



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Commercio

Le politiche di sviluppo di impresa nell'area montana. Il caso del  
“Progetto Appennino” della Fondazione Edoardo Garrone

-----

Business development policies in the mountain area. The case of  
Edoardo Garrone Foundation "Progetto Appennino"

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Perosa

Tesi di Laurea di:  
Marco Mariotti

Anno Accademico 2020 – 2021

**Le politiche di sviluppo di impresa nell'area montana.  
Il caso del “progetto Appennino” della Fondazione Edoardo  
Garrone**

<b>Introduzione</b>	<i>pag.3</i>
<b>CAPITOLO 1 - Politiche di sviluppo e di coesione delle aree montane dell'Unione Europea</b>	
<i>1.1 Definizione del contesto territoriale di indagine</i>	<i>pag. 7</i>
<i>1.2 La costruzione delle macro regioni montane</i>	<i>pag.9</i>
<i>1.3 Interventi di salvaguardia e valorizzazione</i>	<i>pag.18</i>
<b>CAPITOLO 2 – Politiche nazionali di valorizzazione dell'area montana</b>	
<i>2.1 Il quadro giuridico di intervento;</i>	<i>pag.23</i>
<i>2.2 La strategia nazionale delle aree interne;</i>	<i>pag.27</i>
<i>2.3 La strategia delle “green communities”;</i>	<i>pag.29</i>
<i>2.4 Le opportunità di finanziamento delle aree montane;</i>	<i>pag.33</i>
<i>2.5 Il ruolo delle comunità montane e delle unioni montane.</i>	<i>pag.35</i>
<b>CAPITOLO 3 – Il “progetto Appennino” della Fondazione Edoardo Garrone</b>	
<i>3.1 Il contesto della provincia di Ascoli Piceno: il profilo economico e</i>	

<i>produttivo, il comparto agricolo e forestale</i>	<i>pag.43</i>
<i>3.2 Strategia e modello di intervento della Fondazione Edoardo Garrone</i>	<i>pag.56</i>
<i>3.3 I campus di incubazione ReStartApp e ReStartAlp</i>	<i>pag.60</i>
<i>3.4 Gli obiettivi perseguiti ed i risultati attesi</i>	<i>pag.63</i>
<b>CAPITOLO 4 – La misurazione di impatto della Fondazione Edoardo Garrone</b>	<i>pag.78</i>
<b>CAPITOLO 5 – La valutazione del “progetto Appennino</b>	<i>pag.87</i>
<b>Conclusioni</b>	<i>pag.96</i>

## **Introduzione**

Ad oggi, in Italia è sempre più marcato lo squilibrio tra il centro, in costante crescita, e la periferia, marginalizzata ed esposta, giorno dopo giorno, alla perdita della propria identità ed eterogeneità; componenti, queste, che danno ai territori delle aree più interne un connotato di specificità e di unicità.

Se l'equilibrio tra il territorio e gli abitanti si rompe e se avanza il fenomeno dello spopolamento, il territorio assiste impotente ad un impoverimento in termini di perdita di offerta ed accessibilità dei servizi e, in chiave economica, allo spostamento in unica direzione delle risorse verso il centro, catalizzatore, come detto sopra, dei fattori produttivi, capitale e forza lavoro.

Una felice definizione di “area interna” può essere quella data da Fabrizio Barca (già Ministro della Coesione Territoriale), indicata come: *“quella parte di territorio nazionale distante dai centri di agglomerazione e di servizio, con traiettorie di sviluppo instabili ma al tempo stesso dotate di risorse che mancano alle aree centrali, con problemi demografici ma al tempo stesso fortemente policentrica e con elevato potenziale di attrazione”*.

Di contro, la definizione statistico cartografica recita: comuni posti a più di 20 minuti dal più vicino polo urbano con offerta di servizi di livello medio superiore; copre circa il 61,1% del territorio nazionale con il 22,7% della popolazione.

Comuni periferici sono quelli che si trovano da 20 a 40 minuti dal polo urbano e ultraperiferici a più di 40 minuti. Rappresentano il 31,5% della superficie nazionale con il 7,7% della popolazione.

Aree interne e montagna non sono soltanto due realtà che non coincidono geograficamente ma anche due concetti radicalmente diversi.

Nel primo il riferimento geografico è prevalentemente metaforico, perché più che la posizione fisica, conta la situazione di “svantaggio”, di parziale privazione dei diritti sostanziali e di limitate opportunità di sviluppo.

“Montagna” è un concetto più letterale in quanto si riferisce ad un ambiente i cui tratti demografici e socioeconomici sono strettamente legati ad una forte dimensione altitudinale e a quanto ne deriva in termini di forme del rilievo, clima, acque, biocenosi ed altre condizioni ecologiche specifiche<sup>1</sup>.

Tali condizioni ambientali hanno attivato processi interattivi di adattamento che, nella lunga durata storica, hanno selezionato culture, società ed economie con forti caratteri specifici.

Quando la montagna è anche “area interna” e quindi periferia (o ultra-periferia), si assiste a quello che sta succedendo da decenni nel territorio italiano e, nello specifico, in alcune aree alpine e su quasi tutto l’arco appenninico: carenza di

---

<sup>1</sup> B. MESSERLI e J.D. IVES, *Mountains of the world*, 1997

opportunità di sviluppo, spopolamento e degrado del patrimonio ambientale, immobiliare e socioculturale.

A tutto ciò, inoltre, si sono aggiunti gravi eventi calamitosi che hanno trasformato le criticità in vere e proprie emergenze.

In questo contesto si inserisce il progetto della Fondazione Edoardo Garrone mirato alla riqualificazione delle aree montane favorendo la nascita di giovani imprese, o il consolidamento di quelle esistenti, e sulla messa in rete di competenze e risorse per estendere il valore di un'imprenditorialità sostenibile a favore dello sviluppo complessivo del territorio e della comunità.

Il “Progetto Appennino – Idee che muovono montagne” è stato ospitato, nell'edizione 2021, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno nell'ambito delle iniziative di impulso nel suo territorio di riferimento, dettate dal piano pluriennale 2017/2019 e di contrasto alle conseguenze determinate dal sisma del 24 agosto e 30 ottobre 2016, attraverso il piano strategico di intervento “Masterplan terremoto”.

Il presente lavoro si propone di illustrare il progetto e le modalità di intervento della Fondazione Garrone, con un focus particolare sul contesto montano della Provincia di Ascoli Piceno e sull'edizione del 2021, analizzando anche la misurazione dell'impatto di questa iniziativa sul tessuto economico e sociale ed illustrando la valutazione economica degli impatti sociali generati da tutto il percorso di incubazione e accelerazione delle giovani imprese montane, sviluppata dalla stessa

Fondazione con il supporto scientifico e tecnico dell'Università degli Studi di Milano – Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi - e da SDA Bocconi, con riferimento alle edizioni dal 2014 al 2019.

## **CAPITOLO 1**

### **POLITICHE DI SVILUPPO E DI COESIONE DELLE AREE MONTANE DELL'UNIONE EUROPEA**

#### ***1.1 Definizione del contesto territoriale di indagine***

La coesione territoriale è la sola politica dell'Ue in relazione alla quale il termine 'montagna' appaia nel Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea.

L'articolo 174 del Trattato prevede che l'Ue rafforzi al suo interno la coesione economica, sociale e territoriale, in particolare riducendo il divario fra i livelli di sviluppo delle varie regioni ed il ritardo delle regioni meno favorite. Fra le regioni interessate, un'attenzione particolare è rivolta alle zone rurali, alle zone interessate da transizione industriale e alle regioni che presentano gravi e permanenti svantaggi naturali o demografici, quali le regioni più settentrionali con bassissima densità demografica e le regioni insulari, transfrontaliere e di montagna.<sup>2</sup>

Si può argomentare se questa formulazione, che associa "montagna" a "gravi e permanenti svantaggi naturali o demografici" sia la più 'felice': la montagna, come ben sa chi la abita, non è solo caratterizzata da "gravi e permanenti svantaggi naturali". Anzi, dal punto di vista naturale, grazie alla ricchezza di risorse (acqua, biodiversità e paesaggio), è quasi paradossale parlare di "svantaggi". Gli "svantaggi" di cui soffre la montagna sono dovuti, più che a fattori naturali, al

---

<sup>2</sup> M. ONIDA, *La montagna nelle politiche dell'Unione Europea, le terre alte figlie di un dio minore?* 2016



modello di sviluppo che si è affermato in quasi tutti gli Stati parzialmente montani, che ha fatto e fa sì che le risorse naturali della montagna – economicamente parlando – vadano soprattutto a beneficio della pianura. Resta comunque il fatto che, con l’articolo 174, la montagna ha fatto per la prima volta il suo ingresso nel Trattato, il che è di per sé altamente positivo. L’art. 174 è alla base dei meccanismi di redistribuzione del reddito attraverso i cosiddetti fondi strutturali e gli altri strumenti di coesione territoriale, erogati sulla base di programmi operativi negoziati fra l’Ue e gli Stati/Regioni, e gestiti poi – in larga parte – direttamente dalle Regioni. All’interno dei programmi operativi regionali (POR), vi sono – a seconda delle scelte politiche effettuate dalle Regioni – diverse possibilità di attingere a finanziamenti europei in favore dei territori di montagna.

L’Italia si è dotata di una strategia per le aree interne (definite come “*quella parte maggioritaria del territorio italiano caratterizzata dalla significativa distanza dai centri di offerta di servizi essenziali*”). La Valle d’Aosta ha fondato la strategia di cofinanziamento nell’ambito della “*Smart specialisation*” sulla montagna, declinandola nei tre ambiti della “montagna d’eccellenza”, che ricomprende le attività produttive *della* montagna o *per* la montagna; della “montagna intelligente”, che include le attività connesse e funzionali alla dotazione infrastrutturale ed al monitoraggio e controllo del territorio, ed alla “montagna sostenibile”, che comprende la cosiddetta “*Green Economy*”, ovvero tutte quelle attività che possono portare ad opportunità di crescita economica a basso consumo ambientale.

## ***1.2 La costruzione delle macroregioni montane***

Per Regione si intende, come definito dall'Assemblea delle Regioni Europee del 4 novembre 1996, l'ente pubblico territoriale immediatamente inferiore a quello dello Stato e dotato di autogoverno politico. Ai fini dell'attuazione delle politiche regionali, in ambito comunitario si utilizza il sistema NUTS (Nomenclature des Unités Territoriales pour la Statistique) che divide ciascun paese in tre livelli di unità statistiche in base alla popolazione ed il termine "regione", usato in ambito europeo come entità sub-statale, corrisponde praticamente alle Regioni dell'ordinamento italiano ma l'idea di forza delle strategie macroregionali è quella di includere nel processo anche gli altri Enti locali e la cittadinanza attiva.

La strategia macroregionale è un quadro approvato dal Consiglio Europeo che può essere sostenuto, tra l'altro, dai fondi strutturali e di investimento europei per affrontare le sfide comuni di un'area geografica definita (relativa agli Stati membri dell'Unione Europea ed ai paesi terzi situati nella stessa area geografica) che beneficia, quindi, di una cooperazione rafforzata e contribuisce al raggiungimento della coesione economica, sociale e territoriale.

Le politiche europee hanno fatto delle Regioni degli interlocutori privilegiati per la promozione dello sviluppo locale con delle azioni che, vedendo protagoniste aree territoriali contigue con problematiche simili, possono superare i confini tra gli Stati membri.

Le strategie macroregionali UE sono un elemento di congiunzione tra l'Unione stessa e le politiche locali dei vari Stati membri in quanto riguardano sfide, progetti od opportunità comuni di determinate aree geografiche che non possono essere affrontati efficacemente in maniera isolata e rientrano tra le iniziative intorno alle quali ruota la Politica di Coesione della Comunità Europea.

Ogni strategia macroregionale presenta dispositivi di governance che possono essere minimamente diversi tra loro, è comunque possibile definire quelli che sono i comuni attuatori chiave:

#### Livello politico

In tutte e quattro le strategie macroregionali il livello politico è generalmente rappresentato dai ministri degli Affari esteri e, in alcuni casi, dai ministri o dalle autorità responsabili dei fondi UE, che forniscono orientamenti politici e strategici. Nel quadro della strategia per la regione alpina, le autorità regionali svolgono inoltre un ruolo importante nelle discussioni politiche e/o strategiche.

La presidenza di turno gode di un ruolo sempre più cruciale in tutte le strategie, in quanto i paesi partecipanti riconoscono l'importanza da essa assunta nella guida strategica delle strategie macroregionali. Nelle strategie riguardanti la regione del Danubio, la regione adriatica e ionica e quella alpina è stato istituito un sistema di "presidenza a tre", il cui ruolo è stato potenziato.

È fondamentale rafforzare l'impegno politico: le autorità nazionali e regionali dei paesi coinvolti dovrebbero essere in grado di esercitare una leadership più strategica

a livello ministeriale per colmare il divario tra i forti impegni politici e la capacità delle amministrazioni di darvi seguito.

#### Livello di coordinamento

I coordinatori nazionali si occupano di coordinare le strategie macroregionali all'interno dei paesi partecipanti e tra di essi. Insieme, essi fungono da interfaccia tra il livello politico, a cui riferiscono in merito all'attuazione e presentano proposte, e il livello di attuazione, a cui forniscono orientamenti strategici. Molti paesi partecipanti hanno messo a punto meccanismi di coordinamento a più livelli su scala nazionale, con risultati incoraggianti. Tuttavia, occorre prestare maggiore attenzione alla continuità del personale e fornire un adeguato sostegno amministrativo.

#### Livello di attuazione

Il ruolo degli organismi di attuazione (gruppi direttivi tematici/prioritari/strategici o gruppi d'azione) è cresciuto notevolmente, poiché essi rappresentano gli elementi trainanti dell'attuazione quotidiana dei piani d'azione delle strategie macroregionali. I principali responsabili dell'attuazione delle strategie macroregionali necessitano di un sostegno finanziario, politico e amministrativo per svolgere i loro compiti. Pertanto, saranno necessari ulteriori sforzi per conferire loro un adeguato potere con mandati chiari e una capacità decisionale effettiva, garantendo al contempo che dispongano delle risorse, delle capacità tecniche e delle competenze necessarie.

Sono stati inoltre segnalati progressi sugli "strumenti" a sostegno dell'attuazione delle strategie macroregionali. Il nuovo "Danube Strategy Point" (DSP) della EUSDR è diventato (nuovamente) operativo dal settembre del 2018. Il "Facility Point" della EUSAIR sostiene la governance e i principali responsabili dell'attuazione della strategia dal 2015. Nel febbraio del 2020 l'assemblea generale della EUSALP ha deciso di istituire una struttura di sostegno tecnico a favore della strategia. La strategia per il Mar Baltico mira inoltre a rafforzare la sua capacità amministrativa e trae spunto dalle esperienze delle altre strategie macroregionali. Le presidenze delle strategie macroregionali, insieme alla Commissione e al sostegno del programma Interact, hanno sviluppato reti, metodi e strumenti di cooperazione per integrare le strategie nei programmi di finanziamento dell'UE relativi al periodo successivo al 2020.

Inoltre, il programma Interact, con il sostegno della Commissione, continua a promuovere il concetto macroregionale creando e consolidando reti tra i principali responsabili dell'attuazione delle strategie (ad esempio, nei settori della governance, dei trasporti, dell'ambiente o dei cambiamenti climatici) e rafforzando la capacità degli organismi di attuazione.

### Società civile

Il sistema di governance multilivello e multipartecipativo delle strategie macroregionali coinvolge, per definizione, diversi tipi di attori a livello transnazionale, intersettoriale e interregionale in varie tipologie di attività.

L'approccio delle strategie macroregionali ha permesso di coinvolgere nuovi portatori di interessi e di sviluppare nuove dinamiche e nuove modalità di cooperazione. In tutte le strategie macroregionali ci si adopera per coinvolgere la società civile in attività riguardanti aree tematiche. Gli organismi di attuazione hanno contatti sempre più frequenti con la società civile. La partecipazione delle comunità locali rafforza la dimensione "dal basso verso l'alto" delle azioni delle strategie macroregionali, in particolare di quelle mirate ad accrescere il coinvolgimento dei giovani nel processo e sempre più significative in tutte e quattro le strategie.

Nella strategia per il Danubio, la società civile viene coinvolta attraverso piattaforme fondate sulla pianificazione partecipativa, la costruzione di comunità e la partecipazione alle decisioni. I rappresentanti della società civile sono i principali partner nella realizzazione delle giornate nazionali dedicate alla partecipazione (National Participation Days); nel 2019 alla giornata della partecipazione della regione del Danubio hanno preso parte più di 1 000 persone.

Nell'ambito della strategia per il Mar Baltico, gli attori della società civile, provenienti prevalentemente da istituti di istruzione superiore e di ricerca, sono coinvolti in molti progetti e attività. È, tuttavia, possibile un maggiore coinvolgimento della comunità imprenditoriale, delle ONG e dei giovani.

La piattaforma dei portatori di interessi della EUSAIR è operativa e nel quadro della strategia per la regione alpina si è iniziato a mettere a punto una piattaforma digitale

partecipativa per sostenere la diffusione di iniziative sostenibili e il coinvolgimento dei portatori di interessi della società civile.

Si è dunque assistito al rafforzamento del ruolo delle organizzazioni della società civile, che dovrebbe essere ulteriormente valorizzato.”<sup>3</sup>

Le prime due strategie macroregionali adottate, rispettivamente nel 2009 e nel 2010, riguardano la macroregione del Mar Baltico e quella del Danubio.

Nel 2014 è stata istituita la macroregione Adriatica e Ionica e nel 2015 la prima macroregione montana: quella Alpina, che rappresenta un’opportunità per migliorare la cooperazione transfrontaliera negli Stati alpini, per individuare obiettivi comuni ed attuarli in modo più efficace.

Come indica il sito istituzionale, missione e dichiarazione di visione sono riassunte ufficialmente così:

*“MISSIONE EUSALP è una strategia europea per la regione alpina che unisce passioni umane, risorse naturali e attività economiche, collegando città, pianure, valli e montagne al fine di trovare soluzioni alle sfide che possiamo risolvere solo agendo insieme. EUSALP coordina la pianificazione, integra le migliori prassi negli ambienti relativi ad economia, istruzione ambiente, accessibilità e mobilità e, a livello di istituzioni, si impegna a trovare soluzioni sostenibili a beneficio dei cittadini.*

---

<sup>3</sup> Relazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, del 23/09/2020

*EUSALP, avvicinando la politica alla popolazione, dimostra quanto sia viva la cultura europea della cooperazione.*

*“VISIONE EUSALP” contribuisce a creare il futuro dell’Europa traducendo le politiche settoriali a livello regionale, consentendo la realizzazione delle migliori idee nella regione alpina, un’area naturale sensibile e multiculturale. EUSALP intende costruire il futuro assieme bilanciando soluzioni innovative in un ambiente sano”.*<sup>4</sup>

L’Assemblea Generale, è responsabile della definizione degli orientamenti politici generali per la Strategia, può riunirsi annualmente in formato esteso aperto a tutte le parti interessate (Forum annuale).

Il Comitato esecutivo, incaricato di sovrintendere all’attuazione del Piano d’Azione EUSALP e del coordinamento orizzontale e verticale generale della Strategia e delle riunioni dell’Assemblea Generale, è formato dai rappresentanti degli Stati e Regioni.

Le responsabilità comprendono:

- l’approvazione delle proposte di azioni tese a garantire l’effettiva attuazione dell’EUSALP;
- l’approvazione dei criteri di selezione, dei piani di lavoro e delle azioni proposte dagli Action Group Leaders (AGL);

---

<sup>4</sup> sito internet istituzionale: <https://www.alpine-region.eu/mission-statement>.



- la raccolta delle relazioni dei Gruppi d'Azione (AG) e il monitoraggio dell'attuazione;
- l'approvazione di tutte le proposte prima che siano presentate all'Assemblea Generale (GA).

I Coordinatori nazionali, possono essere rappresentanti sia del livello nazionale che regionale ed indicano la posizione dei rispettivi paesi agendo sempre per facilitare l'attuazione della Strategia.

Svolgono l'importante ruolo di coordinazione e di progettazione delle strategie macroregionali coinvolgendo le parti interessate.

Il Comitato dei leaders dei Gruppi d'Azione, è composto da tutte le Istituzioni leaders del Gruppo d'Azione e mira a garantire la coerenza orizzontale tra tutti gli AG che affrontano qualsiasi settore politico e fa da guida sistematica del processo di attuazione di EUSALP e da interfaccia tra il livello di coordinamento (Comitato Esecutivo) e quello di attuazione (Gruppi d'Azione). Il Comitato si riunisce due volte l'anno (se possibile con una riunione del Comitato esecutivo) e i compiti sono:

- sostenere la cooperazione tra AGL ed EB assicurando flussi di informazioni bidirezionali ed armonizzando le procedure;
- coordinare i criteri dei progetti sviluppati;
- facilitare il dialogo tra EB ed AG con documenti di supporto alle decisioni;
- migliorare l'integrazione intersettoriale identificando sinergie tematiche ed iniziative congiunte;

- risolvere conflitti di interesse e fornire soluzioni per la gestione degli stessi;
- armonizzare i piani di lavoro dei singoli AG.

Il “TEAM UE” è rappresentato dalla Commissione che agisce da facilitatore indipendente della strategia e partecipa al coordinamento generale della stessa ma il suo successo dipende dall’impegno da parte di tutti gli attori interessati.

Agisce anche da coordinatore e co-presidente delle riunioni del Comitato Esecutivo e dell’Assemblea Generale ma senza diritto di voto.

La struttura di governance di EUSALP è articolata su tre livelli:

1. Politico, rappresentato dall’Assemblea Generale, garantisce l’orientamento politico generale ed orientamenti strategici e decisioni sulle azioni da intraprendere. È istituita una presidenza di turno tra tutti gli Stati e le Regioni partecipanti, nel 2022 la presidenza spetta alla Regione Lombardia. La leadership politica ha bisogno di un sostegno forte e strutturato con i ministri dei vari attori che sono tenuti alla direzione generale della strategia, allineando politiche e fondi e fornendo risorse e status per il processo decisionale.
2. Coordinamento, la riuscita di una strategia macroregionale richiede un dialogo e un coordinamento strutturati e presenti tra tutti i livelli decisionali e i settori di ogni partecipante per migliorare la realizzazione delle azioni.
3. Attuazione, questo è un passaggio fondamentale poiché si basa sui risultati delle azioni e dei progetti congiunti completati a livello macroregionale

affinché si possano prendere decisioni migliori ed informate a livello politico per migliorare l'efficienza delle politiche interessate per raggiungere gli obiettivi della Strategia. L'attuazione degli obiettivi avviene per mezzo di 9 Gruppi d'Azione complementari.

### ***1.3 Interventi di salvaguardia e valorizzazione***

Sono tre gli obiettivi principali della Strategia di EUSALP: Sviluppo economico, innovazione e ricerca; Trasporti, infrastrutture immateriali ed accessibilità; Acqua, energia e ambiente, biodiversità.

Obiettivo I “Developing Alps”: assicurare una crescita sostenibile e promuovere la piena occupazione, competitività e l'innovazione consolidando e diversificando specifiche attività economiche nell'ottica di una mutua solidarietà tra aree montane e aree urbane.

Le priorità principali sono:

1. sviluppare innovazione e capacità di ricerca e trasferirli nella pratica;
2. migliorare e sviluppare il sostegno alle imprese;
3. promuovere elevati livelli occupazionali, con l'obiettivo di garantire la piena occupazione nella Regione.

In ogni area tematica operano degli attuatori, gli “Action Groups”, nell'ambito della prima area tematica sono tre:

- Gruppo di Azione 1: per sviluppare un ecosistema di ricerca e innovazione efficace;

Regione: Lombardia.

- Gruppo di Azione 2: aumentare il potenziale economico dei settori strategici;

Regione: Auvergne-Rhone-Alpes.

- Gruppo di Azione 3: migliorare l'adeguatezza del mercato del lavoro, dell'istruzione e della formazione nei settori strategici;

Provincia Autonoma: Trento

Obiettivo II "Connecting Alps": Promuovere uno sviluppo territoriale basato su una mobilità sostenibile, una rafforzata cooperazione accademica, lo sviluppo di servizi, una politica di trasporti e infrastrutture per la comunicazione.

Priorità del secondo obiettivo sono:

1. migliori sistemi di trasporto complessivi in termini di sostenibilità e qualità;
2. migliorare l'accessibilità sostenibile per tutte le regioni alpine;
3. una società più connessa nella regione.

Due gruppi di azione (Action Groups) operano nell'ambito di quest'area politica:

- Gruppo d'azione 4: promuovere l'intermodalità e l'interoperabilità nel trasporto di passeggeri e merci;

Regione: GECT EUROREGIO Tirolo – Alto Adige – Trentino, Regione Sud Provenza - Alpi – Costa Azzurra.

- Gruppo d'azione 5: connettere le persone elettronicamente e promuovere l'accessibilità ai servizi pubblici;  
Regione: Valle d'Aosta e Groupement Suisse pour les Régions de Montagne (SAB).

Obiettivo III "Protecting Alps": Promuovere una gestione sostenibile dell'energia e delle risorse naturali e culturali, nonché la protezione dell'eccezionale patrimonio naturale.

Le priorità principali sono:

1. rafforzare le risorse naturali e culturali alpine come patrimonio di uno spazio abitativo di alta qualità;
2. rafforzare ulteriormente la posizione della Regione alpina come leader mondiale in termini di efficienza energetica e produzione sostenibile di energia rinnovabile;
3. gestione del rischio ambientale del contesto alpino per affrontare potenziali minacce, come quelle del cambiamento climatico.

Sono quattro i gruppi di azione che operano nell'ambito di questa terza area politica tematica.

- Gruppo d'Azione 6: Conservare e valorizzare le risorse naturali, comprese l'acqua e le risorse culturali;  
Regione: Convenzione delle Alpi e Carinzia.

- Gruppo d'azione 7: sviluppare la connettività ecologica nell'intero territorio EUSALP;  
Regione: Baviera e Slovenia.
- Gruppo d'azione 8: migliorare la gestione dei rischi e gestire meglio il cambiamento climatico, compresa la prevenzione dei principali rischi naturali.
- Gruppo d'Azione 9: fare del territorio una regione modello per l'efficienza energetica e le energie rinnovabili;  
Regione: Alto Adige.

In aggiunta ai tre obiettivi principali, e posizionato trasversalmente tra essi, c'è quello di migliorare la cooperazione ed il coordinamento dell'azione nella regione alpina.

Le iniziative di implementazione strategiche sono attività a medio e lungo termine derivate da un'attenta analisi delle risorse e degli aspetti critici fatta da ogni Action Group nel suo rispettivo campo tematico. Queste attività possono essere a proposte di qualsiasi sistema di finanziamento, incluso il programma Space Alpin Interreg, ma presentazione e realizzazione dell'iniziativa dovrebbero avvenire al di fuori dell'attività di AlpGov appropriata.

La politica di coesione 2021 – 2027 deve continuare a svolgere un ruolo importante nel sostenere le montagne, le isole e le zone scarsamente popolate. I territori con specificità geografiche non sono un blocco unico. L'approccio basato sul territorio

contribuisce in modo decisivo alla coesione dei territori con specificità geografiche in quanto si basa sulle esigenze locali e regionali, sfrutta i punti di forza specifici di questi territori e mira a rivelare il potenziale.

L'approccio integrato è essenziale soprattutto nei territori con specificità geografiche: gli interventi possono avere un impatto maggiore se si incentrano su settori diversi ma interconnessi.

Lo scambio di buone pratiche e di conoscenze tra paesi e regioni che si trovano ad affrontare sfide analoghe può facilitare e rafforzare la definizione di strategie territoriali e strumenti finanziari integrati e mirati. Imparare dai pari è essenziale.

I programmi di cooperazione territoriale europea e le strategie macroregionali svolgono un ruolo importante perché molti di questi territori si trovano proprio ai confini della UE, il che significa che un approccio coordinato può sicuramente apportare un valore aggiunto.

## CAPITOLO 2

### POLITICHE NAZIONALI DI VALORIZZAZIONE DELL'AREA MONTANA

#### *2.1 Il quadro giuridico di intervento*

La montanità in Italia ha una rilevanza giuridica per l'ordinamento nazionale che trova il suo fondamento nell'art.44 co.2 della Costituzione: "La legge dispone provvedimenti a favore delle zone montane". Inizia nel 1902 con l'azione in Parlamento del deputato Luchino Dal Verme che, a partire dal dibattito sulla situazione di sottosviluppo della Basilicata, allargò lo sguardo su tutti i territori montani, legando per primo la grave situazione socio-economica degli abitanti delle zone montane al problema della corretta gestione e della protezione del territorio, sottolineandone l'estensione a tutti i territori d'alta quota nazionali, in particolare agli Appennini, dove alluvioni e frane erano – e sono – egualmente diffuse.

*"Non è questione, Onorevoli colleghi, di Nord o di Sud; è questione di monte o di piano"* fu l'intervento di Dal Verme alla Camera dei deputati nel 1902: la montagna pareva, già allora, una questione legata alla diseguaglianza ed alla coesione territoriale.

L'azione di Dal Verme fu ripresa da Michele Gortani, geologo e membro dell'Assemblea costituente: fu lui, primo firmatario insieme ad una trentina di altri deputati, a proporre l'emendamento che è poi divenuto il 2° comma dell'art.44 della



Costituzione e da cui sono scaturite nel corso del tempo tre Leggi speciali per la montagna, la prima nel 1952 e l'ultima del 1994 "Nuove disposizioni per le zone montane" (O. Gaspari 2015, La corte e la storia – Il Mulino).

La prima Legge per i territori montani, emanata in attuazione dell'art. 44 della Costituzione, fu la Legge 991 del 1952, la cosiddetta legge Fanfani, che definiva - in primis - soggetti, requisiti e procedure per la classificazione dei territori montani e dei comprensori di bonifica montana. La legge, emanata nel 1952 in assenza dell'istituzione delle regioni, assegnava tale compito ad organismi statali (Commissioni censuarie provinciali e Commissione censuaria nazionale). La Commissione censuaria nazionale classificò essenzialmente i territori su due parametri: uno altimetrico e l'altro economico legato al reddito imponibile medio per ettaro.

Il primo intervento legislativo a favore della "montagna" prevedeva tra le disposizioni a favore dei territori montani soluzioni quali:

- anticipazioni agli istituti esercenti il credito agrario per concessione di mutui agevolati per opere di sviluppo economico e miglioramento del patrimonio edilizio e ricettivo;
- sussidi e concorsi dello Stato per opere di miglioramento fondiario;
- contributi per la gestione dei patrimoni silvo-pastorali dei Comuni e degli altri enti;

- anticipazione dei mezzi necessari agli studi per il miglioramento dello sfruttamento dei beni agro-silvo-pastorali dei territori montani;
- rimboschimento e formazione di prati e pascoli e la possibilità dell'acquisizione a demanio pubblico mediante espropriazione;
- agevolazioni fiscali.

Erano inoltre previste anche la costituzione di aziende speciali e consorzi di prevenzione del degradamento e comprensori di bonifica montana.

All'inizio degli anni '70 si parlò di "momento nuovo" per la montagna italiana: erano state istituite le regioni a Statuto ordinario, nascevano le Comunità montane, con la finalità di rappresentare e tutelare la specificità della montagna, con la Legge 1102 del 1971 che attribuiva alle Regioni la loro delimitazione e costituzione, con partecipazione obbligatoria dei Comuni montani.

Un cambiamento di tipo culturale, che evolve partendo dall'approccio assistenzialistico del 1952 ma anche del 1971, è quello che muove il legislatore nel 1994 con la Legge n. 97 che interviene a salvaguardia di un territorio che presenta delle peculiarità ma anche numerose potenzialità: la montagna da problema diventa risorsa.

La Legge 97 ha individuato le finalità principali delle Comunità montane nella promozione e valorizzazione delle zone montane e nella realizzazione degli interventi speciali per la montagna stabiliti dall'Unione Europea o dalle leggi statali e regionali.

Punto cardine della nuova norma era l'istituzione del Fondo nazionale per la montagna, alimentato da trasferimenti comunitari, dello Stato e di Enti pubblici con risorse di carattere aggiuntivo rispetto ad ogni altro trasferimento ordinario o speciale a favore degli Enti locali e, tra le altre misure:

- interventi di salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente mediante il riassetto idraulico forestale, priorità individuate dai piani pluriennali di sviluppo socioeconomico;
- promozione e sviluppo dell'imprenditorialità giovanile nel Mezzogiorno è estesa anche ai comuni montani con meno di 5.000 abitanti;
- agevolazioni per le operazioni di acquisto di terreni per favorire l'accesso dei giovani alle attività agricole e per i piccoli imprenditori commerciali;
- incentivi per nuovi insediamenti in zone montane e deroghe alle allora vigenti norme sui servizi di trasporto pubblico.

Dopo la Legge quadro, però, si apre un lungo periodo in cui sembra prendere piede un certo "disinteresse" nei confronti della montagna; per un ventennio mancano una vera riforma ed un rinnovamento della Legge 97, i cui diversi tentativi di modifica non sono mai andati a buon fine, e, soprattutto, le Comunità montane conoscono un periodo di crisi culminato nel 2010 con la soppressione dei trasferimenti erariali in loro favore.

Inoltre, il Fondo nazionale per la montagna non viene rifinanziato per tutto il periodo che va dal 2009 al 2016.

## ***2.2 La strategia nazionale delle aree interne***

La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) è una politica innovativa di sviluppo e coesione territoriale che mira a contrastare la marginalizzazione ed i fenomeni di declino demografico propri delle aree interne del nostro Paese.

Un progetto di politica “place based” che ha sviluppato nuove modalità di governance locale multilivello volte ad affrontare, attraverso l’adozione di un approccio integrato orientato alla promozione ed allo sviluppo locale, le sfide demografiche e dare risposta ai bisogni di territori caratterizzati da importanti svantaggi di natura geografica o demografica.

Territori fragili, distanti dai centri principali di offerta dei servizi essenziali e troppo spesso abbandonati a loro stessi, che però coprono complessivamente il 60% dell’intera superficie del territorio nazionale, il 52% dei Comuni ed il 22% della popolazione. L’Italia più “vera” ed anche autentica, la cui esigenza primaria è quella di potervi ancora risiedere, oppure tornare.

Su tali luoghi la strategia nazionale punta ad intervenire, investendo sulla promozione e sulla tutela della ricchezza del territorio e delle comunità locali, valorizzandone le risorse naturali e culturali, creando nuovi circuiti occupazionali e nuove opportunità; in definitiva contrastandone l’“emorragia demografica”.

Le aree selezionate dalla SNAI sono settantadue: ne fanno parte complessivamente 1077 Comuni per circa 2.072.718 abitanti.

Il totale delle risorse nazionali messe a disposizione è pari ad oltre 591 milioni di euro, in aggiunta agli stanziamenti provenienti dai Programmi operativi dei Fondi SIE e da altri fondi, pubblici e privati, per far fronte al perseguimento degli obiettivi di coesione sociale volti a rallentare ed invertire i fenomeni di spopolamento delle Aree Interne.

L'azione congiunta attraverso due classi di azioni (progetti di sviluppo locale, finanziati principalmente dai fondi europei, ed interventi di adeguamento e miglioramento dei servizi essenziali, a valere su risorse nazionali) ha come obiettivo principale quello di garantire alle comunità locali nuove opportunità di vita e di sviluppo che consentano alle stesse di poter mantenere una popolazione adeguata al territorio di riferimento.

Lo sviluppo di questi territori, non soltanto rappresenta un'opportunità di sviluppo equo per l'Italia intera, ma la possibilità stessa di insediamento di nuove attività economiche e la creazione di occupazione è strettamente correlata al potenziamento dell'offerta qualitativa e quantitativa dei servizi essenziali (istruzione, salute e mobilità), che ne rappresenta dunque una precondizione assoluta e necessaria.

Il rischio, infatti, è che al declino demografico e alla marginalità geografica facciano seguito processi disfunzionali di compromissione dell'offerta stessa dei servizi di base che possono esser meglio in: difficoltà di accesso a scuole che garantiscano un'offerta formativa e livelli di apprendimento pari a quelli assicurati

nelle aree urbane; mancata garanzia di presidi sanitari adeguati; mobilità da e verso le aree interne insufficiente.

La procedura che porta al finanziamento dei singoli progetti sul territorio si articola in tre fasi principali:

- selezione delle aree, attraverso una procedura di istruttoria pubblica, svolta congiuntamente da tutte le Amministrazioni centrali presenti all'interno del Comitato Tecnico Aree Interne e dalla Regione o Provincia autonoma interessata;
- approvazione della Strategia d'area da parte del Dipartimento per le Politiche di Coesione;
- sottoscrizione dell'Accordo di Programma Quadro, attraverso cui le Amministrazioni Centrali, le Regioni e i territori assumono gli impegni per l'attuazione degli obiettivi definiti nelle Strategie d'area.<sup>5</sup>

### ***2.3 La strategia delle “Green Communities”***

L'articolo 72 della legge 28 dicembre 2015 n.221 (Collegato ambientale 2016), recante “Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali”, ha disposto

---

<sup>5</sup> Sito istituzionale Agenzia per la Coesione Territoriale, *Strategia Nazionale per le Aree Interne*.

che il Dipartimento per gli affari regionali e le autonomie promuova la predisposizione della Strategia Nazionale delle Green community prevedendo quanto segue:

la strategia nazionale di cui al comma 1 individua il valore dei territori rurali e di montagna che intendono sfruttare in modo equilibrato le risorse principali di cui dispongono, tra cui in primo luogo acqua, boschi e paesaggio, e aprire un nuovo rapporto sussidiario e di scambio con le comunità urbane e metropolitane, in modo da poter impostare, nella fase della green economy, un piano di sviluppo sostenibile non solo dal punto di vista energetico, ambientale ed economico nei seguenti campi:

- a. gestione integrata e certificata del patrimonio agro-forestale, anche tramite lo scambio dei crediti derivanti dalla cattura dell'anidride carbonica, la gestione della biodiversità e la certificazione della filiera del legno;
- b. gestione integrata e certificata delle risorse idriche;
- c. produzione di energia da fonti rinnovabili locali, quali i microimpianti idroelettrici, le biomasse, il biogas, l'eolico, la cogenerazione e il biometano;
- d. sviluppo di un turismo sostenibile, capace di valorizzare le produzioni locali;
- e. costruzione e gestione sostenibile del patrimonio edilizio e delle infrastrutture di una montagna moderna;

- f. efficienza energetica e integrazione intelligente degli impianti e delle reti;
- g. sviluppo sostenibile delle attività produttive (zero waste production);
- h. integrazione dei servizi di mobilità;
- i. sviluppo di un modello di azienda agricola sostenibile che sia anche energeticamente indipendente attraverso la produzione e l'uso di energia da fonti rinnovabili nei settori elettrico, termico e dei trasporti. L'impostazione della strategia è quindi di natura integrata e complessiva interessando le molteplici componenti di un territorio, senza limitarsi alla sola gestione delle risorse ma mirando ad interessare le stesse attività antropiche, da quelle turistiche a quelle aziendali e di impresa all'agricoltura sino alla costruzione delle reti materiali ed immateriali. Un approccio quindi di rapporto tra Uomo e Natura, Uomo e Biosfera.

Scopo della Legge è quello di iniziare un “rapporto sussidiario” con le realtà urbane e metropolitane per favorire una sorta di compensazione, anche economica, a favore delle comunità che hanno la responsabilità di conservare e gestire beni che producono un forte valore aggiunto anche per i territori metropolitani.



Il metro di grandezza che può avere l'impatto di una tale strategia è rappresentato dalla quota dei Comuni montani sul totale che, nel nostro Paese, si attesta a circa il 40% del totale.

Ecco, dunque, che le Green Community si possono trasformare da strumento in politica, da una parte rinforzando i rapporti fra comuni montani e rurali, in vista della maggiore tutela e valorizzazione di beni di generale fruibilità, dall'altra favorendo un corretto scambio fra questi e le realtà produttive metropolitane, che dovranno e potranno contribuire anche economicamente, grazie alle maggiori ricchezze, allo sviluppo di territori altrimenti destinati ad impoverirsi e a spopolarsi. Si tratta di certificare un vero e proprio patto tra realtà rurali e metropolitane. Un piano di sviluppo sostenibile, attuato attraverso una strategia definita, che metta anche ordine fra tutti gli interventi, ad oggi insufficienti e scoordinati e provenienti da diverse amministrazioni, diretti a supportare le cosiddette zone svantaggiate, aggiungendo, a questi, ulteriori finanziamenti diretti a predisporre e realizzare progetti di valorizzazione e sviluppo dei territori montani.

A questo punto la politica delle Green Community non si dovrà limitare a coinvolgere solo, come inizialmente previsto, le ex comunità montane e i relativi enti locali, bensì si dovrà allargare fino a comprendere figure diverse, ivi comprese le autonomie funzionali, le università, i centri di ricerca ed anche soggetti privati, che potranno essere coinvolti attraverso diverse formule, dirette alla progettazione e alla sponsorizzazione, nella valorizzazione dei beni e nell'ottimizzazione delle

risorse naturali, sempre ovviamente, nel rispetto dei vincoli ambientali. È questo un auspicabile e concreto sviluppo di quella Green Economy, troppo spesso evocata, ma mai compiutamente declinata e finanziata, a causa di una persistente e scellerata inversione di valori nella scala delle priorità. Su tali obiettivi e sulla capacità di perseguirli in maniera condivisa si misurerà la virtù del legislatore europeo e nazionale nella fase successiva alla pandemia.”<sup>6</sup>

#### ***2.4 Le opportunità di finanziamento delle aree montane***

Tra le opportunità di finanziamento mirate alle aree montane si annoverano:

- Il Fondo Nazionale per la Montagna, che è stato riattivato dalla Legge di stabilità 2016 (Legge n. 208/2015) finanziato per un importo annuo di € 5.000.000,00 per ogni anno del triennio 2016, 2017 e 2018 e per 10.000.000 per il triennio successivo, fino al 2021.
- Fondo integrativo per i Comuni montani istituito dalla legge di stabilità 2013 (Legge n.228/2012) destinato ai soli Comuni classificati interamente montani (con esclusione dei capoluoghi di Provincia). Il Fondo ha avuto una dotazione di 1 milione di Euro per il 2013 e di 5 milioni di euro per gli anni successivi, da destinare a progetti di sviluppo socio-economico, anche

---

<sup>6</sup> F. TUFFARELLI, *Atlante Treccani*, 14/04/2020.

pluriennali, a carattere straordinario e che non possono riferirsi ad attività svolte in via ordinaria dagli Enti interessati.

- Fondo per le Aree Interne. Le risorse finanziarie derivano dai fondi Europei gestiti dalle Regioni, ma anche dalle Leggi di stabilità. L'autorizzazione di spesa a favore delle aree interne, inizialmente pari complessivamente a 281,18 milioni di euro destinati al finanziamento di interventi in 72 aree (nella misura di circa 3,74 milioni di euro per ciascuna), è stata recentemente incrementata per effetto di provvedimenti successivi che, in linea con quanto previsto dal Piano per il Sud in relazione al potenziamento e al rilancio della Snai, hanno raddoppiato (da 281,18 a 591,18 milioni di euro) le risorse destinate alle Aree Interne. Nel dettaglio, la legge n. 160 del 2019 (legge di bilancio per il 2020) ha incrementato l'autorizzazione di spesa a carico del Fondo di rotazione di complessivi 200 milioni di euro per il triennio 2021-2023 ed ulteriori risorse sono state destinate dal decreto legge n. 104 del 14 agosto 2020 al rafforzamento e all'ampliamento della Snai, per cui l'autorizzazione di spesa è stata incrementata di 10 milioni di euro per il 2020 a carico del Fondo di rotazione e di 100 milioni di euro per l'anno 2021 a carico del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione. A tali stanziamenti si sommano ulteriori risorse destinate alle aree svantaggiate; la legge 160 del 2019 ha istituito un fondo di sostegno alle attività economiche, artigianali e commerciali con una dotazione di 30 milioni di euro per

ciascuno degli anni 2020, 2021 e 2022, a valere su risorse FSC e destinato ai comuni presenti nelle aree interne; la dotazione complessiva del Fondo è stata poi incrementata di ulteriori 120 milioni di euro dall'art. 243 del decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 (dl rilancio). Infine, la legge n. 77 del 2020 ha messo a disposizione 99 milioni di euro destinati, principalmente, alla realizzazione di interventi di sostegno alle popolazioni residenti nei comuni svantaggiati.

### ***2.5 Il ruolo delle Comunità montane e delle Unioni montane***

Come già descritto nel primo paragrafo, con la Legge 1102 del 1971 veniva istituita la Comunità montana che, nella sua originaria definizione, è un ente di diritto pubblico di secondo livello, posto a livello intermedio tra Province e Comuni e costituito tra i Comuni ricadenti in ciascuna zona omogenea da individuarsi in base a legge regionale ed eletto a strumento di promozione, sviluppo e tutela della montagna.

Per legge regionale si sarebbero stabilite le norme su formulazione degli statuti, articolazione e composizione degli organi e sui rapporti con gli altri enti operanti sul territorio. Erano previsti un organo deliberante, con partecipazione della minoranza di ciascun consiglio comunale partecipante, ed un organo esecutivo ispirato ad una visione unitaria degli interessi dei Comuni partecipanti.

Il legislatore del 1971 aveva individuato nella Comunità montana, costituita obbligatoriamente tra Comuni classificati in tutto o in parte montani e disciplinata nel suo funzionamento dalla legge regionale, l'espressione aggregativa delle comunità locali della montagna, la cui tradizione proviene dagli antichi consigli di valle (già previsti anche dal d.P.R. 987 del 1955), nei quali le popolazioni rurali montane vedevano la possibilità di organizzare meglio e di rappresentare più adeguatamente le proprie peculiarità e istanze di sviluppo socio-economico-culturale, differenziate rispetto agli altri territori e, come recita l'art.1 della Legge 1102, ne faceva lo strumento per *“la predisposizione e l'attuazione dei programmi di sviluppo e dei piani territoriali dei rispettivi comprensori montani ai fini di una politica generale di riequilibrio economico e sociale nel quadro delle indicazioni del programma economico nazionale e dei programmi regionali.”*

Si dovettero aspettare gli anni '90 del secolo scorso affinché alle Comunità montane venisse riconosciuta la natura di ente locale, grazie alla Legge n.142 del 1990. È proprio grazie a tale Legge che esse vennero per la prima volta definite come “Enti locali costituiti con Leggi regionali tra comuni montani e parzialmente montani della stessa provincia, allo scopo di promuovere la valorizzazione delle zone montane, l'esercizio associato delle funzioni comunali, nonché la fusione di tutti o parte dei comuni associati”.

La Legge 142 del 1990 venne in seguito modificata dalla Legge 265 del 1999, la quale intervenne anche sulla disciplina delle Comunità montane. Queste ultime – le

cui funzioni amministrative furono aumentate ad opera della Legge 97 del 1994, istitutiva altresì del Fondo Nazionale della Montagna, - per la prima volta vennero definite Unioni di Comuni, definizione che venne recepita anche dal TUEL (Testo Unico degli Enti Locali), D.LGS. n. 267 del 2000.

Nel 2001 vi fu la riforma costituzionale che interessò il Titolo V della Costituzione: la Legge costituzionale n.3 del 2001 modificò, fra le varie norme, anche la disposizione dell'art. 118 Cost. che, nella prima versione, conteneva il riferimento agli "altri enti locali".

Sorgevano, a quel punto, problemi di riparto di competenze di questi enti fra Stato e regioni: il novellato art. 117 co. 2 Cost., infatti, stabilisce alla lett. p) che lo Stato ha competenza esclusiva riguardo alla materia concernente la «legislazione elettorale, organi di governo e funzioni fondamentali di Comuni, Province e Città metropolitane». La questione era di primario interesse, in considerazione del fatto che ricondurre le Comunità montane alle materie di competenza esclusiva dello Stato o alle materie di competenza residuale, significava stabilire chi, fra lo Stato e le Regioni, avrebbe dovuto provvedere al loro finanziamento.

A fronte di tale incertezza si accrescevano le spinte atte ad aumentare l'autonomia delle Comunità montane: da una parte, successivamente all'intervento della legge di attuazione della riforma del Titolo V della Costituzione (la Legge 131 del 2003), tali enti si videro destinatari, oltre al potere di dotarsi di un proprio Statuto, della potestà regolamentare; dall'altra, invero, "la giurisprudenza amministrativa,

almeno in parte, ha progressivamente tentato di accentuare tali elementi autonomistici delle Comunità montane, in particolare riducendo l'incidenza sulle stesse da parte dei Comuni, enti originari”.

In siffatto contesto è intervenuta la Corte costituzionale che, con un primo filone di sentenze – fra le quali le nn. 244 del 2005, 456 del 2005 e 397 del 2006 – ha ricondotto alle materie di competenza residuale la disciplina delle Comunità montane, basando il proprio ragionamento sia sull'assenza di tali enti all'interno della disposizione dell'art. 114 Cost., sia sulla loro non riconducibilità agli organi di governo e funzioni fondamentali di Comuni, Province e Città metropolitane espressamente contemplati dall'art. 117 co. 2 lett. p) Cost.

Sebbene parte della dottrina non si trovasse in accordo con tale interpretazione, la giurisprudenza costituzionale ha continuato a percorrere il cammino intrapreso pochi anni prima con altre sentenze – ex multis le nn. 237 del 2009, 326 del 2010 e 91 del 2011 – che confermarono la linea interpretativa di riconducibilità delle Comunità montane alle materie di competenza residuale.

Mentre le Regioni, dunque, si trovavano nella condizione di dover finanziare le Comunità montane, il cui numero andava ad aumentare di anno in anno, veniva promulgata la Legge 244 del 2007 (la c.d. legge finanziaria per il 2008), la quale conteneva disposizioni che, in ottica di contenimento dei costi della politica, imponevano alle Regioni di adottare, con legge regionale, misure di ridimensionamento del numero delle Comunità montane.

Il meccanismo delineato da tale legge, infatti, prevedeva che le Regioni avrebbero dovuto ridimensionare di almeno un terzo la spesa corrente per il funzionamento delle Comunità montane, riducendo il numero dei loro componenti e delle rispettive indennità. Nel caso di inadempienza delle Regioni, la legge “stabiliva la produzione di effetti automatici, in gran parte soppressivi delle comunità stesse”.

La Regione Marche recepiva dette disposizioni con la Legge regionale 18 del 1 luglio 2008.

Tralasciando la circostanza per cui è intervenuta la Corte costituzionale in conseguenza del fatto che «l’affermata autonomia regionale nella regolazione di tali enti locali si scontrava con l’evidente volontà del legislatore statale di porre un freno all’istituzione delle Comunità montane, incentivando, anzi, la progressiva abolizione delle stesse, facendo leva sullo strumento delle esigenze di finanza pubblica”, la Regione Marche approvava in data 11 novembre 2013 la Legge regionale n.35 contenente “norme in materia di Unioni montane e di esercizio associato delle funzioni nei Comuni montani”, strumento con cui la Regione ha cercato di dare vigore ed impulso al processo di trasformazione della geografia territoriale degli enti locali appartenenti all’ambiente montano marchigiano disciplinando “l’esercizio associato di funzioni e servizi da parte dei Comuni montani, allo scopo di potenziarne il ruolo di interlocutori primari degli utenti nello svolgimento dei medesimi servizi e funzioni e di garantire un efficace governo del territorio” (art.1 co.1 L.R. Marche n. 35/2013) e, in un’ottica di superamento della



Comunità montana – queste sono soppresse con l’art. 6 della stessa Legge Regionale - a favore dell’Unione montana, dettando “norme in materia di Unioni montane e di esercizio associato delle funzioni e dei servizi nei Comuni montani, valorizzando e sviluppando l’esperienza acquisita in proposito dalle Comunità montane” (art.1 co.2 L.R. Marche n.35/2013).

La variabile in grado di influenzare in maniera determinante l’esercizio ottimale delle funzioni amministrative di un ente e, in generale, la predisposizione di un’organizzazione ottimale ed efficiente della prestazione di servizi pubblici locali è la dimensione territoriale dell’ente stesso.

Purtroppo, la geografia istituzionale della Repubblica Italiana è da sempre caratterizzata dall’elevato numero di Comuni esistenti su tutto il territorio, Comuni che oltretutto presentano caratteristiche molto eterogenee e varie tra loro, moltissimi dei quali con un numero di residenti inferiore alle mille unità, tanto da venire definiti “Comuni polvere” (*M. S. Giannini*).

Va da sé che l’azione del legislatore, tenuto conto delle difficoltà che si incontrano nell’esercizio di funzioni amministrative in contesti territoriali così limitati – tali da produrre diseconomie -, si sia indirizzata nel tempo a porre rimedio a questa situazione proponendo strumenti come organismi territoriali più ampi in grado di prestare servizi in maniera efficace tramite una gestione associata.

Dagli anni Settanta del secolo scorso è iniziato un percorso nel quale il legislatore tenta l’individuazione di un ambito territoriale adeguato alla gestione dei servizi

pubblici che dimostra quanto sia sentita *l'esigenza di dare risposte soddisfacenti ai problemi del collegamento di un dato territorio, di una comunità e dei suoi bisogni, ad uno specifico governo che non ha mai abbandonato lo sviluppo del sistema delle autonomie.*<sup>7</sup>

Gli ultimi orientamenti politici del Paese, come testimoniato dai più recenti interventi legislativi (Legge 56 del 2014, D. Lgs. 126 del 2000 e succ. mm., ecc.) hanno puntato in maniera sempre crescente e mirata ad incentivare Unioni e/o fusioni di Comuni portando la “montagna” a perdere la sua specificità di territorio peculiare ed a rilevare sempre meno come soggetto autonomo degno di attenzione da parte di istituzioni e ordinamento giuridico; essa viene fatta rientrare in “contenitori più larghi”, come nel caso delle “aree interne” e delle “aree montane e rurali”, destinatarie delle rispettive strategie, o dei “piccoli comuni” (cd. Legge salvaborghi, Legge 158 del 2017).

Questo processo è infatti proseguito con la soppressione de facto delle Comunità Montane e la loro trasformazione in Unioni montane con la Legge finanziaria 2010 (Legge 191 del 2009) che ha interrotto i finanziamenti statali in favore delle prime producendo un quadro disomogeneo a livello regionale, con uno scenario in cui le Regioni hanno riorganizzato la gestione delle funzioni fondamentali dei piccoli Comuni in forma associata, attraverso la Convenzione o l'Unione di Comuni anche

---

<sup>7</sup> G. NAPOLITANO M. ABRESCIA, *Analisi economica del diritto pubblico, Il Mulino 2009*

a seguito dell'intervento del DL. 78 del 2010 molte ne hanno approfittato per legiferare in merito alle unioni e chiudere definitivamente la questione delle Comunità montane.

In quasi tutte le Regioni italiane la soppressione delle Comunità montane è quindi evoluta nella loro trasformazione in Unioni di comuni montani o Unioni montane, con modelli differenti per la loro costituzione potendo essa avvenire "ex lege" o in via facoltativa, cioè rimessa alla volontà dei Comuni coinvolti.

In altre regioni (Puglia, Basilicata, Umbria, Liguria e Calabria) la soppressione delle Comunità montane non ha coinciso con la loro trasformazione in Unioni montane perché o non c'è stata coincidenza temporale tra la soppressione e l'attuazione delle norme statali sulla gestione associata delle funzioni comunali o le funzioni soppresse delle Comunità montane sono state ereditate dalle Regione o da un Ente strumentale della stessa.

Al momento, quindi, alcune Regioni hanno riferimenti espliciti al territorio montano nel loro Statuto, altre hanno una Legge specifica ed organica in favore dei territori montani, adottata in attuazione della Legge quadro 97 del 1994 e, tra queste, alcune hanno mantenuto in vigore le disposizioni originarie ed altre hanno innovato tale disciplina in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione o dell'entrata in vigore della cd. Legge "Del Rio", Legge 56 del 2014 sulla riforma in materia degli enti locali.

## CAPITOLO 3

### IL “PROGETTO APPENNINO” DELLA FONDAZIONE EDOARDO GARRONE

#### *3.1 Il contesto della provincia di Ascoli Piceno: il profilo economico e produttivo, il comparto agricolo e forestale.*

La Provincia di Ascoli Piceno, estremo meridionale della Regione Marche e confinante con Lazio ed Abruzzo è un’area di confine tra due “Italie” storiche: non solo storicamente e geograficamente ma anche sotto il profilo socioeconomico, per la contemporanea presenza di caratteri tipici delle aree del centro nord e delle regioni meridionali; ha una popolazione di circa 204.000 abitanti distribuiti su 33 Comuni.

Il territorio provinciale, modellato nel corso dei secoli da pratiche agricole di tipo mezzadrile, abbraccia ambienti naturali assai difforni: si passa infatti dagli erti calcari appenninici alle marne e alle argille del subappennino, incise da profondi calanchi, e, per quanto riguarda l’altimetria, si va dal livello del mare fino ai 2.476 m del monte Vettore, posto a guardia del confine umbro.

La costa è fortemente antropizzata e bordata da un’esile striscia di sabbia fine, interrotta da diverse foci fluviali; subito alle sue spalle il territorio è increspato da sinuosi rilievi collinari, punteggiati di casolari e scanditi da vigneti, oliveti e colture promiscue; piccoli boschi cedui, oasi di macchia mediterranea e borghi incantevoli, adagiati su belvedere naturali in vista del mare, conferiscono al territorio un aspetto

assai pittoresco. Ad interrompere bruscamente la successione dei colli sono i fianchi dei massicci appenninici, dalle cime innevate per diversi mesi dell'anno e dalle pendici coperte di faggete e boschi di conifere.

Il tessuto produttivo locale si caratterizza per una forte prevalenza di “micro imprese (con 0-9 addetti)” e per alcuni importanti punti di forza, quali un'elevata densità imprenditoriale, un artigianato fortemente radicato in tutti i settori di attività economica (oltre un quarto delle imprese attive è artigiano) e la presenza di alcune aree di eccellenza produttiva.

Il territorio si caratterizza per una forte propensione imprenditoriale, aspetto che trova conferma anche nel dato sulle start up innovative che colloca la provincia di Ascoli Piceno al 4° posto tra le province italiane.<sup>8</sup>

Non altrettanto positivo è l'indicatore relativo all'imprenditorialità giovanile, rispetto al quale la provincia scende nella parte più bassa della classifica (96° posto su 107 posizioni) con 0,1 imprese guidate da un titolare under 35 ogni 100 registrate.<sup>9</sup>

Come ampiamente documentato da studi e ricerche realizzate nel corso degli anni sul sistema produttivo locale, a fronte di plus legati ad una spiccata flessibilità, il tessuto imprenditoriale locale soffre di consistenti criticità legate ai limiti strutturali tipici dell'impresa minore: scarsa cultura economico-gestionale, prevalenza di un

---

<sup>8</sup> La posizione in graduatoria tra le province italiane fa riferimento alla classifica de *Il Sole 24 Ore* “Qualità della vita 2021” (<https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/ascolipiceno>).

<sup>9</sup> Si veda nota precedente.

orientamento alla produzione e non al mercato, carenza di visione strategica, limitato ricorso a strumenti di marketing e a politiche di marca propria, debole orientamento all'innovazione e forti problematiche connesse al ricambio generazionale. A ciò si aggiunge uno scarso orientamento al mercato ed una generalizzata debolezza della funzione commerciale, che in molti settori si traduce in un debole posizionamento delle aziende e delle produzioni locali, raramente note al di fuori di un ambito strettamente locale.

Le imprese del territorio andrebbero pertanto fortemente sensibilizzate sulle opportunità derivanti dall'operare in rete per ridurre i costi, ottenere migliori condizioni nei mercati di approvvigionamento e dei capitali, realizzare una maggiore valorizzazione delle produzioni tramite un più facile accesso ai mercati, anche internazionali. Va rilevata, tuttavia, anche la presenza di un diffuso "individualismo imprenditoriale", che ostacola i rapporti di collaborazione e lo sviluppo di iniziative comuni.

Nell'area si annoverano anche gli stabilimenti produttivi di alcuni grandi gruppi industriali nazionali ed internazionali, insediatisi grazie alle agevolazioni della Cassa del Mezzogiorno negli anni '60 e '70. A questi si aggiungono, in particolare e nell'area montana, gli insediamenti produttivi di Gruppi quali: NeroGiardini, Tod's, Merloni, Selettra, ecc..

Come in altri sistemi territoriali, negli ultimi anni il fenomeno della delocalizzazione – indotto sia dall'evoluzione dei contesti di mercato, che da

specifiche criticità locali – ha subito un’accelerazione e si è assistito alla chiusura di molti grandi stabilimenti, all’espulsione di forza lavoro e ad un consistente decremento dei flussi produttivi generati nell’area<sup>10</sup>.

Il territorio si trova così ad affrontare una delicata fase di transizione sotto i colpi della concorrenza di paesi europei ed extra-europei, spesso in grado di competere con produzioni a basso costo, sebbene di limitato livello qualitativo.

#### SPECIALIZZAZIONI PRODUTTIVE E FILIERE DI MAGGIORE INTERESSE *SETTORE AGROALIMENTARE*

Dal punto di vista delle specializzazioni produttive, va evidenziato che nell’area è presente un importante comparto agro-alimentare che fa leva sulla disponibilità di molte risorse naturali e sulla presenza di alcune eccellenze.

Le vocazioni produttive sono principalmente due: quella agro-alimentare in senso stretto (ortaggi, frutta, vino, olive ed olio, tartufo, ecc.) e quella della lavorazione e conservazione del pesce, sviluppata nell’area costiera e valutabile in funzione di potenziali azioni sinergiche che possono essere messe in campo nella strategia di intervento dell’area montana.

A supporto delle attività di produzione primaria e di trasformazione, è presente un vasto ed articolato indotto di operatori dediti a varie “attività complementari” e di servizio: produzione di macchinari, impianti per la lavorazione ed il

---

<sup>10</sup> Nel 2019 la provincia di Ascoli Piceno conta un totale di 100 imprese con oltre 50 dipendenti (0,5 delle imprese attive); di queste solo 7 hanno più di 250 addetti (Infocamere).

confezionamento dei prodotti e relative attività di servizio (assistenza, manutenzione, commercializzazione di articoli tecnici, ecc.); produzione di imballaggi e soluzioni di packaging; terziario innovativo (design, marketing, progettazione, controllo qualità e igienico-sanitario); attività di ricerca e trasferimento di tecnologie; attività ed infrastrutture per la logistica e la distribuzione. Il settore presenta pertanto una composizione particolarmente eterogenea in termini di settori coinvolti, attività e tipologie d'impresa (coesistenza di piccoli produttori artigianali a fianco di aziende agro-industriali di più ampie dimensioni).

Le imprese locali hanno capacità produttive sufficienti per competere nei mercati, a fronte di un buon livello qualitativo della maggior parte delle produzioni; alcune di queste sono dotate di una buona notorietà e potrebbero rappresentare elementi trainanti per la promozione del territorio e delle sue tipicità. Ciò in un contesto di mercato in cui l'evoluzione dei modelli di consumo crea interessanti opportunità per gli operatori agroalimentari: si pensi, ad esempio, alla crescita della domanda per i prodotti di IV e V gamma, per gli alimenti biologici, alleggeriti, arricchiti, funzionali, privi di conservanti o espressamente dedicati a chi soffre di intolleranze alimentari, per i prodotti legati al territorio ecc.

Entrando in un maggior grado di dettaglio, si presentano di seguito i principali comparti del settore agroalimentare locale con l'evidenziazione di alcuni punti di forza e di debolezza:



- a. Settore del tartufo: I Sibillini sono un'area di produzione di tartufi di buona qualità, sebbene la poca visibilità del mercato faccia sì che tale area si stia trasformando in fornitore di tartufi che vengono commercializzati in Italia e in altri paesi sotto marchi territoriali differenti.
- b. Settore vitivinicolo: l'area intorno al Comune di Offida è nota per un'antica tradizione vinicola e comprende la produzione delle D.O.C. storiche della provincia (Rosso Piceno, Falerio, Passerina, Pecorino). Il Piceno vanta numerose produzioni di qualità ma la dimensione esigua delle aziende e la diversità di prodotti D.O.C. fa sì che non si riesca a posizionare nel mercato un'immagine forte del Piceno come area vitivinicola.
- c. Settore olivicolo: il comparto locale ha una certa notorietà grazie all'oliva tenera ascolana D.O.P.; ciò nonostante la struttura frammentata del settore e la limitata capacità produttiva di tale qualità, impediscono lo sviluppo di un'immagine di prodotto tipico con ricadute significative in termini di valore aggiunto. In relazione all'oliva tenera ascolana vi è infatti un problema di carenza di materia prima per la trasformazione.
- d. Settore ittico: il comparto ittico ha nel porto di San Benedetto del Tronto uno dei principali mercati all'ingrosso di pesce fresco a

livello nazionale; anche in questo caso il prodotto pescato o allevato in queste acque non viene riconosciuto nel mercato e sfruttato per il valore aggiunto che potrebbe offrire. Vanno evidenziate, inoltre, le problematiche specifiche di tutto il settore: la progressiva riduzione della flotta locale e dello sforzo di pesca (anche a fronte degli orientamenti normativi del settore), la carenza di materia prima per la ristorazione e per l'industria di trasformazione locale, l'importazione di prodotto ittico dall'estero.

L'oliva ascolana D.O.P. è una delle poche produzioni ad avere una visibilità sul mercato nazionale. Per il resto si tratta di produzioni di alta qualità ma pressoché sconosciute al di fuori di un ambito strettamente locale. In sintesi, a fronte delle numerose risorse presenti, si rileva una limitata capacità degli operatori di promuoversi efficacemente sul mercato, soprattutto a livello internazionale (i dati evidenziano una bassa incidenza dell'agroalimentare sul valore dell'export provinciale).

Con riferimento a tale aspetto, sarebbe necessario individuare un modello di sviluppo specifico per il settore agroalimentare locale, potenziandone i fattori di competitività. In un'ottica sistemica e realizzando auspicabili sinergie con il comparto turistico, l'agroalimentare potrebbe rappresentare una risorsa strategica per lo sviluppo del territorio, soprattutto dell'entroterra, particolarmente ricco di risorse produttive. Fino ad oggi il comparto agroalimentare locale non è riuscito a

definire una strategia comune che gli permetta di sfruttare delle sinergie in materia di immagine di qualità legata al territorio. La frammentazione dovuta alla limitata dimensione delle aziende ed una scarsa attenzione agli aspetti commerciali e di comunicazione ha di molto limitato la capacità del settore di fare da traino allo sviluppo dell'entroterra.

Anche la politica di innovazione risulta diffusa, anche se in modo non omogeneo: accanto ad alcune punte di eccellenza (soprattutto nell'agroindustria e nella filiera del freddo), la maggior parte degli operatori presenta un debole orientamento all'innovazione. La limitata capacità di innovazione, specialmente nei prodotti che possono essere i driver di immagine del territorio, provoca una debolezza strutturale nell'affrontare le tendenze del mercato e nel cogliere le opportunità esistenti nel mercato alimentare, che sempre più domanda qualità, territorialità e autenticità; tutti valori decisamente presenti nelle risorse locali.

Oltre a questi limiti si rileva una scarsa volontà di collaborazione interaziendale, che non permette di superare con un approccio "a rete" le debolezze strutturali degli operatori locali. Anche la scarsa collaborazione trasversale tra il settore agroalimentare e quello turistico rende difficile lo sviluppo del turismo enogastronomico, attività che contribuirebbe ad incrementare i fatturati degli operatori ed a generare un'immagine di eccellenza dei prodotti.

Di contro, la particolare situazione emergenziale che gli operatori del settore stanno affrontando, unitamente ad un'azione introdotta dalla Fondazione Cassa di

Risparmio di Ascoli Piceno negli ultimi anni, sta generando un atteggiamento di forte apertura e di grande disponibilità a ragionare insieme, consapevoli che il lavoro di squadra è in grado di generare un surplus di valore cui ne beneficiano i singoli ed anche la comunità. Questa interlocuzione, che non risulta sporadica e temporanea, ma che rappresenta un vero e proprio modello strategico di intervento di “leadership partecipata”, messo in campo dalla stessa Fondazione, insieme alla locale Confindustria ed al mondo delle imprese, e con l’atteggiamento propositivo degli Enti pubblici, sta generando un terreno fertile per la finalizzazione di azioni in rete e proficue.

### *TURISMO*

Il Piceno dispone di numerose risorse storico, artistico-culturali e paesaggistiche che ne fanno un territorio a spiccata vocazione turistica. La proposta locale è prevalentemente incentrata su:

- Turismo di gruppo (culturale);
- Turismo naturalistico – rurale (Sibillini);
- Balneare estivo;
- Balneare residenziale.

Il settore soffre di alcune criticità, quali un basso tasso di internazionalizzazione, una spiccata stagionalità della domanda, mancanza di innovazione del prodotto ed uno scarso orientamento alle nuove tendenze della domanda.

Una forte criticità è la separazione tra litorale turisticamente sviluppato ed entroterra, che rende difficoltoso realizzare un sistema di offerta integrato che abbia adeguata visibilità esterna.

Altre criticità riguardano il settore della ricettività: l'offerta alberghiera è concentrata nelle località marine e si caratterizza per una ridotta capacità media, oltre che per una forte concentrazione nelle categorie medio-basse. I limitati interventi di riqualificazione avvenuti nel tempo hanno determinato un peggioramento del rapporto qualità/prezzo; si verifica una tendenza alla conversione di strutture alberghiere in residences ed un crescente peso di forme di ricettività complementari. Nell'entroterra il settore dell'ospitalità risulta quantitativamente carente rispetto alle dimensioni della domanda e ciò può rappresentare – come controparte – un forte potenziale di sviluppo confermato anche nelle precedenti stagioni estive nelle quali le strutture ricettive dell'area montana hanno raggiunto il completamento di pernotti e di occupabilità dei posti letto, non potendo soddisfare la gran parte della domanda che si è generata a causa della difficoltà di vacanze all'estero vista l'emergenza epidemiologica ancora in corso.

Gli studi condotti sul settore, nelle sue diverse componenti, hanno rilevato l'esigenza di individuare nuovi sentieri di sviluppo per il settore turistico dell'area montana, potenziandone i fattori di competitività e colmando le aree di criticità.

Di seguito si riporta una breve analisi articolata per “tipologia” di prodotto turistico

### *Destinazioni dell'entroterra.*

A livello generale si rileva una limitata strutturazione dell'offerta turistica e la carenza di prodotti strutturati e preparati per la promo-commercializzazione. Esiste una diversificata offerta strutturata di proposte di escursioni, servizi di visite guidate e altro in modo da arricchire le proposte, dare valore aggiunto e fare in modo che il turista incrementi la sua spesa durante il soggiorno. Il punto di forza della ricettività turistica dell'area montana è rappresentato dall'accoglienza – per profilo esperienziale di dimensione familiare – e dalla possibilità di abbinare al soggiorno la degustazione di prodotti tipici alimentari di qualità che ne enfatizzano il percepito di benessere.

La città di Ascoli Piceno presenta una buona potenzialità turistica per la sua architettura ma ha un limitato orientamento organizzativo nei confronti del mercato. La montagna presenta ottime possibilità di sviluppo ma le proposte sono poco elaborate con possibilità di valorizzare le risorse paesaggistiche, naturalistiche e geografiche.

L'enogastronomia ha anch'essa ottime possibilità di sviluppo e va strutturata come prodotto turistico potenziandone il valore grazie all'integrazione ed all'attivazione di sinergie con altri prodotti turistici.

I borghi dell'entroterra presentano notevoli contenuti artistici ed architettonici e, per la maggior parte, richiedono una strategia di intervento finalizzata a strutturare un'offerta organica di servizi dedicati all'utenza turistica.

Terme – Benessere. La presenza del sito termale di Acquasanta Terme rappresenta un potenziale inespresso a causa di un'impostazione tradizionale e di un orientamento prettamente salutistico-curativo; sono in essere azioni di intervento per rendere il prodotto "terme" coerente con una strategia legata al benessere. Nel caso specifico ottime opportunità possono essere generate dall'abbinamento con l'enogastronomia salutare e di qualità. L'offerta turistico ricettiva presente nell'area è ancora limitata e di standard qualitativo non alto ma di grande potenziale in funzione della possibilità di intercettare nuovi segmenti di domanda rappresentati dal "turista benessere".

#### *Destinazioni mare*

Il comparto balneare si caratterizza per un processo di maturazione e fino ad ora non ha espresso tutta la sua potenzialità turistica poiché si è limitato allo sfruttamento della risorsa mare/spiaggia.

Potrebbe costituire un elemento di valore aggiunto nel momento in cui la strategia territoriale preveda la realizzazione di azioni sistemiche combinate nel processo di sviluppo del turismo nelle aree interne, nonché nella valorizzazione del "turismo culturale". Di norma, i turisti balneari soggiornano stabilmente nella costa; abbinando un prodotto di "turismo culturale" e di "turismo escursionistico", proprio per la specificità dell'area geografica che permette, in circa 30 minuti di mobilità, di spostarsi dal mare alla montagna, si potrebbe favorire la fruibilità delle risorse dell'area montana intervenendo su un particolare segmento di mercato. Da tale

strategia troverebbe giovamento anche l'area costiera proprio per la possibilità di arricchire la "risorsa mare". Il turismo "mare", come già anticipato, palesa segnali di maturità (elevato numero di residenze e appartamenti, consistente presenza di seconde case, poca animazione notturna). Il sistema turistico costiero si caratterizza per la presenza di piccoli alberghi a conduzione familiare, ad apertura stagionale e con un'offerta limitata di servizi. Le principali destinazioni balneari dell'area (San Benedetto del Tronto e Grottammare) non dispongono di un'offerta di intrattenimento e di animazione sufficientemente sviluppata e adeguata al trend della domanda, soprattutto quella internazionale. Il sistema turistico locale attua una limitata attività promo-commerciale e gli investimenti da parte degli operatori non sono significativi. Il settore vive prevalentemente grazie ad una clientela classica e ripetitiva.

#### *SETTORI INDUSTRIALI E INDUSTRIALI AVANZATI*

Importanti distretti in settori ad alto contenuto tecnologico e di know-how sono rappresentati da quello della produzione e lavorazione delle fibre composite dedicate ad impieghi aerospaziali e nel campo dell'automotive, da quello della produzione di macchine utensili e da quello della ricerca su materiali plastici e relativa produzione. Nella provincia di Ascoli Piceno, inoltre, è presente un importante polo farmaceutico, basti pensare che l'export di prodotti farmaceutici, chimico-medicinali e botanici costituiscono il 95,1% di tali esportazioni dirette



all'estero di tutta la Regione Marche, e rappresentano al tempo stesso ben il 65,7% del totale export del Piceno.

### ***3.2 Strategia e modello di intervento della Fondazione Edoardo Garrone***

La Fondazione Edoardo Garrone è un ente morale senza scopo di lucro, una fondazione culturale di tipo operativo che “persegue finalità di solidarietà sociale nel campo della promozione e valorizzazione culturale e artistica, dei servizi culturali e della formazione nei seguenti ambiti:

- Promozione, realizzazione e partecipazione attiva ad iniziative ed eventi culturali, artistici e sociali di rilevanza locale e/o nazionale, con il contributo delle amministrazioni centrali dello Stato;
- Promozione, realizzazione e partecipazione attiva ad iniziative etiche e solidali e ad attività di cooperazione allo sviluppo a beneficio di soggetti e comunità svantaggiati;
- Promozione e realizzazione di studi e ricerca scientifica di particolare interesse sociale, con l'organizzazione anche di seminari e convegni, attività formative, concorsi, borse di studio, corsi didattici;
- Sviluppo e realizzazione di attività di formazione manageriale e specialistica destinata ai giovani, alle imprese, alle istituzioni e alle organizzazioni pubbliche e private, con l'obiettivo di favorire la crescita professionale, la capacità di integrazione verso il mercato,

l'internazionalizzazione, la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale;

- Beneficienza, diretta ed indiretta, nelle modalità e forme previste dalle leggi vigenti.

Così recita l'art. 3 dello Statuto della Fondazione Garrone, che poi prosegue: *“A tal fine la Fondazione, in piena autonomia di scelte, sarà presente nel dibattito culturale italiano ed internazionale con la missione di contribuire alla comprensione, alla fruizione e alla diffusione della cultura, dell'arte, della scienza e delle loro più significative forme espressive. Offrirà un concreto contributo di idee e di risorse a programmi di comunicazione culturale, di ricerca e divulgazione scientifica, di tutela e promozione del patrimonio artistico. Si rivolgerà con attenzione e responsabilità ai problemi dello sviluppo, dell'integrazione e del sociale cooperando concretamente a beneficio di progetti etici e solidali. Con particolare riferimento al mondo della scuola e dei giovani in generale, ai soggetti e alle comunità socialmente e culturalmente meno evolute. Attiverà una rete di rapporti dialogando con i principali attori della società civile e della cultura italiana ed internazionale, con le forze politiche ed economiche, con le istituzioni pubbliche, con altre organizzazioni e società di tipo pubblico e privato”*.

Negli ambiti sopra definiti la Fondazione potrà realizzare consulenze, studi, ricerche, expertise anche a favore di terzi. Pubblicherà studi, ricerche, monografie,

atti di convegni, cataloghi e altri prodotti editoriali nei limiti e con i requisiti imposti dalla legge.

In via strumentale per il raggiungimento dei propri obiettivi, la Fondazione, sempre in piena autonomia di scelta, potrà organizzare, promuovere e sponsorizzare manifestazioni ed eventi culturali ed artistici, convegni, seminari di studio, realizzare percorsi formativi finalizzati all'aggiornamento e adeguamento delle competenze, alla specializzazione e alla qualificazione professionale, così come progetti di comunicazione, ricerca e divulgazione culturale e scientifica, mostre e quanto altro possa contribuire a un'adeguata trattazione e intervento negli ambiti oggetto del suo campo d'azione, ivi compresa l'istituzione di premi e borse di studio, l'organizzazione di stage formativi e corsi didattici, anche tecnico-professionali, o di iniziative di cooperazione e scambio culturale a livello nazionale e internazionale (...).

È da appunto questo dettato che tra origine la mission della Fondazione Garrone di realizzare progetti formativi per coinvolgere i giovani in esperienze di sviluppo sostenibile che sappiano crescere in un “delicato equilibrio tra dinamiche economiche, patrimonio ambientale ed evoluzioni sociali”<sup>11</sup>. La vocazione alla formazione didattica e professionale ed alla valorizzazione di aree e ambienti sociali “marginali”, ma che marginali non possono e non vogliono essere, ha dato il via

---

<sup>11</sup> [www.fondazionegarrone.it](http://www.fondazionegarrone.it)

all'impegno nel Progetto Appennino, una serie di iniziative tese a valorizzare il patrimonio ambientale, culturale, economico e sociale dell'area montana appenninica con il fine di dare impulso e sostegno a progettualità di giovani imprenditori, o aspiranti tali, impegnati a creare nuovi modelli di sviluppo sostenibile in favore delle comunità e di tutto il territorio in una attuale congiuntura particolarmente difficile ma che può offrire una concreta opportunità di creazione di nuovi modelli di insediamento e di creazione di impresa.

Il progetto, che mira a contrastare gli elementi strutturali di debolezza che costituiscono un freno allo sviluppo ed alla valorizzazione del territorio, consiste in una serie di campus di incubazione, percorsi di accelerazione e laboratori di rete e vuole realizzare un nuovo modello di riqualificazione delle terre alte puntando sulla nascita di giovani imprese, sul consolidamento di quelle esistenti e sulla sinergia tra loro e, più in generale, sulla messa in rete di competenze e risorse per estendere il valore di un'imprenditorialità sostenibile a favore dello sviluppo complessivo del territorio e della comunità.

L'intervento è articolato su una serie di "chiamate per i territori" a cadenza annuale, con le quali la Fondazione Garrone va a verificare l'interesse di soggetti pubblici e/o privati rappresentativi di un territorio appenninico che possono candidarsi ad ospitare l'intero sistema formativo di "Progetto Appennino – Idee che muovono montagne" e sviluppare sul proprio territorio il modello di rilancio proposto ed a fornire tutto il supporto logistico e strutturale necessario allo svolgimento.

L'edizione del 2021 è stata ospitata ad Ascoli Piceno grazie alla manifestazione d'interesse promossa dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno (in breve Fondazione CARISAP), in partenariato con Associazione Bottega Terzo Settore, Ashoka Italia e Fondazione Ottavio Sgariglia dal Monte, nell'ambito delle iniziative previste nel periodico piano triennale di intervento e, con particolare attenzione, a quelle per dare impulso ai territori colpiti dal grave terremoto di agosto e ottobre 2016, ricadenti proprio nell'ambito di riferimento della Fondazione CARISAP stessa, e previsti nel programma MasterPlan Terremoto.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno, soggetto no profit privato ed autonomo e che non ha finalità di lucro, sostiene esclusivamente, per il territorio di propria competenza, attività di interesse collettivo per lo sviluppo sociale, culturale ed economico, operando nei settori definiti dallo Statuto, tra i quali istruzione, arte e cultura, assistenza alle categorie sociali deboli, sviluppo locale.

### ***3.3 I campus di incubazione ReStartApp e ReStartAlp***

Gli strumenti del modello di intervento utilizzato dalla Fondazione Garrone per il rilancio e la rivitalizzazione delle "terre alte", sperimentate già nel 2014 e poi replicate in più edizioni, sono campus per la formazione di alto livello grazie a teams qualificati di docenti, esperti e professionisti messi a disposizione dalla Fondazione e percorsi di affiancamento, consulenza e coaching.

ReStartApp è un incubatore temporaneo di impresa per il rilancio dell'economia appenninica e prevede un programma formativo intensivo di 10 settimane, residenziale e gratuito, rivolto a 15 aspiranti imprenditori dell'Appennino provenienti da tutto il territorio nazionale.

Nel 2014 Fondazione Edoardo Garrone dà il via alla prima edizione del progetto ReStartApp, costituito da campus gratuiti di incubazione e accelerazione imprenditoriale, dando vita ad un impegno concreto per sostenere la nascita di nuove imprese innovative e tradizionali nelle filiere produttive tipiche dell'Appennino e promuovendo quindi la nascita di importanti risorse ambientali e culturali di quei territori. Al centro delle attività di ReStartApp ci sono da sempre i giovani: il Campus per aspiranti imprenditori dell'Appennino è riservato a idee d'impresa e startup di under 40 provenienti da tutta Italia, con il duplice obiettivo di coinvolgere attivamente le nuove generazioni nel rilancio delle più autentiche vocazioni produttive italiane e di immettere innovazione e contemporaneità nei processi e nei prodotti della tradizione.

In totale continuità di finalità e metodi, nel 2016, grazie alla collaborazione con Fondazione Cariplo, nascono i Campus ReStartAlp dedicati ai giovani aspiranti imprenditori delle aree marginali alpine. I due progetti hanno il comune obiettivo di realizzare una nuova "economia della montagna italiana", stimolare sinergie e scambio di buone pratiche tra Alpi e Appennini, puntare sullo sviluppo delle

eccellenze territoriali valorizzando al contempo l'unità identitaria del “made in Italy” e offrire sempre maggiore impulso ai green jobs.

Dal 2014 sono stati realizzati 9 campus, 6 edizioni di ReStartApp® e 3 edizioni di ReStartAlp®, rispettivamente in diverse località degli Appennini (Grondona, Portico di Romagna, San Sepolcro, Fabriano, Ascoli Piceno) e nel VCO, per un totale di 140 aspiranti imprenditori provenienti da 18 regioni.

In questi 7 anni i campus ReStartApp® e ReStartAlp® hanno favorito la nascita di oltre 40 imprese di montagna, prevalentemente nei settori dell'agricoltura, dell'allevamento e del turismo (<https://storiedigiovaniimprese.fondazionegarrone.it/>).

In aggiunta ai campus, il progetto Appennino prevede dei percorsi di accelerazione per imprese locali, si tratta di percorsi personalizzati di affiancamento, consulenza e coaching rivolti, di volta in volta, a 15 imprese, preferibilmente condotte da persone under 40, già attive nel contesto montano che ospiterà “Progetto Appennino”.

Gli obiettivi dei percorsi di accelerazione sono il consolidamento del modello di business, la risoluzione di problematiche organizzative e strategiche delle aziende coinvolte e la verifica di potenzialità e opportunità specifiche di sviluppo e crescita.

I percorsi di accelerazione sono stati sperimentati con successo per la prima volta nell'ambito di ReStartApp per il Centro Italia, iniziativa realizzata da Fondazione Edoardo Garrone e Legambiente Onlus nel 2018 rivolta alle imprese di Lazio,

Umbria e Marche colpite dall'evento sismico del 2016 (<https://fondazionegarrone.it/giovani-impreserestartapp-per-il-centro-italia/>).

Allo scopo di generare e rafforzare l'aggregazione e la cooperazione delle imprese montane di un territorio, sono stati sperimentati ed introdotti con successo per la prima volta nell'ambito di ReStartApp per il Centro Italia anche laboratori per la creazione di reti di imprese locali; percorsi di consulenza rivolti a reti già esistenti o a gruppi di imprese che vogliono intraprendere un percorso comune.

Si tratta di un programma di incontri finalizzato a consolidare, lanciare e/o rafforzare progetti di rete o di filiera tra più imprese. I laboratori prevedono il coinvolgimento di consulenti esperti che aiutino gli imprenditori a pianificare, progettare e perfezionare il modello di collaborazione e la sua efficacia in funzione dello scopo per cui sono nati.

### ***3.4 Gli obiettivi perseguiti ed i risultati attesi***

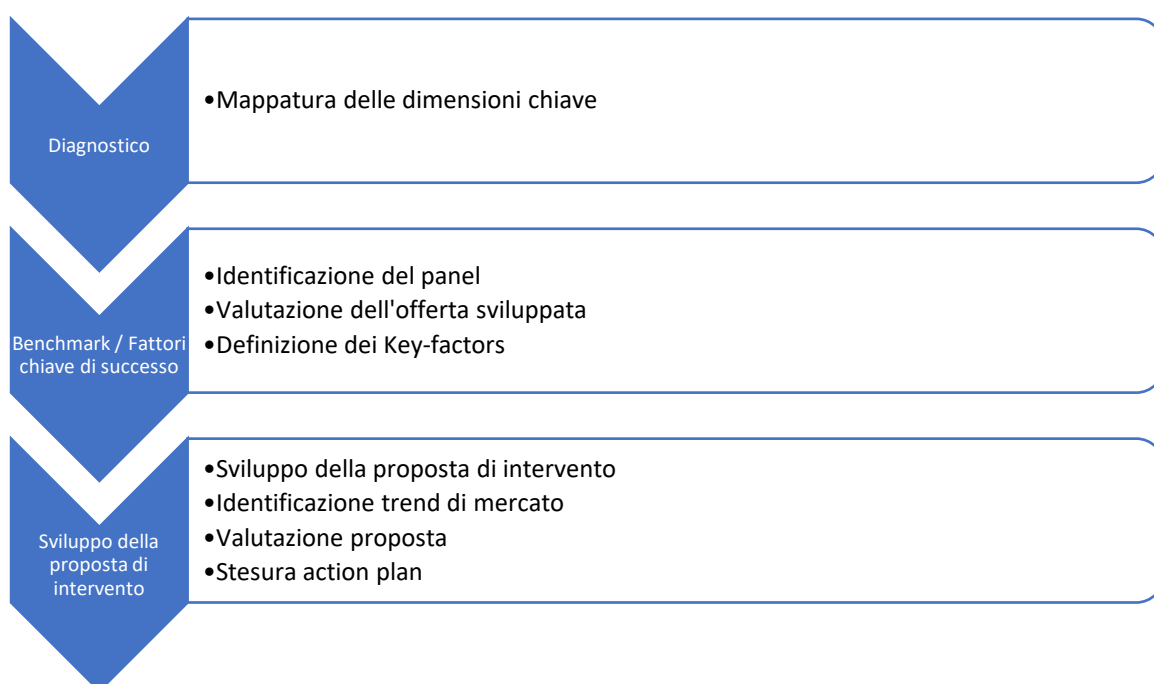
L'attenzione della Fondazione Garrone, espressa attraverso questo progetto, è mirata al contrasto di quelle che sono le tendenze negative che impattano da anni sul territorio appenninico, che possono riassumersi brevemente in:

- un diffuso spopolamento;
- degrado dei borghi e perdita del patrimonio di tradizioni e cultura popolare;
- invecchiamento della popolazione;



Il piano di lavoro del progetto si è articolato in una prima fase diagnostica con, in primis, la mappatura delle dimensioni chiave, successivamente si è passati allo studio dei fattori chiave di successo e con il processo di benchmark: identificazione del panel, valutazione dell'offerta sviluppata e definizione dei "key-factors".

Lo sviluppo della proposta di intervento, poi, si è focalizzato sull'individuazione delle aree di maggiore interesse, sull'identificazione dei trend di mercato, sulla valutazione della proposta e, infine, sulla stesura dell'action-plan.



Il modello individuato può essere replicato per ogni settore individuato come strategico; già nella prima edizione del Progetto Appennino, implementata nell'Appennino Ligure immediato territorio di riferimento della Fondazione

Garrone, era emerso che il perseguimento di uno sviluppo organico del territorio appenninico deve necessariamente passare attraverso un percorso di sviluppo "rurale" multifunzionale che integri opportunamente ambiti di valorizzazione quali il turismo rurale, la filiera del legno, la gestione faunistica-venatoria e la manifattura di prodotti locali di eccellenza.

Per un'efficace riuscita, è necessario l'impegno congiunto e coordinato di istituzioni ed operatori locali, che consenta anche di avviare un percorso di ammodernamento infrastrutturale, con un settore pubblico che deve giocare un ruolo deciso, tramite un intervento organico, che faccia dell'agro-forestazione integrata una scelta prioritaria, e che punti a mettere a frutto un patrimonio naturale oggi in buona parte inerte.

Necessari ad "oleare" il sistema Appenninico elementi di coesione che permettano a tanti operatori locali di fare sistema e orientare gli sforzi, permettendo di superare gli ostacoli di frammentazione e piccola scala.

Per quanto riguarda le infrastrutture, appare lampante come sia indispensabile un miglioramento significativo delle stesse e della preservazione territoriale. In particolare, è chiave il miglioramento della viabilità interna, e la costruzione di migliori collegamenti di trasporto a livello nazionale e internazionale.

### TURISMO RURALE

Per il settore turistico, il preliminare studio demografico ha evidenziato i prevedibili problemi di spopolamento generalizzato delle aree interne, tranne che nel tratto emiliano-romagnolo, umbro e laziale, e di un indice di vecchiaia generalmente molto più alto della media nazionale ad esclusione di alcune aree del Sud Italia.

La domanda turistica verso il turismo verde o di montagna invece ha trovato negli ultimi anni elementi propulsivi nell'aumentata passione per le tematiche dell'ambiente e del gradimento crescente verso forme di attività all'aperto, i borghi e centri d'arte minori, offerte enogastronomiche peculiari e ricercate che fanno registrare tassi di crescita in controtendenza rispetto a forme di turismo tradizionale. È essenziale che, oltre agli aspetti fisici del luogo si curino anche quelli legati alla comunità per favorire un'atmosfera in cui si possa provare lo stile di vita tipico locale; il modello di "Turismo di comunità" coniuga requisiti di sviluppo, coinvolgimento e sostenibilità che lo rendono un modello completo e che suscita l'interesse sia delle istituzioni che del pubblico ed è caratterizzato da:

- cooperazione territoriale con obiettivo di sviluppo del territorio attraverso interventi coordinati. I progetti sono solitamente gestiti da un capofila in collaborazione pubblico/ privato con enti pubblici, privati, no profit, banche locali, ecc...

- scalabilità: il modello di turismo di comunità può essere facilmente esteso all'area ed ai comuni circostanti. La connessione con i territori vicini permette il completamento dell'offerta tramite pacchetti turistici più ampi.

- replicabilità: il modello di turismo di comunità può essere replicato in contesti e territori diversi ma accomunati dalla "ruralità", ha suscitato interesse ed è in via di sviluppo in diverse comunità rurali Italiane, anche Appenniniche.

#### FATTORI SISTEMICI ABILITANTI:

- Valorizzazione idee d'impresa con il territorio: Necessario un forte focus sulla promozione delle idee imprenditoriali ed un contesto favorevole ad iniziative private di valorizzazione del territorio.

Coinvolgimento dei giovani nelle attività imprenditoriali e tradizionali della regione per favorire lo sviluppo.

- Marketing del territorio e di un "sistema di vita":

Comunicazione e brandizzazione univoca, supporto forme innovative di marketing digitale.

Offerta legata al sistema di vita del territorio differenziate rispetto ad altre forme di turismo

- Riconoscimento e supporto normativo:

Contributo fattivo di ripopolamento dei borghi.

Defiscalizzazione delle attività operanti sulle alte quote che favorisca la crescita di un tessuto oggi in scala ridotta

## ELEMENTI QUALIFICANTI PER LO SVILUPPO DEL MODELLO:

- Coinvolgimento: I progetti devono avere una natura strategica, essere interconnessi con il territorio locale, nelle sue diverse realtà, dal livello istituzionale (regione, comuni, ecc..) fino agli operatori presenti, turistici e non.
- Elementi unici: È importante rispettare le peculiarità e risorse specifiche del territorio, identificando un posizionamento differenziante, ma allo stesso tempo mostrare i vari stili di vita presenti sul territorio.
- Stakeholder: Coinvolgere e soddisfare tutti gli stakeholders connessi al progetto, senza focalizzarsi solo sui guadagni a breve termine, di conseguenza migliorando la qualità del progetto e lo spirito di collaborazione
- Business Plan modulare: Il modello può essere realizzato tramite più moduli progettuali, realizzabili non solo da un punto di vista tecnico, ma anche da un punto di vista operativo, finanziario, economico.
- Leadership: I progetti di comunità devono essere gestiti e diretti da un promotore identificato ad hoc, ed incaricato di creare un sistema turistico locale coordinando i molteplici soggetti coinvolti.

È fondamentale realizzare una visione comune del territorio per costruire un'idea organica di benessere e qualità della vita da offrire ai visitatori.

#### POSSIBILE PERCORSO DI SVILUPPO:

1. Identificazione area pilota: Individuare due o tre aree non ancora pienamente sviluppate con potenziale lo sviluppo di iniziative di attrazione turistica, selezionare una prima area target del progetto pilota.
2. Costruzione vision comune: Valutare le caratteristiche del luogo, in particolare la presenza di una visione comune nei vari borghi che si possa sfruttare per lo sviluppo id un marketing ed un'immagine coesa del luogo.
3. Coinvolgimento istituzioni locali: Identificare, contattare e coinvolgere le istituzioni locali, sia pubbliche che private, nella realizzazione del progetto. Questo potrebbe far scoprire potenziali nascosti della regione e coordinare meglio i vari steps.
4. Identificazione profilo d'offerta: Sviluppare un profilo d'offerta completo, che includa attività economiche e di recettività del territorio per creare un programma a 360° di immersione e contatto con le molteplici realtà locali.
5. Valorizzazione del progetto: Stimare e valorizzare il potenziale specifico di attrazione dell'area e delle potenzialità di sviluppo economico.

#### FILIERA DEL LEGNO

Altro importante asset è lo sfruttamento delle risorse boschive in una logica di filiera corta che può essere competitiva, come costo totale, con i prodotti importati.

#### FATTORI SISTEMICI ABILITANTI:

- Completezza della filiera: Il Consorzio deve riunire tutti i soggetti legati alla proprietà e gestione del territorio integrando tutta la filiera: proprietari pubblici, proprietari privati, istituzioni locali, ditte di utilizzazione forestale, soci artigiani
- Disponibilità dei boschi: I proprietari dei fondi cedono l'usufrutto dei propri beni diventando soci del consorzio o partecipandone agli utili. L'usufruttuario può capitalizzare il bene reale senza esborso di capitali, ed offrirlo in garanzia per credito bancario per i necessari investimenti.
- Statuto e Organi: Il Consorzio deve dotarsi di Statuto, assemblea consortile e consiglio di amministrazione per compiere tutte le operazioni ordinarie e straordinarie relative al conseguimento dei propri scopi.
- Certificazione: La certificazione di Gestione Forestale Sostenibile PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification) permette di garantire criteri di sostenibilità economica, sociale e ambientale.
- Fund raising: All'interno del Consorzio devono essere presenti le competenze relative all'assistenza tecnica ai soci per la presentazione di domande di finanziamenti pubblici nazionali e comunitari.
- Piano forestale: Il Consorzio deve dotarsi di un Piano Forestale / Piano di Tagli che assicuri e pianifichi la conservazione della capacità produttiva/di ricrescita del totale dei terreni inclusi nel Consorzio.

## ELEMENTI QUALIFICANTI PER LO SVILUPPO DEL MODELLO:

- Tutela risorse ambientali: Assicurare conservazione e difesa dell'ambiente naturale, in particolare il miglioramento dell'assetto idrogeologico dei terreni, e l'esecuzione di opere e di lavori di sistemazione idraulico forestale, manutenzione della viabilità, sorgenti, acque fluenti, flora, fauna, ecc...
- Cura e valorizzazione del sottobosco: Assicurare la valorizzazione dei prodotti del sottobosco, la lavorazione e la commercializzazione dei prodotti derivati, anche mediante l'iniziativa volta all'attuazione dei relativi impianti, nonché di quelli agricoli e zootecnici.
- Lavorazione legname da taglio: Creazione di una filiera corta per lo sfruttamento del legname da taglio e degli scarti delle lavorazioni forestali a fini energetici, come fornitura alternativa ai combustibili fossili sia per sistemi di riscaldamento, sia per produzione energetica (es. biomasse).
- Apertura mercati del legno: Impiego di legname certificato di provenienza locale, tramite azioni di marketing e comunicazione, per creazione di prodotti a marchio consorziale, quali forniture di manufatti e realizzazioni fisse per l'arredo urbano, prodotti d'artigianato d'opera, elementi di sistemazione della viabilità forestale, palificate, ecc...

Al consorzio è demandata la costruzione di una filiera unica e integrata per la gestione delle molteplici attività legate al territorio forestale.



#### POSSIBILE PERCORSO DI SVILUPPO:

1. Identificazione aree pilota: Individuazione aree boschive sufficientemente grandi dove si potrebbero implementare programmi di cura del bosco e sviluppo della filiera del legno e selezionare area target.
2. Studio del territorio: Sviluppo di uno studio esauriente dell'area identificata per capire le implicazioni del relativo sviluppo. Analisi impatto idraulico forestale e quello sulla flora e fauna dell'area.
3. Sviluppo e creazione Business Plan: Creazione di un business plan che includa l'impatto atteso a livello economico e socio-culturale e le leve che devono essere sfruttate per il successo del piano.
4. Comunicazione e promozione utilizzo legno: Comunicazione sul territorio delle caratteristiche del progetto e promozione dell'utilizzo dei prodotti del legno, in collaborazione con le autonomie locali.
5. Identificazione e raccolta finanziamenti: Sviluppo struttura di financing dei progetti e ricerca di eventuali possibilità di finanziamenti pubblici e/o privati, nazionali ed internazionali.

#### RISORSE FAUNISTICHE

Un'importante risorsa dei territori montani è, storicamente, lo sfruttamento delle risorse naturali: caccia e pesca. Questo è un argomento molto delicato e di difficile comunicazione, visto il diffuso contrasto dell'opinione pubblica; in altri paesi

europei genera importanti filiere ed è anche un discreto motore turistico. In Italia i principali limiti alla diffusione, oltre alla già citata cattiva immagine, sono la proprietà demaniale della selvaggina, interamente regolamentata e limitata a cura delle amministrazioni pubbliche, l'incertezza nella gestione delle stagioni di caccia, l'incertezza nei censimenti e lo stato di degrado e abbandono dei boschi.

Il settore, in ogni caso, può dare impulso al settore di produzione dell'equipaggiamento ed abbigliamento sportivo, al turismo venatorio, alle varie pubblicazioni specializzate, comunicazione in genere, oltre a vantaggi per le amministrazioni derivanti dalla concessione di licenze, permessi e dalle eventuali tasse.

### TESSUTO PRODUTTIVO

Il tessuto produttivo si mostra più debole della media italiana su tutta la catena montana tranne alcune aree rappresentate da Emilia-Romagna, Toscana e Marche; il divario è ancora più accresciuto nelle regioni del Sud Italia.

Le attività manifatturiere e le imprese agricole soffrono un forte effetto scala; tuttavia, grazie ad un forte focus su qualità e legame con il territorio si sono potute sviluppare una serie di eccellenze specifiche, di natura prevalentemente artigianale distribuite sull'intero arco appenninico.

Esempi di eccellenze si possono trovare nei settori alimentare, tessile e abbigliamento, del mobile e dell'arredo ma anche in particolari produzioni forti di storia e tradizione (pelletteria, prodotti in metallo, carta, ecc.).

Le produzioni di eccellenza legate al territorio sono collegate alla realtà locale ed alle unicità del luogo. Le qualità del posto e lo stile di vita vengono riflessi nel design e nelle caratteristiche distintive dei prodotti che sono artigianali e danno caratteristiche uniche.

Cultura e tradizione sono essenziali nello sviluppo delle attività locali. L'artigianato locale ha importanza non solo economica ma anche sociale e culturale ed ha un'estetica propria che rende queste attività distintive.

#### FATTORI SISTEMICI ABILITANTI

Sviluppo eccellenze locali su grande scala

- Mercati internazionali: L'impresa deve puntare ad emergere nei mercati dell'export, estendendo ulteriormente la propria rete, tramite partnership forti con altre realtà di successo, facendo network con associazioni di promozione del made in Italy, rafforzando la propria visibilità in circuiti d'eccellenza (es. DOP, Slow food, ecc.), ed indirizzando le proprie attività di promozione verso i mercati a maggior potenziale di assorbimento del prodotto.
- Mercato nazionale: Utilizzare un approccio di piattaforma comune e sistema, per sviluppare i canali distributivi e di marketing (incl. forme

digitali comuni), ottenere riconoscimenti di qualità esterni, e rinforzare il brand del territorio.

- Mercato locale: Necessaria origine diretta, contatto con il mercato locale, un forte radicamento nel territorio, un prodotto unico e insito nella tradizione e un rapporto stretto con enti di promozione e sviluppo locali.

#### ELEMENTI QUALIFICANTI PER LO SVILUPPO DEL MODELLO

- Marketing: Iniziative incisive di marketing, sia tradizionali che digitali, al fine di aggredire opportunamente le fasce di mercato (business o consumer) che più di altre sono sensibili alla genuinità di un'offerta "rurale".
- Brand: I brand delle attività locali deve richiamare la tradizione ed il luogo in modo da enfatizzare la propria unicità ed individualità. I principi locali devono essere mantenuti durante tutta l'evoluzione del prodotto e del marchio.
- Sponsorship: Supporto nazionale ed internazionale tramite sponsorship da parte di organizzazioni ed enti legati allo sviluppo rurale, riconosciute al di fuori del contesto locale.
- Internazionalizzazione: Obiettivo chiave delle produzioni artigianali locali deve essere quello di conquistare i mercati internazionali, non limitandosi solo alla diffusione a livello territoriale come prodotti di nicchia.

## POSSIBILE PERCORSO DI SVILUPPO

1. Creazione opportunità imprenditoriali: Creazione di occasioni e interesse per i giovani e le nuove generazioni attorno ad attività produttive tradizionali, per incentivare la creazione d'impresa sugli Appennini.
2. Rafforzamento legame con il territorio: Creazione di un legame con i mestieri tipici del territorio, al fine di sviluppare idee e canali innovativi di gestione/ promozione/ commercializzazione dell'artigianato locale.
3. Sviluppo Marketing Plan: Valorizzazione puntuale delle iniziative con sviluppo di business plan a lungo termine e sostenibili, baricentrato su azioni "forti" di marketing sia tradizionale che digitale.
4. Sviluppo alleanze: La crescita di iniziative imprenditoriali è legata inoltre alla creazione di una rete di imprese d'eccellenza, connesse tra loro per formare un brand locale forte.
5. Sviluppo strategie internazionali: Sviluppo strategie di espansione internazionale, che enfatizzino la qualità dei prodotti made in Italy e facciano leva sull'identità locale.

Il progetto Appennino deve rappresentare un disegno coerente ed integrato che riunisca in sintonia reciproca gli elementi ambientali, culturali, ed economici che caratterizzano il tessuto rurale appenninico che ruota attorno ad aziende impegnate nella coltivazione dei boschi e del sottobosco; nella coltivazione dei pascoli e dei campi, nell'allevamento del bestiame; nella creazione di filiere produttive

finalizzate alla trasformazione dei prodotti della montagna, quali la lavorazione del legno, l'essiccazione e concia delle pelli degli ungulati, la lavorazione delle carni della selvaggina e dei prodotti caseari, la conservazione dei frutti del sottobosco fino alla gestione della caccia e della pesca sportiva e all'offerta di servizi per la fruizione del tempo libero in un ambiente risanato.

Oltre a promuovere singole iniziative puntuali, la Fondazione ha l'opportunità di facilitare il coordinamento e l'orientamento delle attività dei diversi soggetti presenti sul territorio, all'interno di un approccio integrato, con brand e piattaforme comuni.

## **CAPITOLO 4**

### **LA MISURAZIONE DI IMPATTO DELLA FONDAZIONE EDOARDO GARRONE**

L'interesse per la valutazione economica degli impatti sociali trova le sue radici nella crescente richiesta di trasparenza e oggettività nel dar conto dell'efficacia di processi, strategie o modelli di intervento nel determinare un cambiamento sociale all'interno di un contesto di riferimento o a favore di una o più categorie di stakeholder.

La valutazione economica si pone l'obiettivo di conferire credibilità a tali progetti di cambiamento, fornendo indicazioni quantitative e sintetiche che rappresentino, in termini monetari, la capacità degli stessi di bilanciare con coerenza gli obiettivi perseguiti e l'allocatione delle risorse per l'ottenimento dei risultati attesi.

Sebbene i metodi correnti si differenzino per il processo di valutazione seguito, per il livello d'analisi prescelto per la valutazione, per la definizione di impatti e la declinazione degli stessi in indicatori e misure, si riscontra una generale convergenza, condivisa ai diversi livelli da istituzioni, organizzazioni a supporto, e singoli attori, verso la ricerca di standard di processo e di livelli minimi tali da consentire una certa oggettività nella comparazione di alternative.

Nel complesso, i diversi approcci si stanno allineando sul tentativo di dare risposta all'esigenza di valorizzare l'efficacia di un determinato intervento, portando a

evidenza il rapporto causa-effetto tra gli sforzi compiuti in fase di progettazione e realizzazione e i risultati attesi o ottenuti.

Tra i diversi approcci, la misurazione del ritorno sociale dell'investimento (social return on investment - SROI) risulta essere attualmente il più diffuso, con un progressivo riconoscimento e connessa validazione metodologica nella comunità nazionale e internazionale.

### **Il ritorno sociale dell'investimento**

Un'analisi SROI mira a catturare, in forma monetaria, il valore sociale creato da un'organizzazione per i propri stakeholder.

Per valore sociale creato si intende la capacità di un'organizzazione di generare un cambiamento sociale tangibile e duraturo per un gruppo di individui quale risultato di una determinata azione in un settore d'intervento

La valutazione (assessment) consiste nella quantificazione della differenza (IMPACT) che le azioni messe in atto dall'organizzazione determinano per un gruppo di individui, organizzazioni, istituzioni. La valutazione avviene attraverso il calcolo di indici, tra cui lo SROI.

Lo SROI, dunque, produce un racconto di come un'organizzazione stia creando o distruggendo valore per una o più categorie di stakeholder: dai beneficiari diretti alla comunità locale, dalle istituzioni territoriali ai volontari che partecipano alla realizzazione della missione.



Quale risultato di un processo di coinvolgimento degli stakeholder rilevanti e movimentazione delle fonti necessarie al reperimento dei dati, l'indice SROI può essere calcolato a fini di rendicontazione dei risultati raggiunti nel passato o a fini previsionali per fissare obiettivi di cambiamento e quantificare le risorse necessarie. Prescindendo dalle finalità specifiche per cui si decide di calcolarlo, l'indice SROI è composto dai seguenti fattori:



e consente di:

- documentare il valore a diversi livelli: dai beneficiari diretti al territorio entro cui l'intervento si realizza;
- identificare sia gli impatti più intangibili che gli effetti economici quando viene valutato un intervento, fornendo stimoli alla comparazione tra capacità di creare valore economico e attitudine al cambiamento sociale;

- promuovere lo sviluppo e codificazione della conoscenza sulle determinanti degli impatti (o dell'assenza di impatti), rafforzando l'apprendimento e gli interventi;
- porre le basi e fornire dati per la definizione delle priorità dei diversi interventi;
- condividere la conoscenza degli interventi e dei connessi risultati tra i vari stakeholder, sia all'interno di un'organizzazione che al di fuori dei confini.



### **SROI: i benefici**

Attraverso il calcolo SROI è possibile conferire credibilità a un progetto o organizzazione sociale, supportando sia la comunicazione esterna della forza di un progetto ai sostenitori e ai diversi stakeholder coinvolti sia la gestione interna migliorando la comprensione delle dinamiche di creazione del valore sociale.

#### *BENEFICI INTERNI*

Mettendo in evidenza le relazioni causa-effetto tra attività realizzate e risultati ottenuti, il percorso di calcolo SROI può agevolare le discussioni sulle strategie organizzative, supportando i processi di allocazione di risorse e la responsabilizzazione delle parti coinvolte.

Se utilizzato in fase di pianificazione, il focus sugli stakeholder può evidenziare gli ambiti di impatto potenziale e indirizzare le scelte verso attività in grado di produrre i migliori risultati. Se utilizzato in fase consuntiva, lo SROI migliora la capacità di identificazione di best practice gestionali o azioni correttive nella gestione di processi o delle aspettative degli stakeholder.

### *BENEFICI ESTERNI*

Enfatizzando con oggettività e sintesi i risultati ottenuti, il processo di calcolo SROI crea un linguaggio comune tra gli stakeholder, allineandone le aspettative e chiarendo il contributo di ciascuno alla massimizzazione del valore sociale. In tal senso, il calcolo del ritorno sociale diviene un utile supporto alle strategie e processi di raccolta fondi e di mobilitazione delle risorse, nonché di gestione del consenso sul territorio.

La modellizzazione del processo di calcolo, inoltre, può favorire la replicabilità del modello e fornire utili benchmark ai soggetti attivi nell'ambito della misurazione sia a livello nazionale che internazionale.

### **SROI: principi di base**

Perché sia possibile ottenere i benefici interni ed esterni attesi dall'applicazione della metodologia, è importante che il processo di calcolo si fondi su alcuni principi di base:

- Coinvolgimento degli stakeholder per capire in che modo beneficiano del modello di intervento sviluppato dall'organizzazione.
- Racconto del cambiamento, nella prospettiva degli stakeholder, attraverso la raccolta di dati che consentano di ragionare in termini differenziali e relativi.
- Valutazione conservativa e prudentiale di impatti in cui il ruolo dell'organizzazione sia chiaramente distinguibile e a cui abbia senso associare un indicatore (proxy) finanziario.
- Trasparenza, nell'esplicitazione delle procedure di calcolo e nelle ipotesi di base, mostrando ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder.
- Verifica dei risultati ottenuti, attraverso la condivisione di quanto emerso con gli attori chiave coinvolti in fase di strutturazione della metodologia e successiva raccolta dei dati.

### **SROI: il processo di misurazione**

Al calcolo dell'indice SROI si perviene attraverso una serie di passaggi successivi, che vanno contestualizzati rispetto al progetto o organizzazione per cui si effettua l'analisi.



## I programmi di incubazione e accelerazione

La Fondazione Edoardo Garrone (FEG), fondazione culturale di tipo operativo, è attiva nella valorizzazione delle risorse sociali e culturali dei territori, progettando percorsi di sviluppo e di crescita capaci di metterne in relazione virtuosa tutte le componenti e gli attori.

A partire dal 2014, FEG si è fatta promotrice del sistema ReStartApp/ReStartAlp, incubatori temporanei di impresa indirizzati ad aspiranti imprenditori della montagna, con l'obiettivo di favorire la nascita di modelli innovativi di sviluppo economico per le aree marginali del Paese, stimolare sinergie e scambio di buone pratiche tra le Alpi e Appennini e rivitalizzare luoghi pieni di risorse e potenzialità. Parte fondante del sistema ReStartApp/ReStartAlp è il campus per lo sviluppo di idee d'impresa e la creazione o il consolidamento di imprese impegnate nelle filiere

produttive tipiche del territorio Alpino e Appenninico. Il campus articola attività di business coaching e coworking, mentorship e docenza, tirocini ed esperienze sul campo.

La necessità di valutare e consolidare i risultati dei primi cinque anni di operatività del progetto ha imposto una riflessione sull'opportunità di sistematizzare l'efficacia del modello di intervento di FEG, identificando gli ambiti di impatto del sistema ReStartApp/ReStartAlp sui rispettivi territori di riferimento.

### **Un modello per il monitoraggio degli impatti generati**

Raccogliendo l'esigenza di Fondazione Edoardo Garrone di valutare l'efficacia del sistema ReStartApp/ReStartAlp in termini di impatti generati per gli imprenditori e per i territori di riferimento, il progetto di ricerca ha avuto l'obiettivo di:

- strutturare il percorso di misurazione degli impatti sociali, attraverso la progettazione di uno standard di valutazione che possa essere rappresentativo degli impatti diretti e indiretti del sistema ReStartApp/ReStartAlp
- applicare la metodologia di calcolo SROI al sistema ReStartApp/ReStartAlp, al fine di quantificare il valore sociale creato dai Campus realizzati a partire dalle prospettive, percezioni e risultati raggiunti dagli aspiranti giovani imprenditori coinvolti;

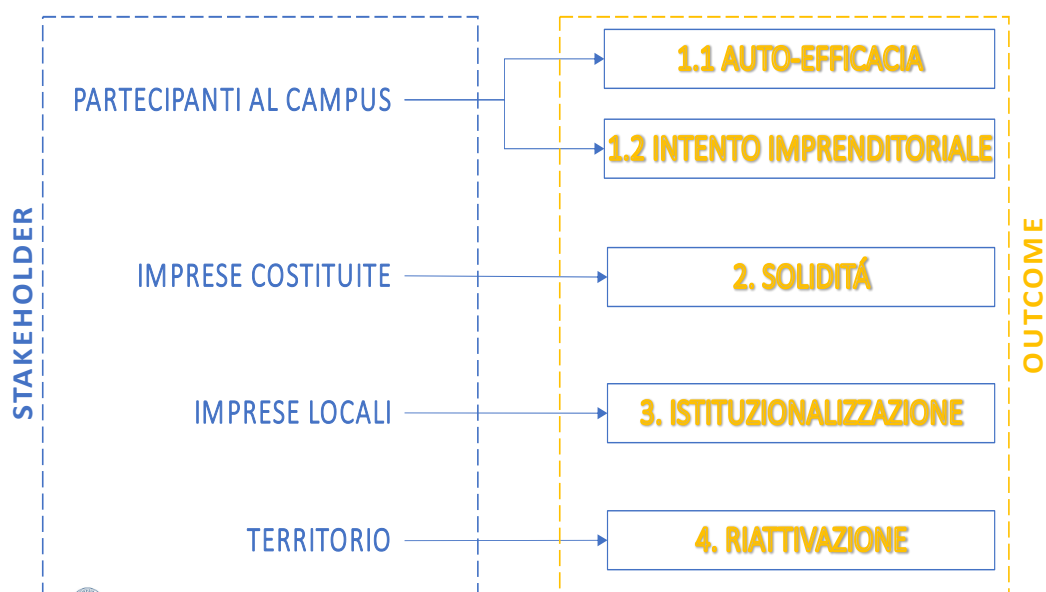
- fornire spunti gestionali sul monitoraggio dei progetti e i criteri di scelta funzionali al raggiungimento degli obiettivi, nonché sull'evoluzione dei bisogni dei partecipanti anche in rapporto ai territori di riferimento.

## CAPITOLO 5

### LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO APPENNINO

#### LA VALUTAZIONE ECONOMICA DEGLI IMPATTI

La valutazione degli impatti sociali si estende a:



Sulla base dei dati raccolti attraverso la somministrazione di uno specifico questionario, per ciascun outcome sono stati identificati uno o più indicatori rilevanti.

Ove possibile gli indicatori sono stati valorizzati economicamente attraverso l'applicazione diretta di valori indicati nel questionario. Negli altri casi (es. valore dell'acquisizione di competenze) si è fatto riferimento alle metodologie di valutazione degli impatti comunemente utilizzate nelle analisi SROI.



Gli approcci allo sviluppo delle proxy finanziarie per la valorizzazione dei KPI.

Di seguito sono brevemente riassunte le metodologie di sviluppo delle proxy finanziarie cui si è fatto riferimento per la quantificazione economica degli impatti generati, per ciascuna categoria di stakeholder inclusa nell'analisi.

- Sostituzione per analogia: Il valore sociale generato da un intervento è quantificato equiparandolo al costo evitato di un servizio capace di generare l'outcome (es., valore delle competenze acquisite misurato come costo evitato di acquisire quelle competenze sul mercato attraverso un corso di formazione).
- Metodo delle preferenze dichiarate (stated preference method): Il valore di un intervento è misurato sulla base della disponibilità a pagare (spendere o investire) per l'ottenimento di quel beneficio (es., valorizzazione del territorio equiparato all'ammontare degli investimenti dedicati alla riqualificazione).
- Metodo delle preferenze rivelate (revealed preference method): Si basa sull'assunto che le scelte di acquisto da parte degli individui siano rappresentative del valore che attribuiscono a un dato bene o servizio acquistato (es., attrattività del territorio equiparata alla spesa media per l'acquisto di servizi turistici).

- Valore della prevenzione (incurred losses e cost prevention): Il valore sociale di un intervento è monetizzato stimando il valore di costo evitato connesso al non verificarsi di un evento dannoso futuro.

### **Deadweight e attribuzione**

La valorizzazione economica degli indicatori deve tenere conto della variabilità dell'outcome per ciascun beneficiario e del fatto che alcuni impatti si sarebbero verificati comunque a prescindere dall'intervento di FEG.

Si parla a tal proposito di stima del deadweight e dell'attribuzione:

- **DEADWEIGHT**: il valore del deadweight corrisponde alla quota parte del valore sociale che si sarebbe comunque creato per effetto di condizioni esterne non controllabili dall'organizzazione;
- **ATTRIBUZIONE**: il valore dell'attribuzione è la quota parte di outcome che è direttamente ascrivibile al modello di intervento dell'organizzazione, ossia equivalente alla percentuale di beneficiari che riconoscono di aver ricevuto un impatto per effetto dell'organizzazione.

È inoltre prassi considerare due ulteriori fattori di variabilità nella quantificazione economica degli outcome:

- **DISPLACEMENT**: un progetto potrebbe essere soggetto a displacement se i beneficiari migliorano la propria condizione a spese di altri gruppi. Date le

caratteristiche dei programmi di incubazione e accelerazione promossi da FEG il displacement non è direttamente applicabile;

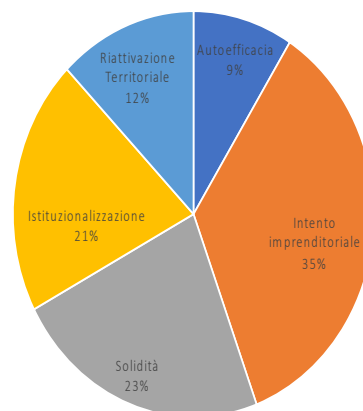
- DROP-OFF: Nelle valutazioni prospettiche è importante considerare la variabilità degli impatti nel tempo e il fatto che il beneficio possa decadere progressivamente. La valutazione sui programmi di FEG ha finalità rendicontative anziché prospettiche e la variabilità degli outcome emerge direttamente dal questionario con riferimento ai tre anni successivi all'avvio del Campus.

La procedura seguita per il calcolo degli indicatori e del valore creato: dall'impresa mediana al Campus.



**LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI**  
**IL VALORE SOCIALE CREATO DAI CAMPUS 2014-2019**

Outcome	Valore sociale	%
Autoefficacia	€ 247.410	8,9%
Intento imprenditoriale	€ 978.349	35,4%
Solidità	€ 633.699	22,9%
Istituzionalizzazione	€ 564.269	20,4%
Riattivazione Territoriale	€ 341.975	12,4%
<b>Totale Valore Sociale Creato da Fondazione Garrone</b>	<b>€ 2.765.702</b>	<b>100%</b>



**LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI**  
**IL VALORE SOCIALE CREATO DAI CAMPUS 2014-2019**

Ripartizione per stakeholder	Valore sociale	%
Partecipanti al Campus	€ 1.225.760	44,3%
Imprese costituite	€ 633.699	22,9%
Imprese del territorio	€ 564.269	20,4%
Territorio	€ 341.974	12,4%

Modalità di calcolo	Valore sociale	%
Costo Evitato	€ 1.379.595	49,9%
Incremento di valore	€ 1.386.107	50,1%
<b>Totale Valore Sociale Creato da Fondazione Garrone</b>	<b>€ 2.765.702</b>	

## **L'INDICE SROI**

### **Ipotesi di base**

La misurazione dell'indice SROI ha avuto finalità rendicontative, ossia valutare il ritorno sociale generato dai programmi di accelerazione e incubazione promossi dalla Fondazione Garrone dal 2014 al 2019. Non disponendo di dati di monitoraggio annuali e data la dimensione del campione relativamente ridotta per consentire stratificazioni annuali, si è ritenuto opportuno aggregare il valore sociale creato per l'insieme degli imprenditori partecipanti.

Il valore di ricavo sociale è pari alla somma dei ricavi negli ambiti di impatto delineati in precedenza. Il principio conservativo è stato consistentemente applicato, utilizzando i valori unitari mediani per ciascuna proxy finanziaria o i valori minimi per gli indicatori di letteratura. Per rendere comparabili i dati riportati su base triennale, essi sono stati attualizzati all'anno zero (anno di avvio del campus).

I valori riportati sono già netti dell'attribuzione e del deadweight come specificato per ciascuna categoria di stakeholder inclusa nell'analisi.

In linea con l'obiettivo di valutare l'impatto di FEG, il costo degli input è stato calcolato sulla base del costo sostenuto dalla Fondazione per l'erogazione dei programmi di incubazione e accelerazione al netto dei contributi o premi erogati.

Il valore dell'investimento al denominatore della formula di calcolo SROI è pari al valore totale dei premi erogati a favore degli aspiranti imprenditori, al fine di

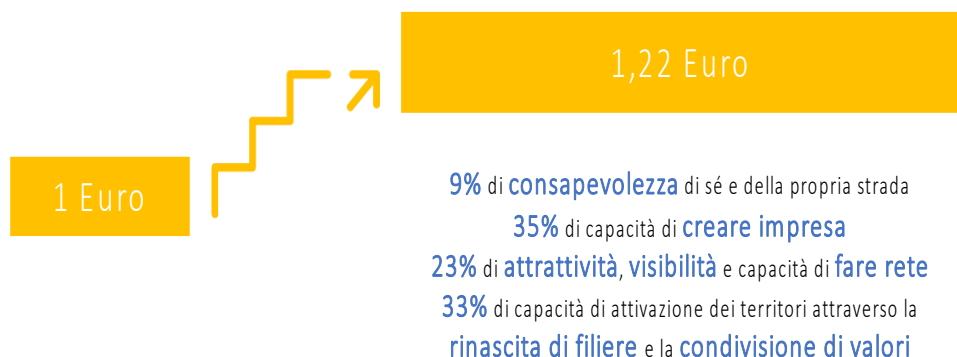
comprendere la capacità degli imprenditori e delle imprese di moltiplicare il valore dei premi ricevuti, grazie ai benefici ricevuti nel percorso di incubazione e accelerazione.

## L'INDICE SROI

### Il calcolo

	Outcome	Valore sociale
Autoefficacia		€ 247.410
Intento imprenditoriale		€ 978.349
Solidità		€ 633.699
Istituzionalizzazione		€ 564.269
Riattivazione Territoriale		€ 341.975
<b>Totale Valore Sociale Creato da Fondazione Garrone (A)</b>		<b>€ 2.765.702</b>
<b>Costo dei Campus sostenuto da FEG al netto dei contributi e premi erogati (B)</b>		<b>€ 2.069.708</b>
<b>Valore dei premi erogati da FEG (C)</b>		<b>€ 570.292</b>
<b>SROI RATIO (A-B)/C</b>		<b>1,22</b>

I programmi di incubazione e accelerazione promossi da Fondazione Garrone hanno generato un ritorno sociale nell'arco temporale 2014-2019 pari a 1,22 equivalente a 1,22 Euro in valore sociale restituiti per ogni Euro investito nell'erogazione delle oltre 2.700 ore di formazione a favore di 111 giovani aspiranti imprenditori della montagna.



In linea con l'obiettivo dei percorsi ReStartApp/Alp e le relative modalità attuative, il valore sociale creato è stato trainato, nell'arco temporale di riferimento per l'analisi, dal miglioramento delle competenze e delle progettualità dei giovani aspiranti imprenditori partecipanti ai percorsi di incubazione e accelerazione offerti da FEG. Il 66% del valore sociale creato, infatti, riguarda il rafforzamento delle competenze imprenditoriali individuali e la capacità di tradurle in un progetto imprenditoriale non soltanto fattibile ma anche in grado di mobilitare risorse, consenso e relazioni. È emerso più volte nelle diverse fasi del progetto come il Campus abbia dato agli aspiranti imprenditori l'opportunità di focalizzarsi e sia stato determinante nella decisione di lasciare un'occupazione precedente e realizzare un «sogno» imprenditoriale. Attraverso l'analisi è stato possibile capire cosa «non» sarebbe accaduto se gli aspiranti imprenditori «non» avessero preso

parte ai programmi di incubazione e accelerazione e quanto ciò che è accaduto lungo i primi tre anni dal termine del Campus sia stato attribuibile a FEG.

Da non sottovalutare è il valore creato attraverso l'azione imprenditoriale per i territori di riferimento e pari al 33% del valore creato. Tale dato assume ancora più rilievo se si considera quanto emerso dal questionario, ossia quanto la partecipazione ai Campus abbia reso più centrale il ruolo del territorio all'interno del modello di business e della sua realizzazione.

Il dato di sintesi sottostima comunque l'effetto complessivo connesso ai programmi di FEG che sono fatti di componenti intangibili forti e non completamente traducibili in valore monetario. Tali impatti qualitativi sono monitorati da FEG attraverso la raccolta documentale delle storie degli imprenditori della rete ReStartApp/Alp e possono essere funzionali a contestualizzare i valori economici calcolati.



## CONCLUSIONI

### **Contributo del progetto, limiti e opportunità di approfondimento**

Oltre a costituire una prima sperimentazione dell'applicazione della metodologia di calcolo del ritorno sociale ai programmi di incubazione e accelerazione di impresa<sup>12</sup>, il progetto ha consentito di evidenziare come, per sostenere lo sviluppo economico e territoriale delle aree interne promuovendo l'imprenditorialità, sia necessario implementare un modello di intervento multi-livello – che abbracci l'imprenditore, l'impresa e il territorio – e integrato – combinando mentoring, formazione, esperienze e relazioni.

Alla molteplicità di ruoli rivestiti da Fondazione Garrone ha fatto seguito una molteplicità di impatti percepiti, connessi alla percezione di sé da parte dei partecipanti al Campus, alle capacità sviluppate di attrarre e mobilitare risorse per i propri progetti e di coinvolgere e restituire ai propri territori di riferimento. In tutti questi ambiti, il ruolo di FEG è emerso come rilevante e determinante nello sviluppo di competenze funzionali all'ottenimento dei risultati attesi.

Il progetto ha messo inoltre in luce come non sia sufficiente, per un imprenditore, avere un forte radicamento territoriale per poter efficacemente fare impresa nelle aree montane. Laddove è stato compreso il ruolo del territorio nello sviluppo del

---

<sup>12</sup> Una ricerca sul database dell'organizzazione internazionale Social Value, punto di riferimento per l'armonizzazione delle metodologie di calcolo del ritorno sociale dell'investimento, riporta un unico SROI Report sui programmi di sostegno alle imprese artistiche da parte di Cockpit Arts riferito all'anno 2016.

progetto imprenditoriale– dalla proposta di valore al mercato allo sviluppo della filiera a monte e a valle – questo si è tradotto in una maggiore attrattività delle imprese e in una più evidente attenzione alla crescita dei territori stessi, in termini di contributo allo sviluppo economico e alla promozione locale.

Il progetto, infine, ha contribuito ad evidenziare l'opportunità di sistematizzare il monitoraggio e la raccolta dati nelle diverse fasi del Campus e dell'evoluzione del progetto imprenditoriale dei partecipanti, ai fini di consentire una più puntuale comparazione tra la situazione pre-campus e post-campus non soltanto in termini di costituzione o meno dell'impresa, ma anche con riferimento alle competenze sviluppare, agli investimenti effettuati nei diversi ambiti, alle reti create o eventi realizzati.

La rilevazione non è scevra da limiti, che aprono ad altre opportunità di approfondimento.

L'analisi è basata esclusivamente sulle percezioni di un campione di imprenditori che hanno costituito la propria impresa o sono in fase di costituzione. Sebbene tale scelta abbia consentito di tracciare il percorso e le determinanti nei casi di «successo», le evidenze emerse sono inevitabilmente influenzate dall'esito del percorso che porta a rinforzare l'attribuzione positiva e sottostimare gli aspetti critici. Per rafforzare ulteriormente i risultati dell'analisi, sarebbe dunque necessario investigare i casi di «insuccesso», ossia di non costituzione dell'impresa o di abbandono del percorso. La natura esplorativa di questa prima indagine e la

limitata disponibilità dei dati sui percorsi degli imprenditori che hanno seguito una strada differente dalla costituzione dell'impresa, non ha consentito di descrivere un quadro completo degli impatti dei programmi di incubazione e accelerazione di FEG, con l'identificazione di esternalità negative e delle determinanti di mancati impatti.

Le imprese costituite o in fase di costituzione condividono l'interesse verso le aree interne ma appartengono a contesti regionali e istituzionali differenti, nonché a settori produttivi differenti. Il campione relativamente limitato non ha consentito di evidenziare cluster di impatto o determinanti istituzionali/produttive di impatto, assumendo omogeneità nelle condizioni di contesto. Una maggiore disponibilità di dati potrebbe consentire lo sviluppo di analisi differenziali, per discernere quanto dell'impatto vada ascritto a FEG oppure a condizioni strutturali di settore o contesto.

I programmi di incubazione e accelerazione realizzati da FEG nell'arco temporale di riferimento per l'analisi sono stati caratterizzati dai medesimi interventi. Sebbene questo abbia il vantaggio di consentire una certa comparabilità tra campus realizzati in anni differenti, non rende fattibile un'analisi controfattuale volta all'identificazione degli impatti che si sarebbero potuti verificare in assenza di FEG o in condizioni di erogazione dei programmi differenti. Indagini future potrebbero essere impostate ben prima dell'avvio dei programmi di incubazione e accelerazione, prevedendo un gruppo con trattamento e un gruppo di controllo, o in

alternativa mantenendo invariate alcune condizioni per testare l'efficacia di un intervento erogato in modo differente a gruppi contestuali.

Spunti per la revisione dei programmi di incubazione e accelerazione.

L'analisi esplorativa e la successiva raccolta dati quantitativi hanno messo in luce aspettative di cambiamento o integrazione dei programmi di incubazione e accelerazione. In particolare:

- **TRASFERIMENTO DI COMPETENZE TECNICHE:** pur riconoscendo la necessità delle competenze di progettazione e commercializzazione, dall'analisi è emersa l'esigenza di acquisire conoscenze e competenze tecniche legate alla specificità del progetto imprenditoriale. Questo suggerisce l'opportunità di customizzare maggiormente il percorso di accelerazione e incubazione rispetto alle esigenze dei partecipanti. In alternativa, per ovviare all'estrema eterogeneità che la declinazione tecnica dei programmi comporterebbe, si potrebbe lavorare sull'omogeneità delle competenze in ingresso o sulla definizione più puntuale, in fase di bando, dei settori di riferimento per la creazione di impresa.

- **COSTRUZIONE DELLA RETE:** Il riconoscimento dell'importanza del territorio all'interno dei progetti imprenditoriali ha reso esplicita da parte degli imprenditori coinvolti nel progetto la richiesta di un ruolo più attivo da parte di Fondazione Edoardo Garrone nella creazione della rete locale o della filiera. Tale esigenza stimola la riflessione sul ruolo delle istituzioni locali all'interno dei programmi di incubazione e accelerazione. Se alcuni imprenditori hanno rilevato l'appoggio da

parte degli attori pubblici locali, altri hanno trovato nel contesto istituzionale un fattore ostativo. Una maggiore apertura al contesto istituzionale in fase di accelerazione potrebbe supportare l'accettazione e la legittimazione locale delle imprese neocostituite. Oltre alla relazione con le istituzioni, i casi analizzati hanno evidenziato il ruolo facilitatore di entrare a far parte di o avviare una rete di imprese, cooperativa di produttori o consorzio. Anche in quest'ambito, Fondazione Edoardo Garrone potrebbe assumere un ruolo ulteriore di facilitatrice di relazioni al fine di migliorare il potere contrattuale delle imprese e l'attrattività dei territori. In aggiunta, l'aspetto relazionale o di rete potrebbe essere esplicitato maggiormente in fase di selezione degli aspiranti giovani imprenditori.

- VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO: Lo sviluppo economico e sociale del territorio è parte integrante della missione di Fondazione Edoardo Garrone ed è emerso come fattore rilevante nel percorso imprenditoriale dei partecipanti ai Campus. Da questi arriva la richiesta di valorizzare maggiormente le diversità tra i territori, radicando il Campus stesso all'interno di un contesto al fine di studiarne a pieno le specificità, i vincoli, le opportunità. E in tal senso che Fondazione Edoardo Garrone potrebbe assumere il ruolo di promotore di Hub territoriali permanenti, che possano supportare le imprese gemmate nella risoluzione dei problemi, nello sfruttamento di sinergie, nel monitoraggio dei dati.

- SUPPORTO ALLA REPLICAZIONE: sebbene i territori rappresentino un fattore distintivo da valorizzare, essi sono al contempo un forte vincolo alla crescita e alla

replicazione dei progetti che presentano una forte connotazione locale o forti radici. Questo impone la necessità di avviare una riflessione sul significato di crescita nelle imprese localizzate territorialmente o in contesti estremi, perché gli imprenditori possano acquisire capacità di adattamento, replicazione o disseminazione dei propri modelli produttivi o di servizio.