienze, e alcune le ho seguite, che le città di media dimensione farebbero fatica anche solo a immaginare.

Partendo da queste considerazioni generali, sottolineo tre questioni.

Primo, il rapporto inscindibile tra abitare e servizi. Tutti voi avete provato a costruire delle traiettorie in cui il servizio è legato al tema dell'abitare.

Un primo livello vede i servizi legati alle attività strategiche. Perché se volete mettere in piedi una filiera del legno ci sono determinati tipi di azioni; se c'è un cluster sociosanitario ne mettete altre, e via scorrendo. Assieme alle questioni più strategiche, ci sono anche questioni di servizi di base banali. Non so quanti di voi lo hanno visto, o quanto ne avete la percezione, sul ruolo vitale dei forni di comunità, per dirne una, o della parrucchiera di paese: sono attività che creano densità, che creano comunità.

Allora, su questo, il primo grande messaggio è: lavorare sulle filiere di prossimità e filiere corte in un'ottica strategica.

Secondo punto, la dimensione territoriale. Io ve lo dico, da accademici, noi eravamo estremamente scettici su questo bando. Non ci piaceva per niente questa idea che venisse lanciata una bomba economica su un unico paese o su un paio di paesi, che sarebbero stati messi in una situazione di stress istituzionale complicato.

Eppure è successo qualcosa di incredibile. È vero, siete andati tutti dallo psicologo perché è stato difficilissimo gestire i ritmi e le richieste del PNRR, però quello che è successo è una roba incredibile: sono state fatte delle cose che non ci saremmo mai aspettati. Dopodiché, però, guardiamoci attorno. Neanche le piccole e medie città riescono a mantenere le cose che avete fatto voi nel lungo periodo, quindi è il momento di costruire delle strategie territoriali. Guardatevi attorno, guardate cosa avete, l'ambito territoriale in cui siete collocati, perché se non costruite la massa critica, una strategia di lungo periodo non prende piede.

Ultimo punto, molti di voi hanno dimostrato che le cose che sono state fatte arrivavano da lontano. C'era già competenza e c'era già attenzione sperimentale. Dopodiché c'è stata una grande epopea legata al doping fantastico di cui avete beneficiato.

A questo punto però questo è diventato patrimonio sperimentale. Voi siete e avete un capitale di conoscenza e di esperienza molto importante. Cosa vuol dire? Innanzitutto fate



INTRODUZIONE

comunità di pratiche, valorizzando quello che sapete mettendolo a rete. Le sperimentazioni che sono state fatte sono esempi di grande virtù che vanno capitalizzate.

Tra di voi ci sono casi che hanno provato a fare “comunità di abitanti”, “sistemi innovativi di partnership pubblico-privato”, trust, in generale forme di gestione del patrimonio di tipo particolare. Allora, guardatevi, capite come farlo e datevi dei supporti alle traiettorie identificate, perché questa è la grande innovazione che portate avanti.

Chiudo con due considerazioni finali molto molto brevi. Nelle grandi narrazioni che riguardano posti come voi, spesso legate ai temi dei territori in difficoltà, marginali, di aree interne, eccetera eccetera, ci sono molti elementi quantitativi che si possono misurare e che ne certificano la difficoltà e la fragilità. Ma ci sono due elementi che vengono sempre dimenticati.

Uno è quello della narrazione. Qua ritorno al mio primo punto.

Questo evento di cui siamo/siete partecipi, secondo me, racconta che la narrazione in parte sta cambiando. Stiamo tornando a guardare i territori di piccola dimensione, di bassa urbanità come elementi di enorme valore, e di centralità territoriale. Facciamone tesoro!

Secondo, c'è un tema di povertà istituzionale. Qui mi sento di doverlo dire: siete troppo piccoli per gestire le cose, la provincia è troppo grande, le unioni dei comuni sono necessarie ma troppo deboli, i GAL sarebbero un posto interessante ma rispondono spesso ad altri obiettivi. In più, qualcuno è toccato dalle aree interne, qualcun altro è interessato da una green community. Siamo cioè in un contesto dove da un lato questo caos istituzionale ha generato tanta creatività, ma dall'altro, forse, siamo arrivati ad un punto che chiede a gran voce un ridisegno organico.

A livello nazionale siamo a fine mandato governativo, non sappiamo chi ci sarà al prossimo giro, se gli stessi o un'altra coalizione, ma, secondo me, il prossimo governo, qualsiasi sia il suo colore, avrà il dovere di metter mano all'attuale situazione e lanciare una riforma istituzionale che veda un forte investimento e razionalizzazione delle aree sovralocali.

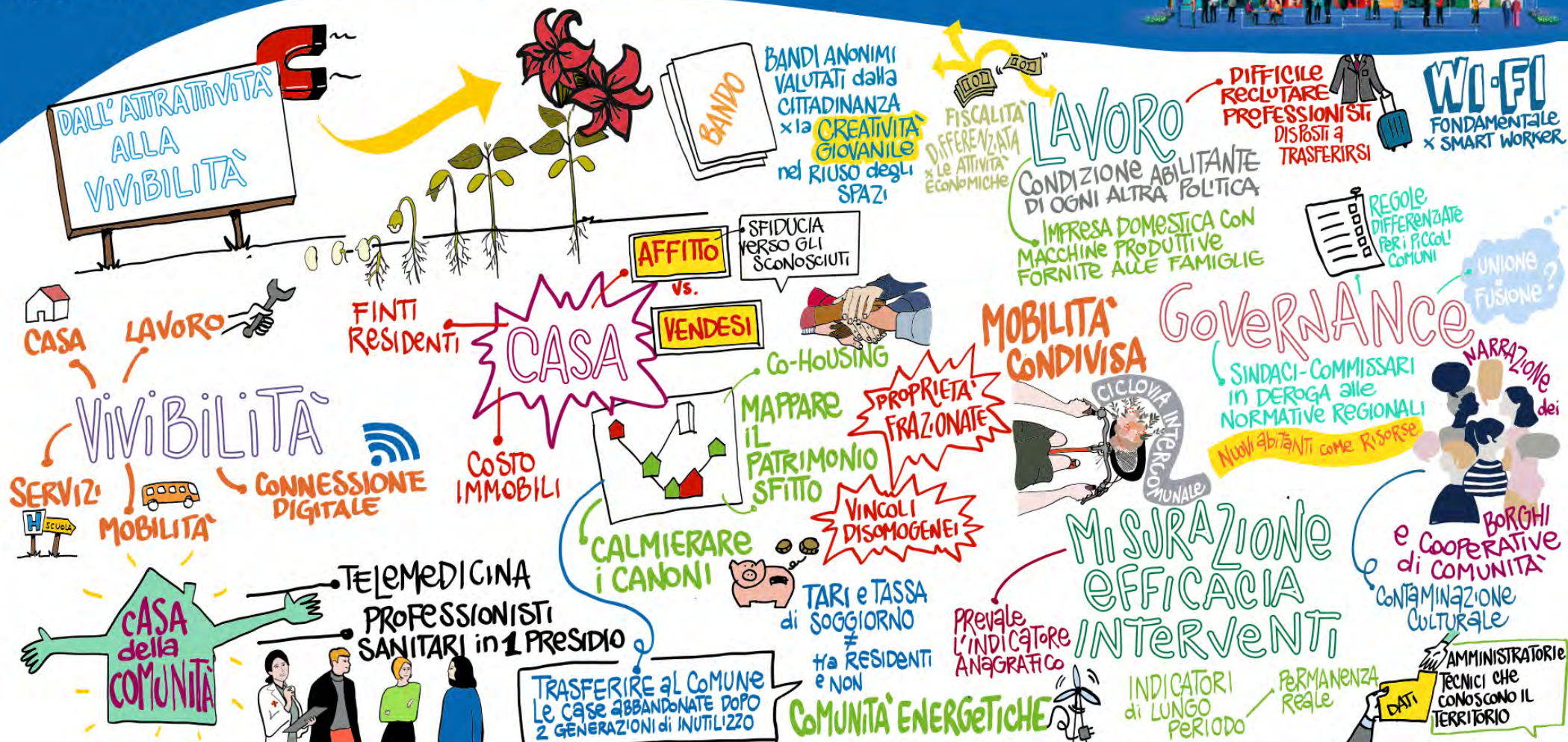


PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

PNRR PICCOLI BORGHİ

RIGENERAZIONE - RETI - OPPORTUNITÀ



Sessione 2

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

Sintesi tavoli di lavoro



Dai 25 tavoli emerge una convergenza di fondo: l'attrattività generata dal PNRR non si traduce automaticamente in vivibilità, e perché lo faccia servono insieme casa, lavoro, servizi, mobilità e connessione digitale, sviluppati in modo integrato. Il tema più ricorrente è la carenza di servizi essenziali di prossimità — sanità, scuola, trasporto pubblico — primo ostacolo alla residenza stabile per la maggioranza dei gruppi, aggravata dall'età media alta e dalla fuga di famiglie e giovani. Le soluzioni più citate come efficaci sono la Casa della Comunità, la telemedicina, la centralizzazione di più professionisti sanitari in un solo presidio a tariffe calmierate e i poli scolastici associati con trasporto a chiamata. Non tutti condividono questa priorità: alcuni tavoli collocano il lavoro, non i servizi, come vero nodo dello spopolamento, e due gruppi dichiarano di non riscontrare affatto le criticità tipiche delle aree interne.

Sul fronte della casa la divergenza è la più netta dell'intera restituzione. Diversi tavoli indicano il costo degli immobili, l'assenza di case in affitto e i "finti residenti" come primo ostacolo; altri sostengono l'opposto, cioè che il patrimonio disponibile ecceda il fabbisogno e che il vero squilibrio stia nella prevalenza di case in vendita rispetto a quelle in affitto, per la sfiducia dei proprietari verso locatari sconosciuti. Convergono sulla mappatura del patrimonio sfitto, sulla calmierazione dei canoni e su formule di co-

housing per giovani coppie, smart worker e pensionati; case e alberghi a un euro sono giudicati solo parzialmente efficaci, perché richiedono comunque investimenti privati di recupero. Sulle seconde case si contrappongono due letture: una le considera risorsa quando il proprietario le vive e vi investe, un'altra le vede come fattore di espulsione da limitare, con una posizione opposta che ne valorizza l'effetto economico per la manodopera locale. Tra le proposte più originali: una legge nazionale che trasferisca al comune le case abbandonate dopo due generazioni di inutilizzo, la differenziazione di tassa di soggiorno e TARI tra locazioni di residenti e non residenti, e bandi anonimi valutati dalla cittadinanza per la creatività giovanile nel riuso degli spazi. Un vincolo trasversale resta il frazionamento della proprietà, spesso irrintracciabile, insieme a vincoli paesaggistici e urbanistici regionali disomogenei.

Sul lavoro converge un'ampia maggioranza nel considerarlo condizione abilitante di ogni altra politica, più ancora dei servizi; alcuni tavoli spostano l'accento dalla disponibilità di lavoro alla difficoltà di reclutare professionisti disposti a trasferirsi. La proposta più condivisa è una fiscalità differenziata per le attività economiche nei piccoli comuni, con sostegno a piccole economie agricole e artigianali e formazione professionale mirata; tra le idee più originali, un modello di impresa domestica ispirato a filiere pre-capitalistiche, con macchine per la produzione fornite direttamente



Sessione 2

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

Sintesi tavoli di lavoro

alle famiglie. Connettività e mobilità sono trattate come precondizioni: la fibra è indispensabile per trattenere residenti e attrarre smart worker, ma più gruppi segnalano che i criteri di finanziamento legati al numero di abitanti penalizzano i piccoli comuni; una posizione minoritaria invita comunque a non illudersi di una copertura digitale totale. Sulla mobilità, oltre alla richiesta diffusa di governance sovracomunale, si segnalano sperimentazioni come la mobilità condivisa a chiamata modulata sull'ISEE e una ciclovía intercomunale di settanta chilometri.

Sulla governance emerge convergenza di principio -servono regole differenziate per i piccoli comuni- con divergenza sul come arrivarci: c'è chi propone la fusione dei comuni, pur riconoscendola irrealizzabile, e chi la esclude per il campanilismo diffuso, preferendo le unioni pur segnalandone le difficoltà. Una proposta minoritaria più radicale immagina sindaci-commissari in deroga alle normative regionali. Sul piano culturale, narrazione dei borghi e cooperative di comunità tornano come leve trasversali, con un avvertimento condiviso contro narrazioni stereotipate o commerciali. Quanto ai nuovi abitanti, nomadi digitali, famiglie straniere, pensionati di ritorno e turismo delle radici sono visti come risorse se inseriti in una strategia coerente; una posizione minoritaria ma significativa rovescia però l'obiettivo condiviso della residenza stabile, sostenendo che anche l'abitare momentaneo possa essere positivo se genera contaminazione culturale.

Infine, sulla misurazione dell'efficacia delle politiche prevale l'indicatore anagrafico — residenti e natalità nel tempo — ma più tavoli lo giudicano insufficiente da solo, proponendo indicatori di lungo periodo sulla permanenza reale dei nuovi abitanti e insistendo sulla necessità che tecnici e amministratori vivano il territorio; in controtendenza, un gruppo ritiene superfluo un monitoraggio strutturato dove la conoscenza diretta tra amministrazione e residenti è già capillare. Un ultimo filone, minoritario ma ricorrente, riguarda la sostenibilità energetica: le comunità energetiche rinnovabili sono viste come leva economica e comunitaria, con attenzione condivisa a non compromettere il paesaggio rurale, e con la proposta più innovativa di trattenere nei comuni i proventi delle rinnovabili per finanziare direttamente le politiche di contrasto allo spopolamento, superando la logica delle sole compensazioni ambientali.



Sessione 2

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

Prime considerazioni dei risultati emersi dai tavoli

(a cura dei relatori)

- Favorire i servizi di prossimità, usando modalità integrate, con spazi ibridi e funzioni di supporto. Un esempio sono gli spazi dedicati all'assistenza sanitaria, ma anche servizi di formazione e di assistenza alle attività laboratoriali
- Promuovere nuove modalità di comodato d'uso o di accesso regolato ad immobili dedicati alla residenza, che facilitino l'accesso alla casa per nuovi abitanti attraverso soluzioni tipo co-housing e senior-housing
- Supportare filiere locali di lavoro, legate alla gestione del patrimonio locale, alla valorizzazione delle competenze esistenti, soprattutto legate all'agricoltura, a nuove professioni digitali, e alle forme innovative di produzione e gestione di energia (es. comunità energetiche)
- Usare i proventi delle rinnovabili per finanziare misure di contrasto allo spopolamento e misure che impediscano forme di espulsione a causa di impennata di costi e processi di turistificazione
- Sviluppare in modo innovativo il patrimonio naturale, con riferimento alle Nature Based Solutions e ripristino della natura
- Supportare arene decisionali sovralocali e definire regole differenziate per i piccoli comuni



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



SESSIONE 3

Cultura, imprese e nuove economie locali

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?

INTRODUZIONE

Massimo Osanna

Capo Dipartimento per le
Attività Culturali del MiC



Alessandro Leon

Presidente di CLES S.r.l. e
Associazione per l'Economia
della Cultura



Michele Trimarchi

Economista della Cultura,
Direttore Scientifico di
Artfiles | Strategie Culturali



INTRODUZIONE

- Massimo Osanna -

Ieri, introducendo brevemente i temi di questa sessione, abbiamo anticipato la questione, molto precisa, sulla quale vogliamo concentrarci: a quali condizioni gli investimenti culturali, gli spazi rigenerati e le attività avviate in questi anni possono trasformarsi in economie locali durevoli, capaci di generare lavoro, impresa e servizi anche oltre la fase straordinaria del PNRR?

È da questa domanda che vorrei ripartire oggi, insieme ad Alessandro Leon e Michele Trimarchi.

L'esperienza maturata nei borghi ci restituisce un quadro molto ricco. In molti territori gli investimenti hanno attivato nuove imprese, collaborazioni con università e centri di ricerca, filiere produttive, forme di gestione e reti che prima non esistevano o erano molto più labili. La questione che abbiamo davanti riguarda ora le condizioni necessarie perché questi processi acquistino consistenza economica e continuità nel tempo.

Occorre però chiarire un punto. Fra patrimonio culturale ed economia non esiste alcun automatismo. La presenza di un patrimonio, per quanto straordinario, non produce da sola sviluppo; così come un intervento culturale non diventa necessariamente, per il fatto stesso di essere stato finanziato e realizzato, un'attività

capace di sostenersi nel tempo. Fra questi due termini esiste uno spazio fatto di qualità progettuale, competenze, organizzazione, formazione, capacità gestionale, accesso ai mercati, relazioni fra istituzioni, ricerca e impresa.

A monte si pone allora una domanda: quale idea di sviluppo vogliamo associare alla cultura?

Per molto tempo, e ancora oggi in molte politiche territoriali, si è corso il rischio di identificare lo sviluppo economico legato al patrimonio quasi esclusivamente con la crescita dell'offerta turistica: più visitatori, più eventi, più ricettività, maggiore visibilità. È un modello che nel breve periodo può persino apparire efficace, ma i cui costi emergono quando la crescita dei flussi viene separata dalla qualità e dagli equilibri della vita ordinaria dei luoghi. Fenomeni ormai ben noti mostrano come un'eccessiva pressione turistica possa indebolire la residenza stabile, modificare profondamente l'uso degli spazi e consumare proprio quelle qualità che ne avevano originariamente determinato l'attrattività.

Il nodo, allora, è la relazione strutturale fra turismo e vita quotidiana dei territori. Offerte culturali e turistiche di qualità non possono essere separate dalla qualità dell'ambiente di vita che le genera. Un luogo richiama perché possiede una fisionomia riconoscibile, prodotta nel tempo dai legami fra abitanti, attività, saperi, paesaggio, patrimonio e forme della produzione. Se questo intreccio si



INTRODUZIONE

impoverisce, anche ciò che viene offerto a chi arriva dall'esterno perde spessore e capacità di distinguersi.

Parlare di “ambiente di vita” significa dunque riconoscere il borgo come un sistema di rapporti fra patrimonio costruito, paesaggio, attività economiche, forme dell'abitare, servizi, culture materiali e immateriali. È entro questo sistema che possono trovare fondamento economie locali durevoli e politiche culturali efficaci.

Questo ci porta a un secondo tema, quello dell'innovazione, rispetto al quale credo sia necessario superare alcune dicotomie tanto radicate quanto fuorvianti.

In territori storicamente sedimentati come quelli di cui parliamo, innovare non può significare sostituire ciò che esiste con ciò che è tecnologicamente più recente, né applicare dall'esterno formule ritenute nuove e replicabili indistintamente. Ogni territorio ha sviluppato nel tempo tecniche, pratiche produttive, forme dell'abitare, rapporti con le risorse e con il paesaggio, conoscenze materiali e immateriali. Possiamo parlare di una sorta di “codice genetico” dei luoghi: non certo un'identità immobile da ricondurre a una presunta purezza, ma una trama storica che occorre conoscere per poterla custodire e continuare attraverso le necessarie trasformazioni del presente.

Anche la “tradizione”, intesa in questa accezione, può essere letta come un processo di trasmissione nel quale ciò che si eredita viene verificato, adattato e trasformato: un laboratorio vivo, nel quale conoscenze maturate nel tempo vengono riprese, interrogate e rimesse in circolo.

Qui cade anche un'altra falsa contrapposizione: quella fra storia e contemporaneità. Il presente non acquista forza recidendo il proprio rapporto con ciò che lo precede, né è tenuto, per principio, a marcare una distanza. Il progetto contemporaneo entra inevitabilmente in relazione con tempi diversi già iscritti nei contesti d'intervento, e la sua qualità dipende proprio dalla capacità di comprenderne permanenze, discontinuità e ciò che può essere riattivato nel presente.

Questo principio ha conseguenze economiche molto concrete.

Pensiamo, per esempio, al patrimonio costruito. La conoscenza delle tecniche e dei materiali storici può oggi dialogare con la ricerca scientifica e con le tecnologie più avanzate, offrendo risposte a questioni di sostenibilità, compatibilità, durata e manutenzione. Significa riallacciarsi criticamente a quel filo di esperienze e progressivi adattamenti che, nel campo delle tecniche, costituisce la “regola dell'arte”: un sapere operativo che non è mai stato immobile, ma si è formato attraverso verifiche, correzioni e affinamenti successivi.



INTRODUZIONE

La sostenibilità può allora essere ricondotta alla concretezza dei luoghi: durata e riparabilità, compatibilità dei materiali, uso consapevole delle risorse, manutenzione programmata; e, laddove le condizioni lo consentano, riattivazione di competenze specialistiche e di filiere produttive legate ai territori.

Lo stesso ragionamento riguarda l'artigianato, il design, le produzioni agricole e alimentari, la cura del paesaggio, i patrimoni immateriali.

È qui che la questione culturale incontra direttamente quella economica. Un patrimonio di conoscenze produce effetti durevoli quando cessa di rimanere una risorsa latente e torna a organizzare pratiche, competenze e processi produttivi. La trasmissione dei saperi acquista così una dimensione produttiva e può alimentare competenze contemporanee, lavoro qualificato e forme d'impresa che trovano proprio nella specificità dei luoghi una parte della propria capacità di distinguersi.

Non è casuale che il monitoraggio condotto in questi anni individui nelle collaborazioni con università, conservatori, accademie e centri di ricerca uno dei fattori capaci di trasformare iniziative episodiche o stagionali in attività più continuative, attrarre competenze e generare presenze durante l'intero arco dell'anno. La ricerca e la formazione possono dunque costituire vere infrastrutture di un'economia culturale.

Rimane poi un passaggio decisivo: il mercato.

In molti territori il problema non è tanto l'assenza di iniziative o di contenuti di qualità, quanto la difficoltà di ricondurli entro un'offerta riconoscibile, continuativa e capace di costruire una relazione stabile con la domanda. La frammentazione, l'insufficienza delle competenze gestionali, la debolezza delle reti distributive e promozionali possono impedire a esperienze culturalmente solide di acquisire continuità.

La sostenibilità economica va dunque considerata fin dalla costruzione del progetto, individuando pubblici, forme di accesso, canali di distribuzione e modelli di ricavo coerenti con la natura dell'offerta e con il contesto in cui essa nasce.

Da qui emerge, in fondo, la domanda più ampia che attraversa il nostro confronto: quale tipo di economia vogliamo costruire attraverso la cultura?

Un'economia basata su formule replicabili e prodotti intercambiabili finirebbe per consumare proprio quella pluralità che costituisce la ricchezza dei piccoli centri italiani. Un'economia fondata sulla conoscenza dei territori, sulla qualità delle competenze, sulla creatività, sulla ricerca e sulla capacità di trasformare consapevolmente ciò che si è ereditato può invece generare attività fortemente riconoscibili perché radicate nelle risorse culturali e umane dei luoghi.



INTRODUZIONE

La domanda generale che abbiamo davanti può quindi essere formulata così:

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?

Vorrei provare ad affrontare questa questione da due prospettive complementari, cominciando da Alessandro Leon.

- Alessandro Leon -

È una domanda difficile. Grazie innanzitutto per questa introduzione che ci dice moltissimo su cosa resta da fare una volta che gli investimenti siano stati tutti realizzati. La prima cosa da fare è come assicurare un'offerta culturale e soddisfare un'ampia fruizione. Se è presente un'ampia fruizione è possibile dare vita e continuità ad attività economiche indirette e indotte a scala territoriale. In tutti questi anni abbiamo sostenuto e giustificato l'investimento sulla cultura per i suoi effetti economici reali, riguardanti

soprattutto il turismo. Ciò ha generato, in alcuni contesti, un'economia enorme, talmente grande che ha prodotto effetti negativi, il cosiddetto overtourism. Il turismo culturale può generare danni, qualora il flusso di visita non fosse gestito adeguatamente.

Dato che i progetti PNRR in larga parte sono stati realizzati e i target delle opere sono stati raggiunti, il tema chiave da oggi in avanti è scegliere il soggetto gestore. Come vogliamo gestire queste attività perché possano produrre effetti diretti, indiretti e indotti su tutta la filiera? Serve garantire un'attività continuativa e definire chi dovrà gestire i servizi di fruizione, di accoglienza, di tutela e di valorizzazione.

Accanto alle attività culturali vi sono le attività di coesione sociale e identità per le comunità locali. Nella prossima fase occorre riprogettare non più le opere, ma i soggetti gestori: la loro natura giuridica, se siano enti pubblici, privati, enti non profit o partenariati speciali pubblico-privati. Se il soggetto gestore non c'è, occorre crearlo, accompagnarlo e trovare gli alleati e i partner necessari per garantire risorse e sopravvivenza.

Per me che sono un economista, progettare i soggetti significa misurare le attività economiche attraverso i piani economico-finanziari e proporre vari scenari che prevedano l'obiettivo di raggiungere l'equilibrio di bilancio.



INTRODUZIONE

Nei piccoli centri, un museo o una collezione, da soli difficilmente raggiungono l'equilibrio senza un'alleanza con l'ente pubblico e soprattutto con l'ente locale.

Si possono allargare le attività mescolando cultura e servizi di mercato, introducendo una multifunzionalità (concetto mutuato dall'agricoltura), come scuole di formazione, festival, attività educative, servizi sociali o scolastici per l'autofinanziamento.

Infine, queste alleanze funzionerebbero molto meglio creando condizioni di gestione territoriale integrata tra più borghi e città, aumentando la scala e la continuità dell'economia locale. Grazie.

- Massimo Osanna -

Grazie al professor Leon. Accanto alla sostenibilità delle singole imprese c'è il livello delle relazioni territoriali che consentono di non rimanere isolati ma di entrare in un sistema più ampio. Passo la parola a Michele Trimarchi: come può l'investimento culturale diventare il motore di un ecosistema economico territoriale capace di connettere cultura, turismo, artigianato, agroalimentare e servizi?

- Michele Trimarchi -

Spoiler alert: lo fa uscendo dalla logica dei codici ATECO e smettendola di classificare in modo inscatolato la cultura rispetto agli altri settori, pensandola invece in termini osmotici. Il PNRR nasce da una cesura brutale come la pandemia, che ha rivelato le fragilità di un sistema manifatturiero seriale, gerarchico e tassonomico in cui siamo rimasti bloccati per 200 anni.

I borghi e i luoghi meno visibili hanno l'opportunità di agire in modo versatile e flessibile molto più che non le grandi città. La pandemia ha cambiato il nostro rapporto con il tempo e con lo spazio. Dobbiamo superare la logica industriale dell'iperproduttivismo e della concorrenza che massifica e clona le attività, puntando invece sull'unicità.

L'unicità parte dalle radici identitarie e si sviluppa lungo ramificazioni senza bisogno di imitare o di inseguire quello che fanno gli altri. Occorre ridisegnare il palinsesto territoriale affinché i tempi di fruizione comunitaria e condivisa permettano l'attraversamento degli spazi.

La cultura è spesso isolata in torri d'avorio con forme fisiche respingenti; nei borghi la permeabilità e l'accessibilità atmosferica e culturale permettono ai luoghi della cultura di essere realmente accoglienti.

L'impresa non è un'entità di ferraglia e ciminiera,



INTRODUZIONE

ma una “intrapresa”: una scommessa su un futuro non prevedibile, non un semplice foglio Excel. Nel borgo, l'impresa deve intrecciarsi in modo osmotico con le altre componenti della società e con l'amministrazione.

La pubblica amministrazione italiana spesso agisce in modo bizantino e prescrittivo. Piuttosto che clonare la logica dei bandi centrali che genera “cattura regolatoria”, occorre valorizzare il negoziato informale e trasparente. La PA deve intervenire per rimuovere vincoli, offrire tecnologia, formazione e creare uno “sportello progettuale” per assistere gli operatori locali.

Un sano empirismo e un negoziato trasparente permettono di allentare i vincoli e adattarsi in tempo reale. Questo rende i territori attraenti e permette alle persone di vivere e “perder tempo” nei luoghi della cultura.

È necessario costruire metriche ad hoc per valutare l'impatto reale della cultura: non solo pasti al ristorante o notti in albergo, ma capitale sociale, senso di appartenenza, inclusione sociale, qualità della vita e capacità di riassorbire professionalità che altrimenti andrebbero altrove. Mi sembra una bella scommessa da fare. Grazie.

- Massimo Osanna -

Grazie. Le due prospettive che abbiamo appena ascoltato mettono a fuoco due passaggi strettamente connessi: da una parte la capacità delle singole attività di costruire condizioni economiche che ne consentano la continuità; dall'altra la necessità che queste attività entrino in relazione fra loro e con le risorse, le competenze e i mercati del territorio.

Rimane un ulteriore nodo, che riguarda il ruolo delle istituzioni e dei soggetti chiamati ad accompagnare questa fase. La domanda può essere formulata così:

Nodo istituzionale

Quale ruolo possono svolgere i piccoli Comuni e le istituzioni territoriali per creare le condizioni necessarie allo sviluppo e al consolidamento delle imprese nei borghi e quali alleanze e strumenti di accompagnamento dovrebbero essere costruiti nella fase post-PNRR?

È una questione che consegnerei direttamente anche al lavoro dei tavoli, insieme alle tre domande operative che guideranno la discussione della prossima ora.

Domanda operativa 1

Quali iniziative culturali del vostro territorio possono



INTRODUZIONE

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?

Domanda operativa 2

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

Domanda operativa 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?

Vi chiederei di partire da queste tre questioni per far emergere, a partire dalle esperienze concrete dei territori, problemi ricorrenti, condizioni necessarie, strumenti possibili e scale d'azione. Sarà questo materiale a consentirci, nella fase successiva, di trasformare il confronto in indicazioni utili per le politiche dei prossimi anni.

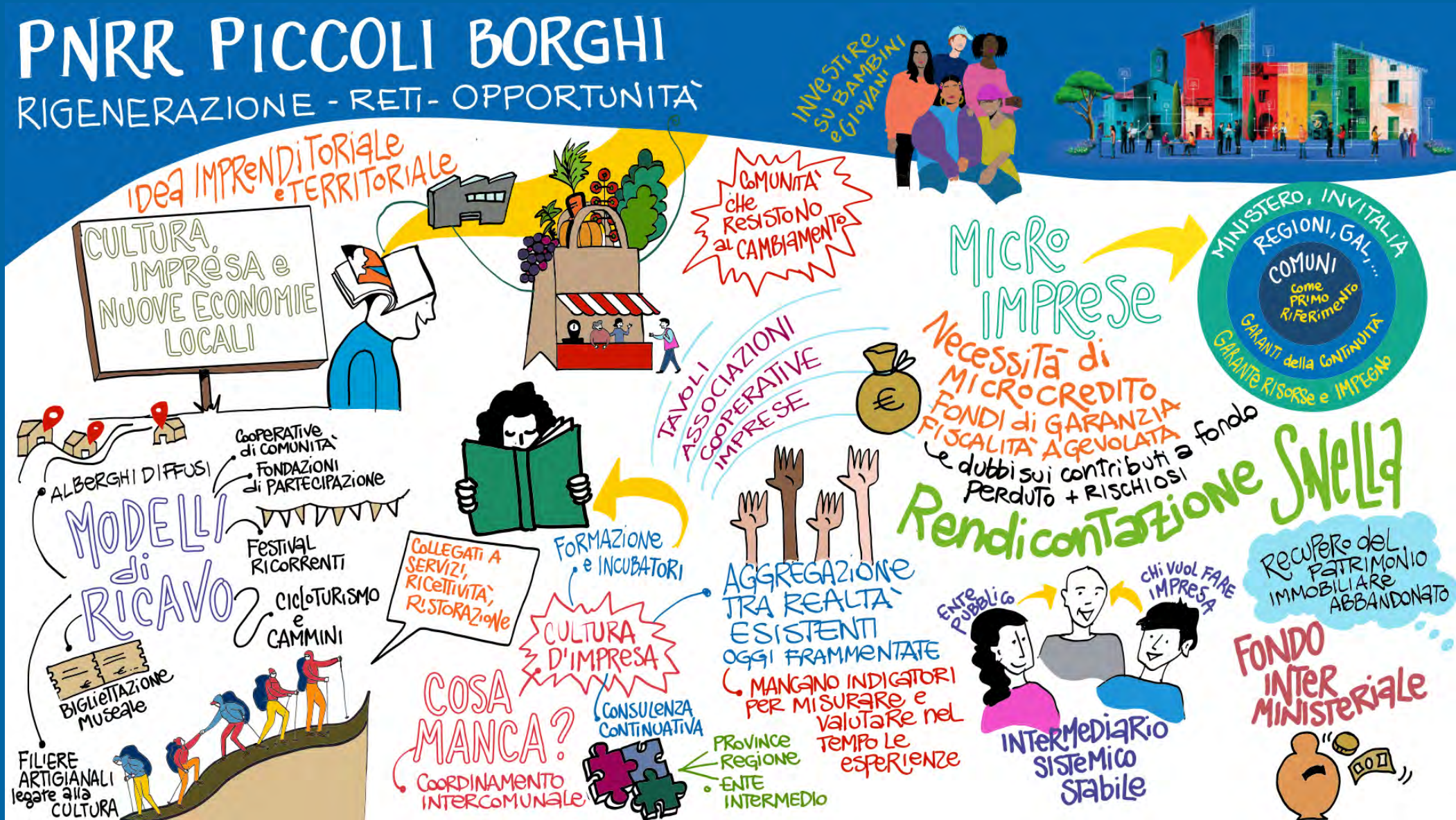


PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

PNRR PICCOLI BORGHİ

RIGENERAZIONE - RETI - OPPORTUNITÀ



Sessione 3

Cultura, imprese e nuove economie locali

Sintesi tavoli di lavoro



L'insieme dei 25 tavoli disegna un quadro coerente su ciò che l'investimento Borghi ha già prodotto e su ciò che serve per non disperderlo dopo il 2027. Sul piano dei modelli di ricavo, la convergenza più ampia riguarda un piccolo repertorio di formule che torna ovunque: bigliettazione museale, alberghi diffusi, cooperative di comunità, fondazioni di partecipazione, festival ricorrenti, cicloturismo e cammini, filiere artigianali legate alla cultura. Quasi nessun tavolo considera però uno di questi strumenti sufficiente da solo: funzionano quando si combinano tra loro e si intrecciano con ricettività, ristorazione e servizi, mentre presi isolatamente - la sola bigliettazione in testa - vengono ripetutamente giudicati insufficienti a garantire continuità economica. Su questo sfondo condiviso emerge una divergenza di fondo, minoritaria ma netta: alcuni tavoli mettono in discussione l'idea stessa di applicare alla cultura la logica del ricavo, temendo che una deriva troppo aziendalistica apra la porta a investitori privati che snaturino il senso dei progetti a scapito del territorio; una posizione affine relativizza persino il ruolo abilitante del PNRR, sostenendo che le attività culturali più solide sarebbero comunque esistite indipendentemente dal finanziamento straordinario.

Sul fronte di ciò che manca perché cultura, imprese e territorio funzionino come un unico ecosistema, tre carenze ricorrono in modo pressoché unanime.

La prima è la cultura d'impresa: la maggioranza dei tavoli descrive una mentalità ancora assistenzialista, priva di managerialità e di competenze gestionali, e propone di intervenire con formazione scolastica e universitaria, incubatori dedicati e consulenza continuativa nel tempo. La seconda è il coordinamento sovracomunale, frenato da un campanilismo diffuso tra i singoli Comuni: la diagnosi è condivisa, ma non lo è la soluzione, perché i tavoli non concordano sulla scala territoriale più adatta a esercitarlo, oscillando tra provincia, regione e un nuovo ente intermedio, senza che nessuna proposta prevalga chiaramente sulle altre. La terza è l'aggregazione tra realtà già esistenti - cooperative, associazioni, imprese - oggi troppo frammentate per fare massa critica.

A queste si affianca, in un numero più ristretto ma significativo di tavoli, la mancanza di indicatori capaci di misurare e valutare nel tempo le esperienze realizzate, segnalata come nodo trasversale per l'intero ecosistema pur comparando in pochi report. Una posizione minoritaria ma rilevante sposta invece l'attenzione dal piano tecnico a quello culturale: in alcuni contesti, soprattutto nelle aree interne più fragili, è la comunità stessa a resistere al cambiamento, rifiutando iniziative innovative o osteggiando chi prova a fare impresa in modo nuovo - un limite che nessuna riforma di governance o di credito, da sola, può risolvere.



Sessione 3

Cultura, imprese e nuove economie locali

Sintesi tavoli di lavoro

Sulla domanda di chi debba accompagnare le micro-imprese dopo il PNRR non emerge un soggetto unico ma un sistema a più livelli, pensato in combinazione più che in alternativa: il Comune come primo riferimento, con limiti però riconosciuti nei centri più piccoli; un livello intermedio — Regione, area vasta, GAL o un nuovo ente — chiamato a garantire continuità oltre il singolo mandato amministrativo; un livello nazionale, Ministero della Cultura e Invitalia in testa, chiamato a garantire risorse e indirizzo di lungo periodo, fino alla proposta più ambiziosa di un fondo interministeriale dedicato. Sul credito la convergenza è ampia sulla difficoltà di accesso alle banche tradizionali e sulla necessità di microcredito, fondi di garanzia e fiscalità agevolata, ma emerge una divergenza specifica sul ruolo dei contributi a fondo perduto: indispensabili per chi non ha garanzie, soprattutto i più giovani, ma rischiosi se non vincolati a una durata minima dell'impresa, perché alcuni soggetti privati si sono limitati a sfruttare l'opportunità del finanziamento senza sviluppare autonomia gestionale. Sulla semplificazione la convergenza è quasi totale: lessico più accessibile nei bandi, rendicontazione più snella, e alcune richieste puntuali di deroga normativa, dalla rotazione obbligatoria degli operatori economici al Codice degli Appalti.

Tra le proposte più originali emerse spiccano l'idea di un intermediario sistemico stabile tra ente pubblico e chi vuole fare impresa, la costruzione

di un fondo interministeriale che rovesci la logica attuale e non scarichi la responsabilità sul soggetto più fragile della filiera, il recupero del patrimonio immobiliare abbandonato per ospitare residenze di studiosi e artisti collegate a centri studi territoriali, e l'investimento su bambini e ragazzi come motore della continuità culturale, nella convinzione che chi si appassiona da giovane al proprio territorio non lo abbandoni. Attraversa infine tutti i livelli della discussione una stessa preoccupazione: il rischio che quanto costruito con il PNRR si esaurisca insieme al finanziamento straordinario, se la fase successiva non porta con sé un cambio di paradigma — dal progetto che nasce perché esiste un bando, a un'idea imprenditoriale e territoriale che precede e orienta la ricerca degli strumenti finanziari.



Sessione 3

Cultura, imprese e nuove economie locali

Prime considerazioni dei risultati emersi dai tavoli

(a cura dei relatori)

- Facilitare e incoraggiare l'integrazione fra le diverse componenti dell'offerta culturale e dell'economia locale, allentando i vincoli burocratici e incentivando la cooperazione fra istituzioni, associazioni e imprese
- Attivare processi che indirizzino una quota dei ricavi commerciali verso il sostegno dei progetti e delle attività culturali
- Rafforzare il ruolo delle Regioni come enti di affiancamento e accompagnamento della gestione locale, incoraggiando le sinergie fra enti locali
- Istituire un fondo interministeriale di garanzia a favore dei soggetti più fragili della filiera, in modo da rafforzare il contributo delle imprese alla sostenibilità del sistema culturale
- Attivare un soggetto istituzionale cui partecipino l'amministrazione, le imprese e la comunità locale, per garantire la continuità gestionale post-PNRR



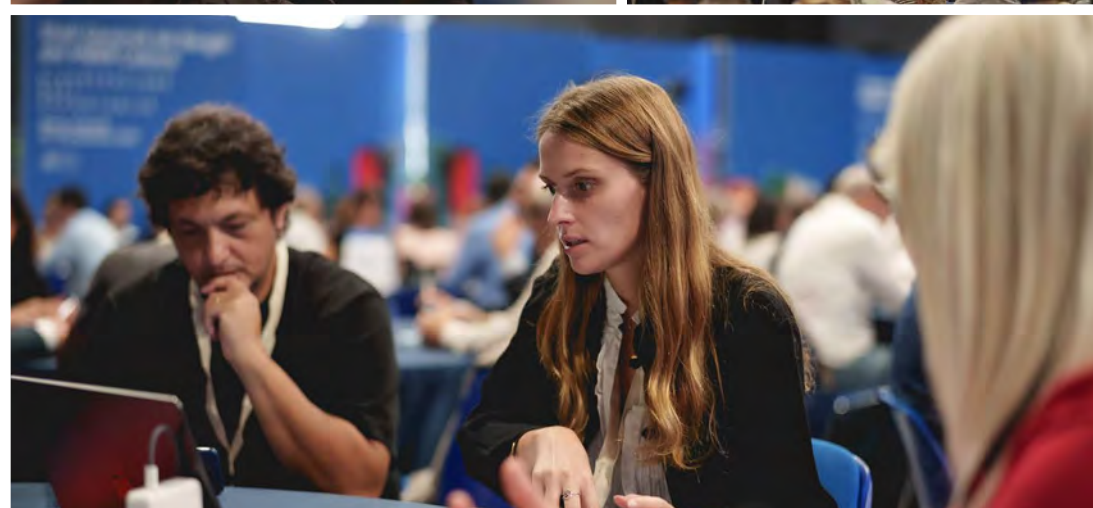
PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



SESSIONE 4

Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento

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?

PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

INTRODUZIONE

Ottavia Ricci

Esperta di Sviluppo Locale
e Processi Partecipativi



Pierluigi Sacco

Università "G. d'Annunzio"
di Chieti-Pescara / OECD



Barbara Lino

Università di Palermo



Sabina Polidori

Primo Ricercatore Struttura
Economia civile Gruppo
di ricerca Sussidiarietà e
Formazioni Sociali



INTRODUZIONE

- Ottavia Ricci -

Il tema delle comunità. Io adesso le chiamo "le comunità" perché mi sono resa conto in questi giorni, in questo giorno e mezzo, che non possiamo parlare di comunità al singolare, ma dobbiamo parlare di comunità al plurale. Partiamo dall'idea che non c'è progetto infrastrutturale che possa andare avanti senza una comunità. L'abbiamo visto in questi giorni, l'abbiamo capito: possiamo fare tanti bei progetti, ma se poi non c'è la gente che li fa andare avanti, che li vive, che li sviluppa, che produce, non servono a niente. Rimangono le famose cattedrali nel deserto. E poi penso che una cosa molto interessante che abbia fatto il PNRR in questi quattro anni di corsa accelerata- in cui veramente siamo arrivati tutti abbastanza stravolti e stanchi- ho capito che il PNRR Borghi prima di tutto ha prodotto questa comunità qua, cioè noi siamo oramai una comunità. Abbiamo lavorato insieme all'ufficio di missione per circa 4 anni e questo ci ha dato l'opportunità di vivere esperienze anche comuni, anche se a distanza, e trovare soluzioni insieme. E questo, secondo me, è un patrimonio che vi chiedo veramente di non disperdere, perché credo che non sia mai successo che tanti comuni si siano messi insieme per fare dei progetti di sviluppo culturale.

La seconda comunità di cui vorrei parlare è invece quella extraterritoriale. Io ho sentito parlare di università, di fondazioni eccetera, cioè ho sentito parlare di realtà esterne ai vostri territori che

sono venute a lavorare e a condividere con voi un progetto di crescita, di sviluppo e di rigenerazione. E questo, secondo me, è un altro tema che noi dobbiamo tenere a mente: dobbiamo pensare che sia un patrimonio incredibile, perché io ho sentito dei progetti veramente incredibili e devo dire che la collaborazione con nuove realtà ha portato anche a pubblici nuovi, a fruitori del territorio nuovi e in maniera diversa.

E questa è un'altra comunità che secondo me non va assolutamente persa, ma va assolutamente sfruttata e tenuta a mente sempre e continuata. Ed è forse la più difficile da continuare ad avere, perché è quella che è stata coinvolta anche grazie ai fondi del PNRR.

E poi avremo a breve, o chi ce l'ha già, la comunità dei soggetti gestori, cioè tutti quelli che verranno a gestire le infrastrutture che avete messo in campo, dagli alberghi agli ostelli, anche ai musei, se deciderete di darli in gestione a delle realtà esterne. E quindi anche questa sarà un'altra comunità che verrà o che è già in atto, su cui bisogna pensare soluzioni. E qui comincia la parte più problematica, il famoso post 2026: cioè che cosa succede? Come facciamo a dare in gestione tutte queste attività? E io ho portato qui tre esperti che vi daranno spero un po' di consigli e di idee, magari anche di soluzioni.

E poi abbiamo la comunità dei territori vasti: abbiamo scoperto attraverso il PNRR che si possono fare



INTRODUZIONE

progetti che vanno oltre la nostra realtà del piccolo comune, ma attraversano e si condividono con altri comuni e con altri territori. E anche questo è una cosa incredibile, bellissima, che non dobbiamo assolutamente perdere, perché non si va da nessuna parte da soli oramai.

E infine c'è la famosa comunità, quella che avete voi nei vostri territori. Mi ricordo all'inizio in tutte le progettazioni che sono arrivate c'erano tanti progetti di comunità, e poi sinceramente forse è stato il lavoro più duro quello di attivare le comunità interne. Alcuni di voi hanno avuto difficoltà a farlo, altri lo avevano già fatto e quindi forse si sono trovati avvantaggiati. Ora però, laddove le comunità interne sono state attivate, anche questo è un patrimonio assolutamente che non va perso. Io ho avuto l'opportunità di fare varie esperienze e ho capito che l'attivazione delle comunità, soprattutto nei piccolissimi comuni, è faticosa e ci vuole tanto tempo. Quindi anche questo penso che sia un patrimonio enorme che non dobbiamo assolutamente disperdere.

A questo punto, quindi, lascio la parola ai miei esperti perché vi ho dato tutte queste comunità in dotazione, e comincerei con il professor Pierluigi Sacco dell'Università di Chieti-Pescara D'Annunzio, a cui appunto porrei la seguente domanda. Questa la devo leggere, scusami: Guardando alle esperienze già realizzate con il PNRR Borghi, in quali casi attribuire importanza dei servizi di prossimità, usando modalità

integrate, con spazi ibridi e funzioni di supporto. Un esempio sono gli spazi dedicati all'assistenza sanitaria, ma anche servizi di formazione e di assistenza alle attività laboratoriali;

- nuove modalità di comodato d'uso o di accesso regolato ad immobili dedicati alla residenza, che facilitino l'accesso alla casa per nuovi abitanti attraverso soluzioni tipo co-housing e senior-housing;
- supportare filiere locali di lavoro, legate alla gestione del patrimonio locale, alla valorizzazione delle competenze esistenti, soprattutto legate all'agricoltura, a nuove professioni digitali, e alle forme innovative di produzione e gestione di energia (es comunità energetiche);
- usare i proventi delle rinnovabili per finanziare misure di contrasto allo spopolamento e misure che impediscano forme di espulsione a causa di impennata di costi e processi di turistificazione;
- usare in modo innovativo il patrimonio naturale, con riferimento alle Nature Based Solution e ripristino della natura;
- supportare arene decisionali sovralocali e definire regole differenziate per i piccoli comuni;

Averso quali meccanismi la cultura è riuscita realmente ad attivare la comunità modificando



INTRODUZIONE

relazioni, comportamenti e capacità di iniziativa, e quali leve emerse da queste esperienze possono essere utilizzate consapevolmente dagli amministratori per fare in modo che questa attivazione continui anche dopo il PNRR?

- Pierluigi Sacco -

Allora, partiamo dicendo che è troppo presto per fare un bilancio. L'unica risposta onesta è: non lo sappiamo. Il bilancio vero lo potremo fare prospetticamente a 3-5 anni di distanza. Il problema però non è semplicemente aspettare 3-5 anni, ma capire cosa fare in questi 3-5 anni per fare un ragionamento specifico su questo. Allora, secondo me, il vero problema è chiederci che tipo di cambiamenti vogliamo osservare. Cioè, non è facile: retrospettivamente noi potremmo prendere tre o quattro indicatori, i soliti tre o quattro indicatori, e avere le solite risposte. Abbiamo creato X posti di lavoro, i flussi turistici sono aumentati di tot. Che ci facciamo? Niente. L'unica intuizione che arriva da questo è che abbiamo bisogno di altri soldi, così creiamo altri posti di lavoro e arrivano altri flussi turistici. Non abbiamo imparato niente da questa esperienza se queste sono le conclusioni.

In realtà dobbiamo guardare a quattro cose, secondo me, molto concrete e che davvero ci possono aiutare a capire se questa esperienza

può essere stata un punto di discontinuità, ma soprattutto se abbiamo imparato abbastanza o no da questa esperienza. Se abbiamo imparato veramente da questa esperienza lo capiremo a seconda di quello che succede nei prossimi 2-3 anni, cioè negli anni immediatamente dopo la chiusura di questo ciclo. Quali sono le quattro cose?

1. Espansione della frontiera del possibile: Abbiamo imparato a immaginare cose diverse? Se ci pensate, a qualunque piccolo comune, a qualunque borgo -non amo particolarmente questo termine, ma insomma- normalmente viene proposto sempre lo stesso repertorio di cose: fai l'albergo diffuso, fai l'enogastronomia, fai qualche sagra, qualche iniziativa culturale, e queste formule devono valere per tutti. Ovviamente valendo per tutti non valgono per nessuno. Letteralmente trovi le stesse cose da tutte le parti e non si capisce perché dovresti andare in un posto piuttosto che in un altro. Allora la prima cosa da chiedersi è: siamo riusciti a tirare fuori qualche idea veramente nuova, veramente interessante, qualcosa che quando abbiamo cominciato non sembrava possibile e adesso è diventata possibile? Ma non considerate questo semplicemente come un campo di recriminazione se non ci siete riusciti: siete ancora in tempo. Con il lavoro strutturale che avete fatto adesso, soprattutto nei 2 anni che arrivano, uno si



INTRODUZIONE

può chiedere: sulla base di questo salto in avanti che abbiamo potuto fare rispetto a risorse non ordinarie, possiamo davvero fare qualcosa che non sia semplicemente ripetere le solite vecchie formule, ma appunto spingere in avanti la frontiera del possibile? Se uno va a guardare con attenzione nell'Italia degli ultimi 4-5 anni, sia passando attraverso i canali PNRR che non, esempi di piccoli centri che hanno fatto cose notevoli dal punto di vista di spostare la frontiera del possibile non mancano. Non perché uno debba copiarli, ma perché si può essere ispirati da quello che si è riusciti a fare in certe circostanze.

2. Accessibilità delle nuove opportunità (dal punto di vista cognitivo): Quanto siamo riusciti a rendere più accessibili le nuove opportunità non solo dal punto di vista economico-sociale, ma mi verrebbe da dire dal punto di vista cognitivo? Cioè, noi partiamo dall'idea che in un certo senso certi sforzi di immaginazione o di apprendimento debbano farli soprattutto i giovani, perché quando hai superato un certo tipo di soglia poi non sei più tenuto ad apprendere e a sviluppare altre capacità. Errore gravissimo. La ragione principale per cui le persone subito dopo la pensione sperimentano un crollo dal punto di vista cognitivo e spesso anche biologico è che letteralmente non hanno più stimoli intellettuali e mentali. Nelle nostre comunità

dobbiamo fare in modo da riuscire a creare degli ambienti stimolanti per chi ci vive; e se chi ci vive sono tutti over 60, dobbiamo creare degli ambienti stimolanti per gli over 60, perché poi paradossalmente questo li potrebbe rendere stimolanti anche per gli under 60. Mentre se è vero il contrario, se sei in un posto mentalmente morto, chi ci deve venire e perché, soprattutto se ragioniamo sui neoresidenti? Quindi questo è un secondo punto molto importante: quanto siamo riusciti a fare in modo che i nostri residenti, anche anziani, si siano sentiti parte di un ambiente stimolante e coinvolgente?

3. Equilibrio tra agenzia individuale e collettiva (ownership): L'idea di pianificazione che tendiamo ancora ad avere noi in Italia è un'idea in cui ti arriva un piano, ti arrivano direttive e qualcuno le segue. I progetti che sono stati fatti, in realtà, per essere sostenibili hanno bisogno di fare in modo che tutti -e quando dico tutti dico tutti i residenti di un certo territorio- si sentano coinvolti attivamente. Se tu sei soltanto un beneficiario passivo o se addirittura non ti senti un beneficiario, cosa fai? Incroci le braccia, ti metti alla finestra e dici cosa non è andato bene; letteralmente diventi un agente di ostacolo a questo cambiamento perché in fondo non ti riguarda. Ma soprattutto, se consideriamo il fatto che stiamo parlando di piccoli centri



INTRODUZIONE

con numeri limitati di persone, c'è tutta la possibilità di distribuire la responsabilità e il coinvolgimento in modo che tutti siano parte attiva. E quando dico tutti, dico tutti, ognuno nella sua misura. Non è detto che tutti debbano fare cose eccezionali, ma nel momento in cui questo accade si sviluppa un meccanismo psicologico che in inglese si chiama ownership: "Questa roba è anche mia, sono proprietario di questo processo". Quindi trovo qualcosa di più interessante che sedermi alla finestra e criticarlo, perché è qualcosa che ho fatto anch'io e ho tutto l'interesse a difenderla e a farla crescere. Questo fa in modo che all'agenzia individuale si affianchi anche un'agenzia collettiva, come diceva prima Ottavia, cioè cominciare a ragionare su una comunità non come espediente retorico, ma perché le persone si sentono parte di una squadra. Se stiamo parlando di comuni di 300, 500, 1000 abitanti, questo è realistico ed è la cosa più pratica che si possa immaginare.

4. Autonomia e indipendenza progettuale:
Uno dei criteri fondamentali di successo sarà il fatto che un contesto locale senta di non aver più bisogno di aiuto esterno. Se noi pensiamo che questa roba avvenuta sia soltanto la chiusura di un ciclo per cominciare a pensare a che altro ciclo possiamo inaugurare con le stesse logiche, allora questo progetto non è servito. Il vero lavoro

da fare è creare le condizioni per le quali un territorio, dopo un investimento di questo tipo, possa cominciare a sentire di non aver più bisogno sistematicamente di certi tipi di sostegno. Non parlo di grandi investimenti infrastrutturali (welfare, mobilità, connettività servono a prescindere), parlo della capacità della comunità di funzionare, di avere una progettualità che non può dipendere solo dall'aver una base di sussidio continuamente rinnovata. L'obiettivo principale di un progetto come questo è creare una forma di autonomia e indipendenza progettuale, cioè la capacità di promuovere e portare avanti delle proprie idee: non perché c'è un bando che ti richiede di trovare qualcosa per avere risorse, ma perché le idee ce l'ho già ed è sulla base delle idee che vado a cercarmi un bando. Perché, ci piaccia o no, il PNRR questo è stato: "Arrivano un sacco di soldi, fatevi venire delle idee". Se non siamo capaci di invertire il processo non abbiamo capito niente. Grazie.

- Ottavia Ricci -

Grazie. Grazie tantissimo. Parto dall'ultima cosa, appunto, molto interessante: effettivamente mi sembra che qui abbiamo costituito una comunità di idee perché voi effettivamente avete tutti progettato dal basso, avete avuto la possibilità di dire quali erano i vostri bisogni e i vostri bisogni



INTRODUZIONE

sono stati finanziati, ed essi sono anche un investimento sul territorio, quindi questo non dobbiamo mai perderlo di vista.

Passo la parola a Barbara Lino, l'altra esperta del Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Palermo, e la domanda per lei è un po' più concreta. Restiamo un attimo nell'ambito dei primissimi risultati del PNRR e di quello che voi avete fatto, a partire dagli strumenti già sperimentati nei territori: mappature, laboratori, archivi di comunità, formazione sul campo, narrazione collettiva, percorsi di coprogettazione e costruzione di reti. Quali metodi hanno dimostrato di riuscire davvero a far emergere le risorse di una comunità e a trasformarle in una visione e in un progetto condiviso, e quali di questi strumenti potrebbero entrare stabilmente nella cassetta degli attrezzi di un piccolo comune? Quindi qui io spero che la professoressa vi dia una bella cassetta degli attrezzi.

- Barbara Lino -

Grazie, premetto che la definizione di "esperti" -e ti ringrazio- oggi la sento un po' stretta perché il portato di esperienze emerse nei tavoli, nonché le idee che sono emerse, rendono chiaro che i veri esperti sono in platea. Concedetemi di partire da una breve premessa. Viviamo una fase delicatissima: il passaggio da

una condizione di gestione straordinaria a una condizione di ordinaria gestione dei territori. Sono stati restituiti attraverso gli investimenti messi in campo in questi anni asset importanti di natura fisica (beni pubblici rigenerati, patrimoni restaurati). Un patrimonio di asset di patrimoni pubblici e beni comuni che una volta recuperati devono funzionare in condizioni ordinarie. Emerge una condizione asimmetrica: alcuni territori sono riusciti fin da queste fasi del PNRR a costruire insieme il recupero dell'asset e il meccanismo che quell'asset lo deve valorizzare e gestire (hanno lavorato contemporaneamente su hardware e software); altri territori devono affrontare la sfida della messa in valore degli stessi.

Le situazioni che hanno funzionato hanno già fatto lavorare insieme la dimensione fisica e la dimensione sociale e culturale e cioè hanno investito in infrastrutture e spazi ma hanno anche accompagnato l'infrastruttura sociale, attivando la comunità e creando le strutture gestionali: quando si fa rigenerazione non soltanto come recupero fisico, ma anche sociale, culturale ed economico. E vado agli strumenti.

Le comunità non sono un dato di fatto: il concetto di comunità va superato nella sua visione romantica. Anche in questi territori esistono conflittualità che emergono, e i conflitti non sono solo un problema, ma sono anche una risorsa: servono luoghi e attività per far emergere le domande, le tensioni e le soluzioni.



INTRODUZIONE

Con il bando borghi i territori hanno saputo usare le maglie larghe per sperimentare, ed è stato un grande laboratorio territoriale.

Vorrei raccogliere il portato di pratiche emerse in alcune famiglie di strumenti:

1. Strumenti che lavorano sulla costruzione condivisa di conoscenza: mappature di comunità, atlanti digitali e fisici, raccolta di storie e memorie. Servono a mettere insieme sapere esperto e sapere non esperto per far rappresentare e raccontare questi territori in maniera diversa, anche come forma di auto-narrazione e costruzione di una visione condivisa di sviluppo, una cornice di senso. Intergenerazionalità e archivi della memoria: Raccogliere le storie del passato facendo parlare gli anziani e condividerle con le scuole e i giovani e costruire archivi della memoria. L'interazione tra saperi esperti e non esperti può infatti incrinare narrazioni dominanti, modificare il modo in cui un problema viene definito e fare emergere questioni che inizialmente non erano riconosciute come pubbliche. Ampliare la conoscenza significa allora anche contribuire a ridefinire le domande pubbliche e istituzionali che orientano le trasformazioni.
2. Laboratori territoriali (Community Hub): presidi permanenti di discussione e dibattito non in semplice chiave consultiva, ma per la reale costruzione di nuove idee e visioni.

3. Attivazione degli asset: cooperative di comunità (che offrono servizi e strumenti, pur necessitando di lavoro sull'accesso al credito e sulla semplificazione) e patti di collaborazione per dare in gestione beni recuperati ai soggetti del territorio.

Abbiamo quindi necessità asimmetriche. Dare continuità a chi fa girare gli asset cioè supportare quei laboratori territoriali che hanno funzionato e che devono stabilizzarsi e aiutare chi non ha potuto lavorare sulle forme di gestione a crearle. La co-creazione richiede tempi lunghi: occorrono ricerca, sperimentazione e un dialogo strutturale con soggetti che hanno lunghe radici nel territorio

Per concludere, vorrei richiamare la questione della scala territoriale. È cruciale allargare la definizione di comunità, lavorando sulla collaborazione intercomunale. Agganciarsi a politiche di altro livello (SNAI, GAL, ecc.) è una chiave per costruire cornici condivise in cui i singoli comuni devono provare a fare massa critica.

In questa prospettiva assumono particolare importanza i soggetti intermedi – Unioni, Comunità Montane, GAL, società di sviluppo e altre organizzazioni territoriali – che possono garantire continuità ai processi e mettere in relazione iniziative locali e strategie collaborative di scala più ampia.

Il loro ruolo può essere determinante per evitare che ogni progetto rimanga isolato entro il proprio comune, la propria associazione o il proprio finanziamento. I soggetti intermedi possono contribuire alla costruzione



INTRODUZIONE

di strategie intercomunali e di una comunità territoriale allargata, favorendo circolazione delle conoscenze, cooperazione e sedimentazione degli apprendimenti. Grazie.

- Sabina Polidori -

Allora, intanto grazie a tutte e a tutti e alle comunità delle economie di luogo, come io chiamo tutto ciò che fa parte di questa galassia dell'economia sociale.

Io ho fatto un lavoro basato su un'analisi qualitativa di report, interviste e webinar. Sono molto attenta quando si parla del coinvolgimento del terzo settore, dell'economia sociale e delle cooperative di comunità, perché "coinvolgimento" è una parola un po' sibillina che a volte nasconde il fatto di chiamare il terzo settore perché è a basso costo o veloce. È emersa un'ambivalenza: tali enti sono maggiormente strutturati e hanno avuto un ruolo più propulsivo laddove erano già presenti. Dall'altro lato, ho visto in alcune esperienze un po' di sofferenza nel momento in cui sono stati chiamati all'improvviso per rispondere agli avvisi del PNRR.

Mi auguro che tutto questo porti a un rapporto solido per creare un'infrastruttura sociale dell'economia di luogo. La cultura ha al suo interno l'aggettivo "sociale": la cultura è economia ed è anch'essa sociale, quindi rigenerazione culturale e sociale vanno insieme.

Sarebbe auspicabile una valutazione di impatto sociale partecipativa e compartecipativa con le comunità, i comuni, il terzo settore e le cooperative di comunità. Le cooperative di comunità portano avanti il mutualismo. Ci sono leggi regionali, ma manca ancora una cornice nazionale: ci vuole una governance verticale e una orizzontale e circolare. L'amministrazione pubblica si basa su trasparenza e legalità, per cui chi partecipa deve capire le regole dell'amministrazione.

Ieri si è parlato molto del rapporto pubblico-privato, ma nessuno ha parlato di co-programmazione, co-progettazione (che nascono dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore) o dei patti di collaborazione (esperienza patti di collaborazione sui beni comuni), che nei piccoli territori hanno una valenza sperimentale fondamentale, utile anche da modello per le grandi città.

Le proposte concrete:

Cominciamo a parlare di "alleanze" anziché solo di rete, perché l'alleanza genera un rapporto di fiducia (parola chiave emersa costantemente sia dalle amministrazioni che dal Terzo Settore e cooperative nei report dei webinar).

Per i progetti finanziati: perché non pensare a livello centrale a un credito d'imposta (sulla linea di quello del 2016 con le fondazioni bancarie) promosso dal Ministero della Cultura in maniera sperimentale, con monitoraggio continuo e valutazione ex ante, in itinere ed ex post?



INTRODUZIONE

Box di approfondimento: Il modello affonda le radici in un accordo istituzionale nato alla fine del 2015 (Legge di Stabilità 2016) tra il Governo, le Regioni e l'ACRI (Fondazioni di origine bancaria). Nato in via sperimentale (inizialmente per un triennio), il meccanismo prevedeva che le Fondazioni alimentassero un Fondo speciale per contrastare la povertà educativa minorile ricevendo in cambio dallo Stato un credito d'imposta (fissato al 75%) sulle somme versate. Per gestirne operativamente i programmi, l'ACRI ha costituito nel giugno 2016 un'apposita impresa sociale senza scopo di lucro: Con i Bambini Srl. In questa fase sperimentale tale strumento potrebbe riguardare solo gli investimenti finanziati.

Sfruttando la finanza sociale, e il Social Impact Investing possiamo creare un ecosistema strutturale della politica territoriale dei borghi, lavorandoci insieme come comunità, università, enti pubblici di ricerca, Ministero della Cultura, Regioni e ANCI.»

Altri strumenti:

Amministrativi oltre alla co-programmazione e co-progettazione, anche la co-gestione e co-produzione di servizi, spazi rigenerati e beni culturali; affidamenti dedicati e convenzioni pluriennali per garantire continuità agli operatori; patti di collaborazione e regolamenti comunali per disciplinare la gestione condivisa dei beni comuni; responsabilità formalizzate e accordi stabili

tra amministrazioni e soggetti della comunità organizzata.

Oltre alla proposta del credito di imposta, pensare anche a fondi dedicati alla gestione e non soltanto agli investimenti; accesso al credito e microcredito; accordi pubblico-privato e strumenti di finanza sociale; incentivi per le attività di interesse generale (art. Codice del Terzo settore).

Strumenti organizzativi: community manager e facilitatori territoriali; tavoli permanenti di co-programmazione e co-progettazione; sportelli di accompagnamento per ETS e cooperative; formazione continua per operatori e amministrazioni; governance di rete e accordi tra territori; laboratori di economia di luogo; comunità di pratiche e reti territoriali permanenti.

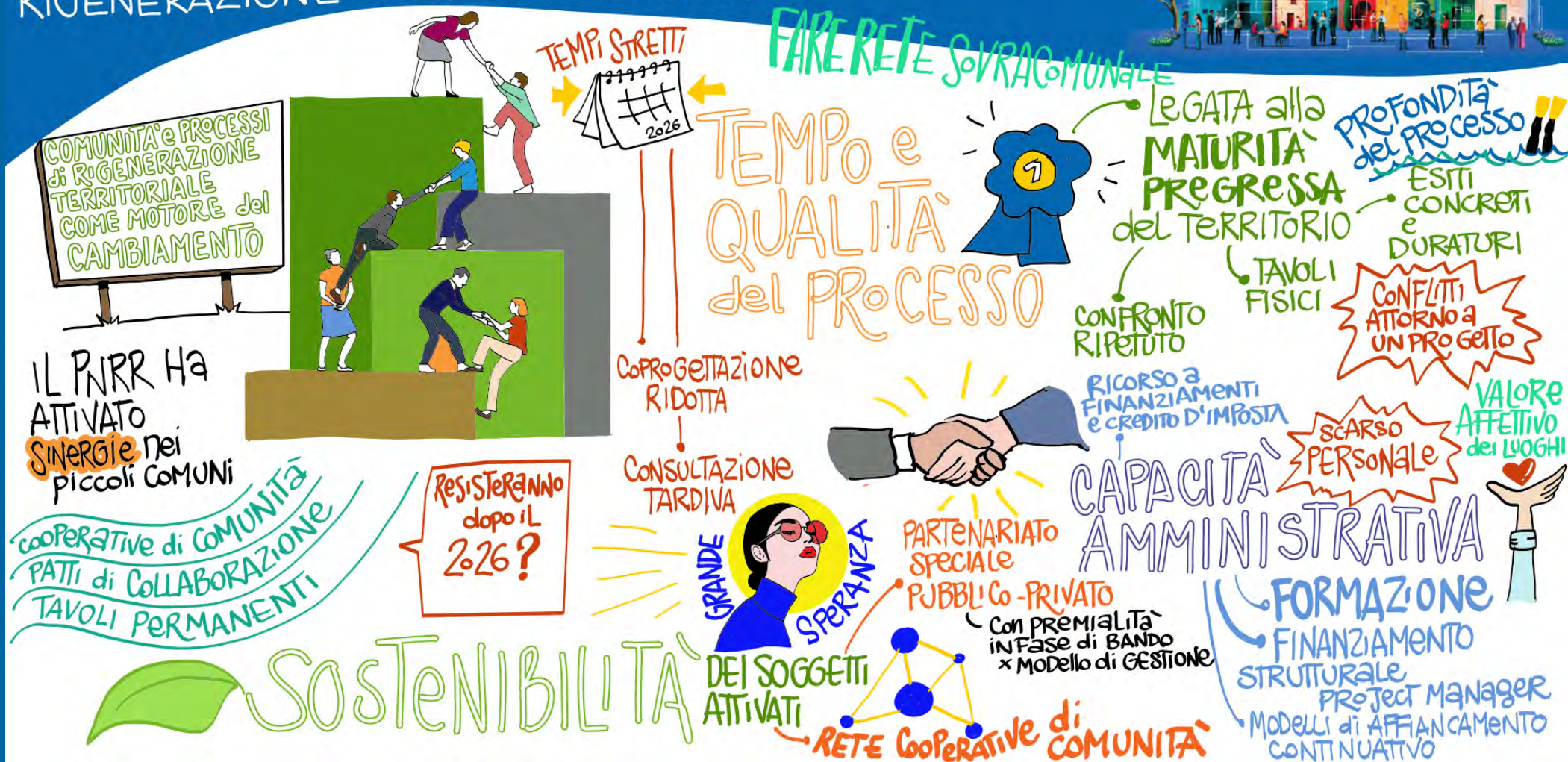


PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

PNRR PICCOLI BORGHİ

RIGENERAZIONE - RETI - OPPORTUNITÀ



Sessione 4

Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento

Sintesi tavoli di lavoro



Dal confronto tra i tavoli emerge un quadro condiviso: il PNRR ha davvero attivato energie nei piccoli Comuni -cooperative di comunità, associazioni, patti di collaborazione, tavoli permanenti- ma la loro tenuta dopo il 2026 non è affatto scontata, ed è anzi percepita come fragile proprio da chi l'ha sperimentata in prima persona.

Il primo nodo riguarda il tempo e la qualità del processo. Nella maggior parte dei territori i tempi stretti dei bandi hanno ridotto la coprogettazione a una consultazione tardiva o a una semplice informazione a posteriori, spostando il coinvolgimento reale dalla fase di ideazione a quella, più debole, di realizzazione. Dove invece esisteva già, prima del PNRR, un tessuto comunitario attivo, la coprogettazione è risultata più autentica e duratura, segno che la qualità della partecipazione dipende più dalla maturità pregressa del territorio che dal bando in sé. Alcuni tavoli aggiungono un criterio di merito importante: ciò che distingue davvero una coprogettazione reale da una consultazione formale non è la presenza di un avviso pubblico, ma la profondità del processo - confronto ripetuto, tavoli fisici, esiti concreti e duraturi nel tempo-. A questa lettura maggioritaria si affianca una posizione minoritaria ma esplicita e da non appiattire: in alcuni contesti si teme che un coinvolgimento troppo ampio o mal gestito diventi rischioso, perché moltiplica le idee, può favorire interessi personali a scapito di quelli collettivi e, in casi concreti, ha generato

conflitti aperti tra amministrazione e cittadinanza organizzata attorno a un progetto. È una riflessione sul come si gestisce la partecipazione, non una sua contestazione di principio, ma resta un contrappunto significativo rispetto all'entusiasmo prevalente.

Il secondo nodo è la sostenibilità dei soggetti attivati. Le cooperative di comunità sono lo strumento più citato e la "grande speranza" per molti territori, viste come possibile ponte tra Comune e operatori economici e come moltiplicatore di sviluppo locale; è qui che emerge una delle proposte più originali, quella di una rete nazionale di cooperative di comunità capace di far circolare pratiche e ridurre lo scoraggiamento dei singoli territori. Accanto a questo entusiasmo, però, convergono numerose voci critiche sui limiti reali dello strumento: richiede un imprenditore disposto ad assumersi un rischio d'impresa, soffre il problema della rotazione dei soci, e in particolare nei servizi culturali non riesce a reggersi senza un sostegno pubblico continuativo. Il tessuto associativo e il terzo settore già esistenti prima del PNRR appaiono generalmente più solidi delle strutture create appositamente per il bando, ma anche qui si segnala una fragilità specifica: l'età media troppo alta dei volontari e la mancanza di ricambio generazionale rischiano di svuotare nel tempo proprio le realtà considerate più affidabili. Sul piano della tenuta economica, molti tavoli concordano che a legare davvero i soggetti nel

Sessione 4

Comunità e processi di rigenerazione territoriale come motore del cambiamento

Sintesi tavoli di lavoro

tempo sia un interesse economico concreto più che un afflato comunitario -da cui il ricorso diffuso ai partenariati pubblico- privato, tra cui spicca la proposta più tecnicamente definita, quella di un partenariato speciale pubblico- privato per la valorizzazione dei beni culturali, con premialità già in fase di bando per chi indica in anticipo un modello di gestione. Una voce distinta segnala però anche l'eccezione di partner privati che hanno scelto di operare per l'interesse generale come se fossero soggetti pubblici, a dimostrazione che il calcolo economico non spiega da solo ogni caso di continuità.

Il terzo nodo è la capacità amministrativa dei piccoli Comuni, indebolita da personale scarso, poco formato e da un forte turnover. La richiesta di formazione per amministratori e operatori è la più condivisa in assoluto, insieme a quella -altrettanto diffusa- che i fondi post-2026 finanzino la gestione nel tempo e non solo gli investimenti iniziali in infrastrutture. Tra le proposte più concrete e innovative compaiono il finanziamento strutturale di figure come il project manager territoriale, modelli di affiancamento continuativo ispirati a esperienze regionali virtuose e alla logica del "vincere con riserva", il ricorso a fondazioni bancarie e al credito d'imposta, e la proposta di prendere a modello un meccanismo già esistente di finanziamento della progettazione esecutiva. A questo si affiancano richieste convergenti di fare rete a scala sovracomunale invece che da soli, di

semplificare procedure oggi percepite come troppo complesse e sovrapposte tra loro, e di trasformare la mappatura del territorio in uno strumento operativo e di apprendimento continuo, non solo di verifica finale.

Un ultimo piano, più sottile ma ricorrente, riguarda il valore affettivo e simbolico dei luoghi -chiese, cimiteri, tradizioni locali- e le tensioni, anche conflittuali, che la partecipazione porta con sé quando tocca interessi e identità consolidate: un aspetto che nessuno strumento tecnico o finanziario, da solo, può risolvere, e che resta sullo sfondo di tutte le proposte più operative discusse dai tavoli.



Sessione 4

Comunità e processi di
rigenerazione territoriale come
motore del cambiamento

Prime considerazioni dei risultati emersi dai tavoli

(a cura dei relatori)

- Prevedere tempi più lunghi di scadenza per la risposta ai bandi al fine di consentire l'attivazione di un processo di co-progettazione (art. 55 Codice del Terzo Settore) per la formulazione delle proposte progettuali
- Prevedere, sin dalla formulazione dei bandi, i costi per la gestione dei progetti, ad esempio per la figura di un project manager e, per i processi partecipativi, figure di facilitatori e mediatori di comunità
- Promuovere percorsi di formazione e accompagnamento rivolti ad amministratori e operatori
- Affrontare il problema del turn over delle amministrazioni
- Creare una rete nazionale delle Cooperative di Comunità per lo scambio di buone pratiche e la costruzione di nuove proposte
- Coinvolgere le fondazioni bancarie anche attraverso il meccanismo del credito di imposta
- Semplificare i quadri normativi e procedurali che regolano l'attuazione e la gestione degli interventi nei piccoli comuni



PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU





PNRR Piccoli Borghi

RIGENERAZIONE • RETI • OPPORTUNITÀ

Roma, Cinecittà • 16-18 settembre 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU

