

Homeless Book

n° 1
2026

I QUADERNI DI



HUB DEL TERRITORIO
SOSTENIBILITÀ E RIGENERAZIONE DEI TERRITORI

Rigenerare le aree interne: comunità, imprese, giovani

Una nuova alleanza per il futuro

Con i contributi di

**Sara Cirone
Lorenzo Ciapetti
Davide Baruffi
Giovanni Mosciatti
Elisa Spada**

**Marco Bussone
Emanuele Ferrari
Everardo Minardi
Giampiero Lupatelli
Claudio Milandri**

**Valentina Rossi
Andrea Corsini
Federico Giovannetti
Alceste Santuari
Morena Diazzi**



HUB DEL TERRITORIO
SOSTENIBILITÀ E RIGENERAZIONE DEI TERRITORI

I Quaderni di Hub del Territorio
n°1/2026

Rigenerare le aree interne: comunità, imprese, giovani.

Una nuova alleanza per il futuro

a cura di
Everardo Minardi e Sara Cirone





I Quaderni di Hub del Territorio n°1/2026

Rigenerare le aree interne: comunità, imprese, giovani. Una nuova alleanza per il futuro

Con i contributi di Sara Cirone, Lorenzo Ciapetti, Davide Baruffi, Giovanni Mosciatti, Elisa Spada, Marco Bussone, Emanuele Ferrari, Everardo Minardi, Giampiero Lupatelli, Claudio Milandri, Valentina Rossi, Andrea Corsini, Federico Giovannetti, Alceste Santuari, Morena Diazzi

© 2026 Edizioni Homeless Book®
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-465-9 (eBook)

Pubblicato in settembre 2026

Indice

PRESENTAZIONE

Il senso di questo Quaderno 5

INTRODUZIONE

Rigenerare i territori, costruire il futuro

Visioni, alleanze e competenze per il futuro dei territori 7
di Sara Cirone

Il tema nodale dell'incontro 11
di Lorenzo Ciapetti

Costruire politiche e misure per la sfida dei territori 15
di Davide Baruffi

**Anche i Vescovi si confrontano
sulla questione delle aree interne** 21
di Mons. Giovanni Mosciatti

Di fronte alle aree interne, la necessità di fare sistema **25** di Elisa Spada

I GIOVANI, LE IMPRESE, IL FUTURO DEI NOSTRI TERRITORI 28
di Marco Bussone

L'INTRECCIO TRA RIGENERAZIONE E ALLEANZA 31
di Emanuele Ferrari

PERSONA, COMUNITÀ, TERRITORIO:
I FATTORI DELLO SVILUPPO LOCALE 35
di Everardo Minardi

DOPO LA STRATEGIA NAZIONALE PER LE AREE INTERNE 39
di Giampiero Lupatelli

TENERE INSIEME TERRITORI E POPOLAZIONI DIVERSE
PER UN NUOVO SVILUPPO 47
di Claudio Milandri

LA SCUOLA, UN PRESIDIO FONDAMENTALE
DELLE AREE INTERNE 51
di Valentina Rossi

TAVOLA ROTONDA

Comunità, mobilità e partenariati per il futuro delle aree interne **57**

Introduzione di Lorenzo Ciapetti

LA MOBILITÀ COME DIRITTO
E INFRASTRUTTURA DI CITTADINANZA 58
di Andrea Corsini

SCUOLA, IMPRESA E COMUNITÀ:
L'ESPERIENZA DELLA VALLE DEL SAVIO 62
di Federico Giovannetti

PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATI
E PRINCIPIO DI PROSSIMITÀ 65
di Alceste Santuari

Conclusioni **71** di Morena Diazzi

PRESENTAZIONE

Il senso di questo Quaderno

Questo Quaderno raccoglie i contributi del convegno “Rigenerare le aree interne: comunità, imprese, giovani. Una nuova alleanza per il futuro”, promosso dalla Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS e Hub del Territorio Nazionale.

Le riflessioni qui raccolte offrono punti di vista differenti ma complementari sul futuro delle aree interne e, più in generale, sullo sviluppo dei territori. Amministratori, rappresentanti delle istituzioni, imprese, università, professionisti, Terzo Settore e mondo della ricerca condividono esperienze, analisi e proposte che convergono verso una convinzione comune: la rigenerazione territoriale richiede una nuova capacità di costruire relazioni, valorizzare competenze e generare alleanze.

Il Quaderno non intende offrire soluzioni predefinite, ma contribuire a un confronto aperto, mettendo in dialogo idee, esperienze e visioni maturate in contesti diversi. Ne emerge un approccio fondato sulla collaborazione tra i diversi attori, sulla valorizzazione delle risorse locali e sulla capacità di trasformare le sfide dei territori in opportunità di sviluppo.

L'auspicio è che queste pagine possano rappresentare non solo la testimonianza di un importante momento di confronto, ma anche uno strumento utile per alimentare nuove progettualità e nuove alleanze al servizio delle comunità.

INTRODUZIONE

Rigenerare i territori, costruire il futuro Visioni, alleanze e competenze per il futuro dei territori

di Sara Cirone

*Presidente del Consiglio di Gestione della Fondazione Hub
del Territorio Emilia-Romagna ETS e Presidente dell'Hub
del Territorio Nazionale*

Le aree interne non sono una periferia da assistere. Sono una risorsa strategica per ripensare il modello di sviluppo del nostro Paese.

In questi territori si concentrano alcune delle grandi sfide del nostro tempo: la transizione demografica, l'accesso ai servizi essenziali, la sostenibilità, il lavoro, l'innovazione, la capacità di attrarre giovani e imprese e, soprattutto, la possibilità di costruire comunità resilienti, inclusive e protagoniste del proprio futuro.

Per questo la loro rigenerazione non può essere considerata una politica settoriale. È una scelta che riguarda il futuro dell'Italia e il modo in cui intendiamo coniugare crescita economica, coesione sociale, tutela del patrimonio ambientale e valorizzazione del capitale umano.

Da questa convinzione nasce il convegno “Rigenerare le aree interne: comunità, imprese, giovani. Una nuova alleanza per il futuro”, promosso dalla Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS insieme all’Hub del Territorio Nazionale.

L’iniziativa nasce dalla consapevolezza che la complessità delle sfide contemporanee non può più essere affrontata attraverso interventi isolati. Servono nuove modalità di collaborazione, capaci di mettere in relazione istituzioni, imprese, università, scuole, Terzo Settore, mondo della ricerca, professionisti e cittadini.

Le alleanze non rappresentano un elemento accessorio dello sviluppo territoriale: ne costituiscono l’infrastruttura più importante.

È questa la missione che l’Hub del Territorio si è dato fin dalla sua nascita: creare connessioni, favorire il dialogo tra competenze diverse e accompagnare la costruzione di ecosistemi collaborativi nei quali le idee possano trasformarsi in progettualità concrete e le progettualità in cambiamenti duraturi.

In questa prospettiva, i territori non sono destinatari di politiche elaborate altrove, ma diventano protagonisti della propria evoluzione, valorizzando risorse, identità, competenze e capacità di innovare.

Tra le esperienze che possono rappresentare questo approccio vi è il progetto Le Valli della Tecnologia, che oggi coinvolge diciassette Comuni delle aree interne abruzzesi. Un percorso nel quale telemedicina, servizi di prossimità, innovazione tecnologica, sostegno alla nuova imprenditorialità, formazione e valorizzazione delle competenze convergono in una strategia unitaria di sviluppo territoriale.



Perché la tecnologia, da sola, non genera sviluppo. Lo generano le persone quando scelgono di metterla al servizio delle comunità.

Lo sviluppo nasce quando innovazione, relazioni e visione condivisa si incontrano e diventano strumenti per migliorare la qualità della vita delle persone e rafforzare la capacità delle comunità di costruire il proprio futuro.

I contributi raccolti in questo Quaderno restituiscono la ricchezza del confronto tra amministratori, studiosi, rappresentanti delle istituzioni, imprese, università, professionisti e Terzo Settore. Esperienze differenti che convergono su una convinzione comune: la rigenerazione dei territori richiede una nuova cultura della collaborazione, capace di superare confini organizzativi e logiche settoriali.

Con questa pubblicazione, l'Hub del Territorio prosegue il proprio percorso di approfondimento sui temi della rigenerazione territoriale, dell'innovazione sociale e dello sviluppo sostenibile delle comunità.

Un percorso che, attraverso i Quaderni di Hub del Territorio, raccoglie esperienze, visioni e proposte con l'obiettivo di alimentare il confronto, favorire nuove connessioni e contribuire alla costruzione di politiche e progettualità capaci di incidere concretamente sui territori.

Perché rigenerare un territorio non significa semplicemente riqualificare luoghi o potenziare servizi.

Significa creare le condizioni affinché ogni comunità possa tornare a immaginare, progettare e scegliere il proprio futuro.

È da questa convinzione che l'Hub del Territorio continuerà a costruire alleanze, promuovere conoscenza e accompagnare processi di sviluppo, nella consapevolezza che il futuro dei territori si costruisce insieme.



Il tema nodale dell'incontro

di Lorenzo Ciapetti

*Presidente del Consiglio di Indirizzo della Fondazione Hub
del Territorio Emilia-Romagna ETS*

Il convegno nasce da una riflessione avviata da tempo insieme a Sara Cirone, ai soci, agli organi di indirizzo della Fondazione e al Comitato Tecnico Scientifico, perché riflette pienamente lo spirito della Fondazione: offrire occasioni di riflessione e indicazioni di percorso alle comunità locali sui temi dello sviluppo territoriale.

Vorrei cogliere questa occasione per riannodare alcuni fili di riflessione scientifica e di esperienza personale. Credo infatti che valga la pena fare il punto su una delle questioni oggi più rilevanti per le politiche di sviluppo territoriale.

Ho l'età anagrafica per ricordare la storia degli ultimi trent'anni dello sviluppo locale nel nostro Paese. Ripensando a questo lungo percorso, torno con la memoria alla stagione della programmazione negoziata, quando partecipai a uno dei primi esperimenti italiani di sviluppo di un'area interregionale nell'Appennino centrale. Era un'esperienza volta a costruire una nuova consapevolezza attorno al tema delle risorse endogene del Paese.

Quella stagione ha poi aperto la strada a numerose iniziative di valorizzazione dei territori, fino ad arrivare alla Strategia Nazionale per le Aree Interne e, in

Emilia-Romagna, alle Strategie Territoriali per le Aree Montane e Interne. Si è così consolidata la consapevolezza che le politiche di sviluppo locale debbano essere politiche di rigenerazione, attente ai capitali endogeni, alle risorse locali e alla loro capacità di generare crescita.

Tutto questo si è però sviluppato in un contesto esterno che, in questi decenni, non ha certamente favorito i cosiddetti territori periferici e remoti.

È come se il tema delle aree interne richiamasse il titolo di quel film premiato recentemente agli Oscar: siamo figli di una battaglia dopo l'altra. Trenta anni fa la battaglia consisteva nell'affermare il ruolo delle istituzioni locali e la loro responsabilità verso il territorio. Negli anni Duemila è maturata la consapevolezza che lo sviluppo locale non potesse essere cieco rispetto ai bisogni dei territori, ma dovesse partire dalla conoscenza dei luoghi.

Oggi credo che siamo chiamati a una nuova consapevolezza. Abbiamo bisogno di politiche dei territori e dei luoghi che vadano oltre la sola logica del mercato e sappiano costruire forme nuove di cooperazione, mutualità e rigenerazione condivisa tra attori sociali ed economici.

Questo è ancora più necessario in un momento storico segnato non solo dai conflitti, ma anche da profonde disuguaglianze economiche, sociali e territoriali. La grande sfida di oggi consiste proprio nel riuscire a uscire da questo angolo di disuguaglianza.

Potremmo definire questa prospettiva come una nuova forma di **intelligenza rigeneratrice**. Una riflessione ancora più attuale in una fase storica nella quale



è emersa con forza anche un'altra forma di intelligenza, quella artificiale, che fino a pochi anni fa non rientrava nemmeno nell'orizzonte delle politiche territoriali e che oggi rappresenta invece uno dei fattori dello sviluppo.

Questa intelligenza rigeneratrice riguarda certamente gli aspetti umani e sociali, ma anche quelli logistici e infrastrutturali, cioè la capacità di ricucire territori e comunità. Riguarda inoltre lo sviluppo cognitivo: la capacità di mantenere nei territori competenze, talenti, conoscenze e opportunità di rigenerazione.

Molti programmi sviluppati in questi anni, grazie alla Strategia Nazionale per le Aree Interne e alle Strategie Territoriali per le Aree Montane e Interne, hanno portato nei nostri Appennini progetti molto significativi sotto questo profilo.

In questi anni abbiamo avuto modo di osservare, anche grazie al lavoro di Giampiero Lupatelli, come possano essere costruiti efficaci percorsi di ricucitura territoriale, dall'esperienza de *La Montagna del Latte* nell'Appennino reggiano fino ai più recenti percorsi di rilancio dell'Appennino romagnolo.

Un ringraziamento va anche al Sindaco Claudio Milandri e a tutti gli amministratori, gli operatori del mondo della scuola, delle istituzioni e della società civile che contribuiscono ogni giorno a costruire questo spirito di rigenerazione territoriale.

I contributi raccolti in questo Quaderno approfondiscono questi temi attraverso la riflessione di Everardo Minardi e le testimonianze di chi opera quotidianamente nelle aree appenniniche e montane dell'Emilia-Romagna per costruire politiche di sviluppo, ricucitura e rigenerazione territoriale.

La tavola rotonda amplia ulteriormente il confronto, mettendo in dialogo Andrea Corsini, Federico Giovannetti e Alceste Santuari, perché la sfida delle aree interne richiede la capacità di mettere insieme competenze diverse e complementari. È proprio da questa pluralità di saperi che può nascere quell'intelligenza rigeneratrice capace di accompagnare i territori nelle trasformazioni in atto.

Il volume si conclude con il contributo di Morena Diazzi, dedicato alle traiettorie delle politiche regionali, fondamentali perché senza adeguate politiche pubbliche anche le intenzioni migliori rischiano di rimanere tali.



Costruire politiche e misure per la sfida dei territori

di Davide Baruffi

Assessore alle Aree interne Regione Emilia-Romagna

Stiamo provando a costruire politiche e misure all'altezza della sfida dei territori, ma anche a verificarle nella prossimità, nel contatto con le persone, per capire ciò che funziona, ciò che funziona meno, ciò che deve essere corretto e le opportunità nuove che possono essere colte.

Vorrei richiamare alcuni elementi che ritengo particolarmente significativi.

Il primo riguarda una consapevolezza che mi pare stia crescendo nel Paese, nei media e nel dibattito pubblico: la questione della montagna e quella delle aree interne — che non sono esattamente la stessa cosa, anche se nella nostra regione tendono in larga parte a coincidere — può ritrovare una centralità.

Una centralità legata a ragioni di sicurezza territoriale, di sostenibilità e di coesione. Se non riusciamo a dare una risposta efficace a queste necessità, tutti questi problemi rischiano di amplificarsi. E il mercato, da solo, non li risolve.

Questa consapevolezza era probabilmente già presente da tempo tra gli addetti ai lavori, ma era molto meno presente nel dibattito politico, nella discussione

pubblica e nell'attenzione dei media. Oggi, dentro questa nuova attenzione, ci sono elementi che vanno nella direzione giusta e altri che invece rappresentano un rischio.

Una prima insidia riguarda l'Europa. In questi anni abbiamo sperimentato una capacità di costruire strategie territoriali che va nella direzione corretta. Le politiche di coesione, in particolare, hanno raccomandato e sostenuto un'attenzione specifica al tema dei divari territoriali e alla necessità di colmarli, costruendo traiettorie di sviluppo capaci di tenere insieme le realtà più dinamiche e quelle più fragili.

Temo però che nel nuovo quadro finanziario pluriennale in corso di negoziazione a Bruxelles questa attenzione possa ridursi, sia per dimensione sia per impostazione. Abbiamo altre sfide davanti, anche molto complesse dal punto di vista internazionale, ma mi pare che il tema della coesione e delle strategie territoriali rischi oggi di diventare un vaso di coccio tra vasi di ferro.

Su questo, come Regioni e come territori, dobbiamo mettere immediatamente un piede in mezzo alla porta.

Incontreremo nuovamente il Ministro Foti per chiedere di riaprire un canale di negoziazione diretta con la Commissione Europea. In questo momento le Regioni rischiano infatti di essere tagliate fuori da un modello nel quale i Governi nazionali si accordano attraverso piani nazionali, con il rischio di indebolire la stessa idea di integrazione europea.

Non voglio richiamare retoricamente l'Europa dei territori o l'Europa delle Regioni, ma credo che questo sia un elemento molto rilevante.



C'è poi anche un modo talvolta disordinato con cui il sistema delle autonomie locali si presenta a queste discussioni. Se arriviamo divisi, litigando tra Regioni e Comuni, tra Province e Città metropolitane, scegliamo il modo migliore per non contare nulla. Anche da questo punto di vista è necessario costruire posizioni comuni e condivise.

Accanto a questi elementi critici, esistono però anche segnali positivi.

La Strategia Nazionale per le Aree Interne è al suo secondo ciclo. È vero che procede troppo lentamente, ma alcune cose si stanno facendo. Non dobbiamo cadere nella logica della “media del pollo”: occorre valorizzare le esperienze positive, capire cosa funziona e trasferire gli apprendimenti, senza arrivare alla conclusione che, se qualcosa non funziona, allora non si debba più dare credito a nessuno.

Ciascuno deve fare la propria parte. Questo vale a livello nazionale, regionale e territoriale.

Al Governo va ricordato che una Strategia Nazionale 2021-2027 che arriva a terra nel 2026 parte evidentemente con grande ritardo. È difficile che una programmazione possa essere davvero efficace quando parte così tardi.

Ma anche noi, come Regioni, non possiamo limitarci a costruire buone strategie, negoziarle con i territori e poi dire: “Adesso realizzatele bene”. Proprio nelle aree interne si concentrano fragilità istituzionali e amministrative che, se non vengono affrontate e supportate, rischiano di rendere difficile anche la spesa delle risorse disponibili.

Serve quindi un modo diverso di essere in campo, se vogliamo che quelle strategie possano davvero realizzarsi.

In questa direzione, insieme a Emanuele Ferrari, abbiamo avviato un percorso di riordino territoriale. Non basterà una buona legge: serviranno un disegno giusto, un progetto condiviso e la capacità di farlo vivere nei territori. Non c'è qualcuno che tira e qualcun altro che si fa tirare: dobbiamo andare tutti nella stessa direzione, altrimenti il meccanismo non funziona.

Il percorso avviato insieme ad ANCI, alla Città Metropolitana e ai rappresentanti dei territori è una premessa importante. La discussione che abbiamo avuto è stata utile proprio perché non si è limitata a un confronto formale, ma ha provato a costruire soluzioni.

Un terzo elemento riguarda la necessità di avere un'attenzione costante e coerente. Negli ultimi mesi, ad esempio, il dibattito sulla montagna non sempre ha aiutato. Quando mettiamo in contrapposizione i territori di crinale con quelli di fondovalle, facciamo l'opposto di ciò che abbiamo costruito con le strategie territoriali, dove abbiamo sempre detto che occorre lavorare insieme e cooperare.

Se alimentiamo contrapposizioni, distruggiamo il terreno su cui dovrebbero germogliare le iniziative.

Ho parlato soprattutto della parte istituzionale, della programmazione e delle risorse, che sono anche le deleghe di cui mi occupo. Ma è altrettanto chiaro che abbiamo bisogno di costruire meccanismi di sussidiarietà orizzontale capaci di animare questa spinta.

Le istituzioni possono e devono fare molto, ma da sole non vanno da nessuna parte. Se vogliamo realizzare servizi, costruire coesione, trattenere i giovani, sostenere le famiglie e dare risposte concrete, dobbiamo chiedere anche ai cittadini di sentirsi coinvolti e protagonisti.



Non possiamo dire: “Mettetevi seduti, ci pensiamo noi”. Da soli non risolviamo nulla.

Dobbiamo quindi leggere, sostenere e accompagnare le progettualità che la società organizza nei modi più diversi, riconoscendo il *genius loci*, cioè le caratteristiche, le attitudini e le specificità di ogni territorio. Ogni territorio ha la propria morfologia, la propria storia, le proprie risorse. Allo stesso tempo, però, tutti i cittadini devono avere accesso ai servizi essenziali.

Per questo, anche sul fronte delle politiche pubbliche, dobbiamo prevedere strumenti di sostegno differenziati.

Stiamo trovando un riscontro molto positivo con le cooperative di comunità. Sono esperienze ancora piccole, ma proprio per questo significative: funzionano perché sono radicate nelle comunità, non perché diventano grandi imprese. Stanno germogliando e vediamo crescere l'interesse dei territori verso queste forme di alleanza tra comunità e amministrazioni locali.

Anche con le centrali cooperative stiamo portando avanti un lavoro importante in questa direzione.

Stiamo inoltre provando a fare un passo avanti sul tema dell'attivazione o del mantenimento di servizi che, secondo una logica puramente di mercato, non funzionerebbero. Ci sono territori nei quali siamo in una condizione di fallimento del mercato, ma quei servizi, pur avendo una limitata rilevanza economica, hanno una grande rilevanza sociale.

Credo che riconoscere e sostenere questa funzione possa essere un passaggio importante. Non è necessario essere sempre i primi della classe: possiamo anche osservare esperienze positive già avviate altrove, come in Trentino, e adattare alla nostra realtà.

Credo che questo possa rappresentare un ulteriore elemento di risposta.

Le riflessioni emerse dal confronto rappresentano un contributo prezioso per l'Emilia-Romagna, per questo territorio e, più in generale, per le aree interne.



Anche i Vescovi si confrontano sulla questione delle aree interne

di Mons. Giovanni Mosciatti

Vescovo di Imola

Da diversi anni anche tra Vescovi ci confrontiamo sulla questione delle aree interne.

Negli ultimi anni ho partecipato a un convegno a Benevento insieme a diversi Vescovi provenienti da territori che possiamo definire “aree interne”. In realtà, la definizione di area interna non è sempre semplice: persino diocesi che immaginiamo legate a grandi città possono comprendere territori interni e fragili.

Proprio per questo serve uno sguardo ampio, capace di tenere insieme le diverse dimensioni del problema e di affrontarlo in modo serio. Abbiamo bisogno delle energie di tutti per vedere la realtà, comprenderla e cercare insieme le possibili soluzioni.

Sul territorio ci sono le persone, e la grande risorsa sono proprio le persone. Questo è un punto fondamentale. Possiamo pensare a strutture, progetti e interventi, ma se non ci sono persone che vivono quei luoghi, che desiderano restare e costruire lì il proprio futuro, diventa tutto molto difficile.

Le nostre comunità sono spesso piccole e si stanno riducendo. Anche per la Chiesa questo rappresenta un problema concreto. A volte ci troviamo con strutture da mantenere, edifici che non possono essere facilmente venduti o trasformati, vincoli da rispettare e poche energie per rimetterli in funzione. Ma proprio queste difficoltà ci chiedono creatività e capacità di confronto.

L'esperienza di dialogo tra Vescovi ci ha mostrato l'importanza di guardare anche alle buone pratiche e di imparare da esperienze già avviate altrove. In un recente momento di confronto con amministratori e persone provenienti dalle zone montane e collinari abbiamo avuto l'occasione di ascoltare esperienze concrete: un forno che riapre, iniziative turistiche, piccoli progetti capaci di ridare vita alle comunità.

Credo che sia fondamentale ascoltare le persone e prestare attenzione a ciò che già esiste. Le grandi strategie sono importanti, ma rischiano di restare lontane se non partono dai territori e dalle persone che li abitano. Occorre guardare caso per caso, luogo per luogo, cercando di valorizzare ciò che c'è.

Per questo serve una grande creatività e, soprattutto, serve ascoltare chi vive realmente questi territori.

Penso, ad esempio, al dibattito sul Parco della Vena del Gesso. Un parco può rappresentare un'intuizione importante e una grande opportunità, ma quando si parla con le persone emergono anche preoccupazioni concrete: il destino delle aziende presenti, il lavoro degli agricoltori, le attività economiche già esistenti.

Allora la domanda diventa: come può un parco non togliere lavoro, risorse ed energie, ma al contrario aiutare il territorio? È su questo che dobbiamo confrontarci.



Dobbiamo aiutarci insieme, restare attenti alle persone e a chi vive queste realtà, favorendo soprattutto la partecipazione dei giovani. Il problema è molto serio: in molti territori i giovani non solo non nascono, ma spesso non ci sono più.

Abbiamo quindi bisogno di un grande impegno per ripensare anche culturalmente la vita delle nostre comunità e dei nostri territori.

Vorrei concludere con un invito a continuare a lavorare insieme, perché da soli non possiamo farcela.

Di fronte alle aree interne, la necessità di fare sistema

di Elisa Spada

Vicesindaca del Comune di Imola

L'Osservanza rappresenta un esempio concreto di rigenerazione. Un luogo che sta rinascendo grazie a quegli ingredienti che sono alla base di ogni processo di rigenerazione: creatività, visione e capacità di immaginare nuove traiettorie per una comunità. Un ex polo ospedaliero legato alla salute mentale, un ex manicomio, che oggi sta diventando uno spazio dedicato all'innovazione culturale e musicale, capace di tenere insieme memoria e futuro e di offrire nuove opportunità, soprattutto alle giovani generazioni.

Uno degli aspetti più importanti, quando si parla di aree interne, è la capacità di fare sistema. Le comunità non sono composte soltanto da singoli Comuni, ma da reti di Comuni che condividono problemi, opportunità e prospettive di sviluppo.

I Comuni, soprattutto quelli più piccoli, spesso non dispongono da soli delle risorse tecniche e organizzative necessarie per affrontare le sfide contemporanee. Per questo diventa fondamentale costruire strategie comuni, mettere in rete competenze e strumenti, valorizzando il ruolo delle Unioni dei Comuni, dei Circondari, delle Province, delle Città metropolitane e della Regione.

Fare sistema significa anche essere più efficaci nell'intercettare risorse regionali, nazionali ed europee e costruire progettualità in grado di coniugare valorizzazione del patrimonio territoriale e innovazione.

Pensiamo, ad esempio, al tema dell'agricoltura nelle aree interne e montane. Si tratta di un'agricoltura di grande qualità e di prossimità, che rappresenta non solo una risorsa economica, ma anche uno strumento fondamentale per la prevenzione del dissesto idrogeologico e per la cura del territorio.

Allo stesso tempo, questa agricoltura può essere messa in relazione con nuove forme di turismo sostenibile e lento, capaci di valorizzare le specificità dei luoghi senza snaturarle. In questo senso, anche esperienze come il Parco della Vena del Gesso, riconosciuto patrimonio UNESCO, possono diventare strumenti di marketing territoriale e occasioni di promozione delle produzioni locali e delle imprese del territorio.

Affinché questo avvenga, però, è necessario costruire una cultura condivisa e una narrazione comune. Dobbiamo imparare a raccontare il valore straordinario di questi luoghi e a trasformare i segnali positivi in processi di sviluppo strutturali e duraturi, evitando che restino fenomeni temporanei o episodici.

Accanto alla valorizzazione delle risorse territoriali, è indispensabile garantire pari opportunità ai cittadini che vivono nelle aree interne.

Una giovane famiglia può scegliere di vivere in un territorio soltanto se trova servizi adeguati: asili nido, scuole, servizi di prossimità, opportunità educative e culturali. Allo stesso modo, il tema dei trasporti è decisivo. Sappiamo che garantire collegamenti pubblici nei



territori più periferici è più complesso e costoso, ma è una condizione essenziale per consentire alle persone di vivere nelle aree interne e, se lo desiderano, lavorare altrove.

Per questo serve una visione condivisa e un approccio solidale che coinvolga tutti i livelli istituzionali: Comuni, Unioni, Circondari, Città metropolitane e Regione.

Mettere insieme tutti questi elementi significa costruire strategie che permettano alle persone di scegliere liberamente dove vivere, lavorare e costruire il proprio progetto di vita. Significa anche rendere questi territori attrattivi per nuove famiglie e per giovani che desiderano investire il proprio futuro nelle aree interne.

La vera sfida è questa: lavorare insieme, senza lasciare indietro nessun territorio, comprendendo che la crescita di ogni comunità contribuisce al benessere dell'intero sistema territoriale.

I GIOVANI, LE IMPRESE, IL FUTURO DEI NOSTRI TERRITORI

di Marco Bussone

Presidente Nazionale UNCEM (Unione Nazionale Comuni, Comunità ed Enti Montani)

Vorrei innanzitutto ricordare il lavoro svolto da Emanuele Ferrari e dall'Appennino Reggiano attraverso il progetto "Montagne del Latte", insieme a Giampiero Lupatelli, Ilaria Dell'Azza e a molti altri amministratori e professionisti che hanno contribuito alla costruzione di una delle prime Strategie Nazionali per le Aree Interne finanziate nel nostro Paese e di una delle prime Green Community.

Queste esperienze hanno dimostrato come le strategie territoriali possano rendere più efficaci le politiche di sviluppo, armonizzare opportunità e investimenti e favorire l'arrivo di nuove risorse economiche nei territori.

Da queste esperienze è nato anche un racconto diverso delle aree montane e interne, che abbiamo sintetizzato nel *Rapporto Montagna 2025*. Dobbiamo smettere di parlare esclusivamente di spopolamento inevitabile e irreversibile. La situazione demografica è certamente complessa, ma accanto alle difficoltà esistono segnali importanti e incoraggianti.

Parliamo sempre più spesso di neopopolamento: giovani, famiglie e anche persone in età avanzata scelgono di trasferirsi nei territori montani e nelle aree interne per



vivere e lavorare. Non si tratta di un fenomeno uniforme in tutto il Paese, ma è una dinamica reale che merita attenzione.

Queste persone chiedono servizi, scuole, trasporti, sanità e qualità della vita. Sono gli stessi temi che da sempre rappresentano i pilastri della Strategia Nazionale per le Aree Interne e che oggi devono essere ulteriormente rafforzati.

La Strategia deve essere rilanciata. Lo abbiamo ribadito anche al Ministro Tommaso Foti. In molte aree del Paese esistono ancora ritardi nell'attuazione dei programmi e nella capacità di spesa, ed è necessario accompagnare maggiormente questi territori.

Come UNCEM, anche grazie alle esperienze maturate in Emilia-Romagna, possiamo offrire un contributo importante al Ministero della Coesione e alle amministrazioni coinvolte.

Dobbiamo essere efficaci anche nella costruzione della nuova programmazione europea. Il fondo unico che si sta delineando mette insieme sviluppo rurale, organizzazione dei servizi e strumenti per lo sviluppo economico.

Uno sviluppo che non può basarsi esclusivamente sul turismo. Il turismo è certamente importante, ma non può essere l'unica prospettiva per le aree interne. Occorre partire dalla produzione, dal lavoro, dalla manifattura, dall'agricoltura e dalla silvicoltura, valorizzando l'economia reale dei territori.

Da questo punto di vista l'Emilia-Romagna rappresenta un'esperienza significativa. Il dialogo tra città e aree montane, tra Appennino e sistemi produttivi più avanzati, mostra come sia possibile costruire percorsi di sviluppo condiviso.

In quel dialogo risiede anche una delle chiavi per costruire un'Europa più coesa.

Credo che il lavoro portato avanti in Emilia-Romagna rappresenti una base solida per proseguire questo percorso. Lo dimostrano l'impegno della Regione, il lavoro dell'Assessore Davide Baruffi, la presenza di tanti sindaci, amministratori e protagonisti dello sviluppo locale.

È un percorso che non si esaurisce con la conclusione di un finanziamento o di una programmazione. Non è una storia che termina con la fine delle risorse disponibili. Al contrario, è un processo che continua a generare opportunità di crescita e sviluppo.

In questo processo i Comuni non possono agire da soli. È lavorando insieme, costruendo alleanze e strategie condivise, che si generano nuove opportunità per i territori.



L'INTRECCIO TRA RIGENERAZIONE E ALLEANZA

di Emanuele Ferrari

*Sindaco di Castelnovo ne' Monti e Presidente UNCEM
Emilia-Romagna*

Nel mio percorso come Sindaco di Castelnovo ne' Monti, Presidente dell'Unione Montana dell'Appennino Reggiano e Presidente regionale di UNCEM, ho avuto modo di osservare come due parole chiave di questo Convegno – rigenerazione e alleanza – siano strettamente intrecciate tra loro.

Non è possibile immaginare alcun processo di rigenerazione senza un'alleanza autentica e duratura tra istituzioni, enti locali, Province, Città metropolitane, Regioni e comunità territoriali. Solo attraverso un dialogo continuo e una responsabilità condivisa è possibile affrontare le sfide che riguardano il diritto delle persone a vivere, lavorare e costruire il proprio futuro nei territori.

Quando parliamo di aree interne dobbiamo certamente partire dalle persone e dalle loro storie, ma dobbiamo anche collegare queste storie alle geografie, ai luoghi e alle caratteristiche dei territori.

Ho avuto l'opportunità di raccontare in Trentino l'esperienza dell'Appennino Reggiano e del progetto *La Montagna del Latte*. È stata l'occasione per riflettere su come un territorio abbia scelto di valorizzare una delle proprie principali risorse economiche, la filiera del Parmigiano Reggiano, trasformandola in una leva di sviluppo territoriale più ampia.

Da quella prima esperienza è nata una nuova fase di lavoro che abbiamo definito *Montagna dei Saperi*, nella quale il capitale umano, la conoscenza e la formazione diventano elementi centrali per lo sviluppo delle comunità.

Questo percorso è stato possibile grazie alla capacità di costruire relazioni tra Comuni, Unioni, Province, Regione e soggetti economici e sociali. In particolare, la Regione Emilia-Romagna ha sempre accompagnato questi processi attraverso un approccio di ascolto e di coprogettazione con i territori.

Le aree interne non sono più considerate semplicemente destinatarie di politiche compensative o assistenziali. Sono diventate soggetti attivi, protagonisti e co-costruttori del proprio futuro.

Si è passati da una politica intesa come gestione dell'emergenza a una politica fondata sulla strategia. Una strategia che significa saper individuare opportunità anche quando sembra che non ci siano soluzioni immediate e che si fonda sulla fiducia reciproca tra istituzioni e comunità.

Investire sul capitale umano significa investire sulla formazione e sulle competenze. Nell'Appennino Reggiano questo ha portato, ad esempio, all'apertura del primo corso ITS della Regione Emilia-Romagna collocato al di fuori di un capoluogo di provincia, dedicato ai temi della gestione del territorio, della prevenzione e della mitigazione del dissesto idrogeologico.

Si tratta di un risultato importante, nato da un lavoro condiviso tra istituzioni, scuole, imprese e territorio.

Accanto al capitale umano esiste poi un capitale sociale fondamentale. Le comunità devono essere coin-



volte attivamente, valorizzando il dialogo tra generazioni e la partecipazione delle persone alla costruzione del futuro dei propri territori.

Molte aree dell'Appennino sono caratterizzate da un'età media elevata e da difficoltà nell'accesso ai servizi essenziali. Tuttavia, queste comunità conservano una forte volontà di partecipare e contribuire alla vita collettiva. È necessario creare le condizioni affinché questa energia possa esprimersi.

Vi è infine il capitale ambientale, che rappresenta una delle principali risorse dei territori interni. In questo senso, strumenti come la Strategia Nazionale per le Aree Interne, le Green Community e le Strategie Territoriali per le Aree Montane rappresentano parti di un unico percorso.

La sfida consiste nel trasformare le tante esperienze positive nate nei territori in una visione più ampia e condivisa, capace di fare dell'Emilia-Romagna un laboratorio nazionale di innovazione territoriale.

Un aspetto particolarmente significativo riguarda il coinvolgimento dei giovani. Le politiche più efficaci non sono quelle pensate semplicemente per i giovani, ma quelle costruite con i giovani.

Nell'Appennino Reggiano stiamo lavorando proprio in questa direzione, costruendo alleanze territoriali che coinvolgono realtà diverse – dall'Appennino al distretto ceramico, fino alle Colline Matildiche – e favorendo la nascita di nuovi hub dedicati all'imprenditorialità giovanile.

L'obiettivo è creare reti di collaborazione capaci di valorizzare le vocazioni specifiche di ciascun territorio e di offrire nuove opportunità alle giovani generazioni.

Per continuare su questa strada abbiamo bisogno di consolidare e rinnovare costantemente le alleanze che abbiamo costruito. Momenti di confronto come questi sono preziosi proprio perché alimentano relazioni, rafforzano la fiducia reciproca e aiutano a costruire una visione condivisa del futuro.

Solo riconoscendoci parte di una stessa comunità di destino possiamo affrontare le sfide che ci attendono e continuare a costruire opportunità per i territori e per le persone che li abitano.



PERSONA, COMUNITÀ, TERRITORIO: I FATTORI DELLO SVILUPPO LOCALE

di Everardo Minardi

*Presidente del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione
Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS*

La riflessione ruota attorno a tre parole: persona, comunità e territorio.

Sono tre parole chiave per ridisegnare un percorso di sviluppo dei territori che, nel corso degli ultimi decenni, sono stati progressivamente dimenticati e, in molti casi, marginalizzati.

Questo è un aspetto importante da considerare, soprattutto perché siamo spesso portati a pensare che territori come quelli dell'Emilia-Romagna siano in grado di trainare i processi di sviluppo anche di altre regioni del Paese. Tuttavia, ci troviamo oggi di fronte a una situazione di crisi e di trasformazione che riguarda il modo stesso in cui abbiamo interpretato lo sviluppo.

Per lungo tempo lo sviluppo è stato identificato con la crescita economica. Una crescita quantitativa: crescita di beni, di risorse, di attività economiche, di capitale e di mercati. In questa prospettiva il capitale economico e finanziario diventava l'elemento centrale, mentre il territorio veniva considerato soprattutto come uno spazio fisico da utilizzare e consumare.

I cittadini, a loro volta, erano visti prevalentemente come portatori di risorse utili alla crescita economica.

Territorio e comunità erano quindi interpretati come contesti funzionali a processi di sviluppo intesi quasi esclusivamente in termini economici.

Oggi, però, abbiamo l'opportunità di cambiare prospettiva. Sempre più esperienze e pratiche territoriali ci mostrano la possibilità di passare da una logica fondata sulla crescita a una logica fondata sullo sviluppo.

Uno sviluppo integrato e integrale, che non si limiti alla sola dimensione economica, ma che riconosca valore anche ad altri elementi fondamentali della vita collettiva.

In questa prospettiva il territorio non è più semplicemente un luogo da sfruttare, ma diventa uno spazio da riscoprire e valorizzare. Un luogo nel quale ritrovare patrimoni storici, culturali, ambientali e sociali che costituiscono risorse fondamentali per il futuro delle comunità.

La rigenerazione dei territori richiede certamente investimenti e innovazione, ma anche la ricostruzione di relazioni sociali, la trasmissione di conoscenze e la condivisione di pratiche capaci di generare coesione e sviluppo.

Ecco perché le parole persona, comunità e territorio assumono oggi una centralità particolare.

Quando parliamo di persona non dobbiamo soffermarci soltanto sulle fragilità, sulle difficoltà o sui limiti che caratterizzano la società contemporanea. Dobbiamo parlare anche di autonomia, di capacità di scelta, di benessere e di partecipazione.

La persona non può essere considerata semplicemente il risultato di processi economici o tecnologici. Deve tornare a essere il punto di partenza dei processi di cambiamento sociale.



Quando parliamo di comunità non facciamo riferimento a un concetto astratto. La comunità è il luogo dei beni comuni, delle relazioni, delle conoscenze e dei patrimoni condivisi. È il contesto nel quale si producono e si trasmettono valori, cultura e capitale sociale.

La comunità custodisce beni naturali, beni storici e beni culturali che rappresentano una ricchezza collettiva e contribuiscono a costruire identità e appartenenza.

Il territorio, a sua volta, è il luogo nel quale queste risorse si manifestano. È il luogo delle risorse naturali, ambientali, culturali e sociali che possono diventare patrimonio comune e base per nuovi percorsi di sviluppo.

Per questo oggi abbiamo bisogno di parlare sempre più di sviluppo locale. Il nostro Paese non ha bisogno soltanto di crescita economica generale, ma di percorsi di sviluppo radicati nei territori e nelle comunità.

Uno sviluppo che non riguardi esclusivamente le imprese e i processi produttivi, ma che sappia dare risposte alle domande sociali delle comunità locali.

In questa prospettiva diventano fondamentali il recupero degli insediamenti abitativi, l'organizzazione dei servizi educativi, sociali e culturali e il miglioramento della qualità della vita delle persone che abitano questi territori.

Tutti questi elementi possono contribuire a rendere attrattive le aree interne e a favorire l'arrivo di nuove quote di popolazione.

Quando una comunità cresce, anche lentamente, si producono nuove relazioni sociali, nuove modalità di interazione e nuove forme di partecipazione che contribuiscono a rinnovare l'identità.

La rigenerazione non riguarda soltanto gli spazi fisici, ma anche le relazioni tra le persone e tra le generazioni.

Per questo i territori devono essere capaci di riconoscersi e di costruire una nuova identità condivisa. Un'identità che nasce dalla valorizzazione delle proprie risorse, dalla capacità di innovare e dalla costruzione di nuovi legami sociali.

Dentro questa prospettiva, le persone tornano a essere il centro dei processi di cambiamento, di innovazione e di sviluppo locale.

È proprio a partire dalla valorizzazione della persona, della comunità e del territorio che possiamo immaginare una nuova stagione di rigenerazione delle aree interne.



DOPO LA STRATEGIA NAZIONALE PER LE AREE INTERNE

di Giampiero Lupatelli

Economista territoriale, CAIRE - Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS

Nel 2026 si incrociano in un unico momento tre diverse stagioni che interpretano la vicenda delle aree interne.

Da un lato vi è la necessità di guardare, con uno sguardo retrospettivo, di bilancio e di valutazione, alla prima stagione della Strategia Nazionale per le Aree Interne, quella storica ed “eroica”, sviluppata nell’ambito della programmazione europea 2014-2020.

Dall’altro lato occorre soffermarsi sul presente, rappresentato dalla seconda stagione della Strategia Nazionale per le Aree Interne, che sta prendendo avvio con alcune difficoltà nell’ambito della programmazione europea 2021-2027.

Infine, è necessario guardare alle prospettive future, perché proprio in questo momento si stanno gettando basi importanti per la prossima stagione della programmazione europea, quella 2028-2034.

La Strategia Nazionale per le Aree Interne, avviata tra il 2012 e il 2013 in vista della programmazione europea 2014-2020, è stata un’esperienza importante, singolare, originale e, per certi aspetti, anticipatrice. È stata anche molto ambiziosa, perché ha cercato di mettere insieme politiche di natura diversa e soggettività diffe-

renti: il sistema nazionale, la dimensione europea e le dimensioni regionali e locali.

Ha cercato di integrare le politiche di coesione, orientate a promuovere lo sviluppo territoriale e a ridurre le disuguaglianze, con le politiche di sostegno ai servizi di cittadinanza, cioè con interventi finalizzati a ridurre e rimuovere le condizioni di perifericità di questi territori.

Si è trattato di un progetto molto ambizioso, nato in una congiuntura particolare: quella del Governo tecnico guidato da Mario Monti e del Ministero per il Mezzogiorno e le Politiche di Coesione affidato a Fabrizio Barca, ideatore della SNAI. Barca era stato in precedenza consigliere della Commissaria europea Danuta Hübner, nel tentativo di promuovere una riforma organica delle politiche di coesione territoriale europea, riforma che poi non si è compiuta.

È stata una grande stagione di sperimentazione, che oggi può essere valutata con maggiore serenità approfittando anche di una certa distanza temporale. Questa valutazione ha visto emergere giudizi differenti: da un lato forti critiche rispetto ai ritardi, alle lentezze e alle incertezze; dall'altro valutazioni positive rispetto alle ambizioni e ai risultati che, pur non essendo numerosi, si sono rivelati significativi in alcuni territori e in particolari condizioni favorevoli.

Ho avuto la possibilità di essere testimone e, in piccola parte, protagonista di una di queste esperienze, di cui si è parlato molto sia a livello regionale sia nazionale: la strategia *La Montagna del Latte*, sviluppata nell'Appennino reggiano.

Rispetto a questa prima stagione, ritengo importante richiamare un evento recente che potrebbe apparire



come una sorta di pietra tombale posta sulla Strategia, ma che forse non lo è.

Mi riferisco alla pubblicazione, tra i temi di discussione del Dipartimento di Economia e Finanza della Banca d'Italia, di un saggio importante, molto ben argomentato e strutturato, che propone una valutazione della SNAI a dieci anni dal suo avvio. Si tratta di una lettura molto critica, che si aggiunge, con nuovi e puntuali argomenti, ad altre valutazioni più impressionistiche già prospettate sui ritardi, sulle lentezze e sulle incertezze della Strategia e che sostiene che l'impatto della SNAI sui territori e sulle economie locali non sia stato particolarmente rilevante.

A mio avviso, però, questa valutazione presenta un difetto di prospettiva, un difetto che potremmo definire un vero e proprio errore di parallasse.

L'errore consiste nell'aver assunto come riferimento geografico e come unità di analisi il territorio comunale, distinguendo tra Comuni interessati dagli interventi della SNAI e Comuni appartenenti alle medesime aree pilota, ma non direttamente coinvolti.

Il punto è che una strategia di sviluppo territoriale, pur essendo una strategia locale, non può avere come riferimento esclusivo il territorio comunale. Il Comune rappresenta infatti una dimensione troppo ristretta per identificare la comunità territoriale che beneficia degli effetti di una politica.

Si pensi, ad esempio, ai temi della salute, della formazione o dell'istruzione. Gli interventi possono essere concentrati nei luoghi in cui sono presenti presidi ospedalieri o istituti scolastici, ma i loro effetti si estendono a un territorio molto più ampio.

Per questo motivo, il confronto tra singoli Comuni non rappresenta probabilmente il criterio più adeguato per valutare i risultati prodotti da una politica di sviluppo locale come la Strategia Nazionale per le Aree Interne.

Un errore analogo si ritrova anche nella stagione attuale della Strategia Nazionale per le Aree Interne, che coinvolge 42 nuovi territori, compreso quello della montagna forlivese e cesenate, accanto ai 72 territori originari della prima stagione.

Nel Piano Strategico Nazionale per le Aree Interne vi è un passaggio che ha suscitato un ampio dibattito, legato a considerazioni formulate prevalentemente in chiave demografica e forse trasferite in modo improprio da un documento scientifico di analisi a un documento programmatico di indirizzo politico. Mi riferisco al tema del presunto “destino irreversibile” di declino demografico di alcuni territori delle aree interne.

Si è discusso molto se un documento di programmazione territoriale possa ragionevolmente parlare di declino irreversibile. Anche in questo caso, però, il limite principale consiste nell’aver concentrato l’attenzione sui Comuni anziché sulle comunità territoriali di cui quei Comuni fanno parte.

Nel Piano si afferma addirittura che ciascun Comune debba individuare la propria collocazione in questo contesto, definire il territorio di appartenenza e declinare di conseguenza le proprie politiche. Ma le aree interne sono, per definizione, una strategia d’area. Non sono i singoli Comuni, isolatamente, a determinare il proprio destino: sono i Comuni che, mettendosi insie-



me e costruendo una coalizione territoriale, scelgono di lavorare per cogliere nuove opportunità di sviluppo negli anni successivi.

La stagione attuale, che prende avvio nel 2026 e si colloca nell'orizzonte della programmazione 2021-2027, presenta naturalmente alcune differenze rispetto alla prima.

Oltre al tema dei tempi e dei ritardi, ciò che merita di essere sottolineato è che non è stato sufficiente semplificare il modello, immaginando una maggiore regionalizzazione delle politiche rispetto alla lunga gestazione della prima stagione. Anche in questo caso, infatti, gran parte del periodo di programmazione è già trascorso prima che la Strategia potesse avviarsi concretamente.

È interessante osservare anche la diversa risposta delle Regioni.

In alcuni casi, come in Emilia-Romagna, si è scelto di dare continuità alla prima esperienza della SNAI, estendendo l'approccio delle strategie territoriali alle aree interne e montane all'intero Appennino regionale. Anche la Toscana ha compiuto una scelta analoga.

Altre Regioni, invece, hanno escluso le aree già coinvolte nella prima programmazione dal nuovo ciclo di interventi. Inoltre, la risposta regionale non è più stata così strettamente integrata con quella degli apparati centrali e dei Ministeri, che nella prima stagione avevano svolto un ruolo importante, anche grazie al coordinamento del Dipartimento per le Politiche di Coesione.

Oggi questa presenza risulta meno significativa e ciò ha reso più complesso il rapporto dei territori con i singoli interventi e con i diversi Ministeri.

Queste considerazioni riguardano anche il territorio delle aree interne della Romagna forlivese e cesenate, che si trova oggi nella fase di avvio della propria Strategia. Un avvio che ha registrato un ritardo significativo rispetto alla maturità già raggiunta dal territorio. Sono trascorsi infatti circa due anni da quando la Strategia ha preso forma fino al momento in cui è giunta alla definitiva approvazione e all'avvio operativo, sia per la componente statale sia per quella regionale.

L'avvio, fortunatamente, c'è stato. Ma proprio questa esperienza induce a interrogarsi sulle prospettive future e, in particolare, sulla stagione della programmazione europea 2028-2034.

Il quadro europeo appare oggi complesso e incerto. Sono in discussione le politiche più tradizionali, in particolare il peso, in termini di bilancio, delle politiche di coesione territoriale e della Politica Agricola Comune, con il relativo sistema di politiche di sviluppo territoriale. Tutte queste politiche devono confrontarsi con nuove priorità che bussano alle porte del bilancio e delle politiche dell'Unione Europea, a partire dal tema della sicurezza.

Ci troviamo quindi in una fase nella quale potrebbero ridursi le risorse destinate a queste politiche. Potrebbero però emergere anche alcuni effetti positivi, tra cui un maggiore avvicinamento tra le politiche di coesione territoriale e quelle di sviluppo territoriale, che rappresentano le due grandi politiche europee caratterizzate da una forte dimensione spaziale.

In questa stagione di riorganizzazione del bilancio europeo, tali politiche potrebbero essere ricondotte a una visione più unitaria.



Accanto alla dimensione europea, la prossima stagione dovrà confrontarsi con un'altra questione: l'affollamento delle strategie.

Quando nacque la Strategia Nazionale per le Aree Interne, essa rappresentava un elemento innovativo, un approccio strategico e non più routinario ai temi dello sviluppo territoriale. Chiedeva ai territori di assumere un ruolo da protagonisti, elaborando una nuova idea di sviluppo e innovando il proprio modo di interpretare il futuro.

Nel tempo, però, si sono succeduti molti altri approcci strategici. Si pensi, ad esempio, alla strategia delle Green Community nell'ambito del PNRR oppure, con riferimento alla recente legge sulla montagna, alla Strategia Nazionale per la Montagna. A queste si aggiungono altri indirizzi strategici delle politiche nazionali, come quelli dedicati allo sviluppo sostenibile o alla strategia forestale.

La moltiplicazione delle strategie rischia inevitabilmente di generare confusione. Per questo motivo, l'esigenza principale non è quella di rincorrere una pluralità di sollecitazioni, ma di compiere uno sforzo di sintesi, ricomponendo all'interno di un unico approccio strategico i diversi orientamenti e le diverse esperienze maturate.

Si tratta di un lavoro che richiede un forte impegno di coordinamento, sia a livello nazionale sia a livello regionale, per favorire l'integrazione tra azioni e politiche. Un impegno che, soprattutto sul piano nazionale, non è stato semplice riconoscere in questa fase.

Esiste però un'esigenza ancora più importante, che la Strategia Nazionale per le Aree Interne ha iniziato ad

affrontare ma che oggi richiede un deciso salto di qualità: l'investimento sulle intelligenze locali.

Queste politiche non possono continuare a scendere dall'alto, come è avvenuto in parte con la logica del PNRR, arrivando sui territori attraverso canali prevalentemente verticali, magari efficienti, ma poveri di relazioni orizzontali.

Devono invece mettere i territori nelle condizioni di essere protagonisti del proprio sviluppo.

La SNAI ha iniziato a percorrere questa strada, talvolta con approcci anche discutibili o eccessivamente illuministici, ma proprio questa rappresenta probabilmente la sua eredità più significativa.

Valorizzare le intelligenze locali è, a mio avviso, il tema più importante per tenere insieme la rigenerazione territoriale, la Strategia Nazionale per le Aree Interne e il suo rilancio.



TENERE INSIEME TERRITORI E POPOLAZIONI DIVERSE PER UN NUOVO SVILUPPO

di Claudio Milandri

Sindaco di Civitella di Romagna

Da un punto di vista normativo, siamo un'area interna abbastanza giovane. Con una delibera della Giunta regionale del marzo 2024 è stata approvata la Strategia Territoriale per le Aree Montane e Interne dell'Appennino forlivese e cesenate. L'Emilia-Romagna, in questo ciclo di programmazione, ha individuato tre nuove aree interne: l'Appennino parmense-piacentino, l'Appennino forlivese-cesenate e l'Appennino imolese.

L'obiettivo delle Strategie Territoriali per le Aree Montane e Interne è dare supporto ai Comuni e alle aree più fragili, cercando in particolare di contrastare lo spopolamento e ridurre le disparità territoriali.

Per noi lo spopolamento rappresenta oggi una delle principali preoccupazioni, soprattutto dopo l'alluvione del 2023, che ha colpito duramente le nostre comunità. Da allora alcune persone si sono spostate verso i centri più grandi, anche per avere accesso a servizi e condizioni che in questo momento facciamo più fatica a garantire.

L'area interna dell'Appennino forlivese-cesenate è composta da nove Comuni: Verghereto, Bagno di Romagna, Santa Sofia, Rocca San Casciano, Galeata, Civitella di Romagna, Premilcuore, Portico e San Benedetto e Tredozio. Si tratta di Comuni montani, caratterizzati da una forte fragilità territoriale.

Le parole chiave della strategia sono l'investimento sui giovani, il capitale umano, il turismo sostenibile, la connettività e, soprattutto, la capacità di lavorare insieme.

Sono il Sindaco portavoce di questa area e il nostro compito è raccogliere i fabbisogni dei diversi Comuni, mediare tra le esigenze locali e la visione strategica complessiva, costruendo una strategia condivisa e multilivello.

Guidare il cambiamento significa tenere insieme interessi diversi e trasformarli in una visione comune. Abbiamo elementi che ci uniscono, ma anche molte differenze. Per questo è necessario lavorare insieme, cercando di trasformare le criticità in valori aggiunti.

I nostri Comuni si estendono complessivamente su oltre 950 chilometri quadrati, con una densità abitativa molto bassa, pari a circa 25 abitanti per chilometro quadrato. Si tratta di un sistema territoriale molto esteso, che copre una parte significativa della dorsale appenninica regionale.

Una criticità importante è data dal fatto che il territorio è distribuito su cinque valli parallele – Savio, Bidente, Rabbi, Montone e Tramazzo – che non hanno collegamenti orizzontali adeguati e risultano quindi piuttosto isolate tra loro.

Per quanto riguarda le risorse, la strategia prevede un finanziamento di poco più di 6 milioni di euro destinati a sviluppo locale, rigenerazione urbana e capitale umano. A questi si aggiungono circa 2 milioni e 250 mila euro per infrastrutture fisiche e connessione territoriale e altri 4 milioni di euro per i servizi essenziali di cittadinanza, in particolare salute e istruzione.



Uno dei fili conduttori dei progetti che stiamo portando avanti è il mantenimento dei giovani sul territorio. Ogni Comune ha un progetto specifico, ma l'obiettivo comune è creare le condizioni affinché i giovani possano restare e costruire il proprio futuro nelle nostre comunità.

Abbiamo inoltre avviato due progetti: uno dedicato alla comunità digitale e uno al capitale umano. Il primo mira a realizzare nei piccoli centri laboratori e spazi di innovazione digitale, con attività di animazione territoriale e una gestione partecipata della rete. Il secondo riguarda la formazione dei giovani e l'individuazione di esperti in grado di supportare questi laboratori.

Un altro progetto importante riguarda la realizzazione di una ciclovía che colleghi le diverse valli. L'alluvione ha modificato profondamente il territorio dal punto di vista morfologico e ci ha costretti a ripensare quanto era stato progettato. Tuttavia, questo intervento resta fondamentale per favorire un turismo lento e sostenibile, capace di portare valore aggiunto ai nostri territori.

Sul fronte dei servizi essenziali di cittadinanza abbiamo lavorato in particolare sulla salute e sulla prossimità. Ci siamo resi conto che una delle soluzioni più utili potrebbe essere un'unità sanitaria mobile: un mezzo attrezzato in grado di raggiungere i diversi Comuni e offrire un supporto diretto alle comunità.

A questo si aggiungono l'assistenza domiciliare integrata, lo sviluppo della telemedicina, percorsi riabilitativi e iniziative dedicate al benessere psicofisico.

Per quanto riguarda l'istruzione, nei piccoli centri il tema principale è mantenere il presidio scolastico. Il calo demografico ci mette costantemente di fronte al ri-

schio di chiusura di scuole o sezioni. Per questo è fondamentale sostenere gli istituti scolastici e promuovere laboratori nelle scuole secondarie, favorendo l'avvicinamento al mondo produttivo e aumentando le competenze pratiche dei ragazzi.

Un'altra criticità riguarda la diminuzione dei medici di medicina generale, che rappresenta una delle principali preoccupazioni dei nostri territori. Dobbiamo trovare il modo di riavvicinare le professionalità mediche alle comunità locali.

Stiamo inoltre lavorando su progetti di rigenerazione urbana, attualmente in fase progettuale, **destinati a entrare nella successiva fase realizzativa.**

Negli ultimi tempi abbiamo iniziato a concentrare l'attenzione anche sulla filiera forestale, un tema molto importante per i nostri Comuni che finora non ha avuto lo spazio che merita. In questo ambito abbiamo ottenuto un finanziamento di oltre 700 mila euro per un progetto antincendio che coinvolge le nostre montagne e le nostre foreste, con la partecipazione dei Vigili del Fuoco, dei Carabinieri Forestali, dell'Agenzia regionale per la Protezione Civile e dei Comuni.

Il valore dell'integrazione è centrale. Dobbiamo imparare a lavorare insieme e a condividere le criticità, trasformandole in punti di forza. Un territorio unito è l'unica vera risorsa e l'unica struttura capace di resistere ai cambiamenti.

Da soli non riusciamo più ad andare da nessuna parte.



LA SCUOLA, UN PRESIDIO FONDAMENTALE DELLE AREE INTERNE

di Valentina Rossi

Dirigente scolastica di Premilcuore

L'esperienza della scuola nelle aree interne offre uno sguardo molto concreto sulle opportunità e sulle criticità di questi territori, ai quali sono profondamente legata.

Da quindici anni sono dirigente scolastica in territori di vallata. Per nove anni ho lavorato nella Valle del Bidente, collaborando anche con il Sindaco Milandri, e poi ho scelto consapevolmente di spostarmi in un'altra vallata, quella del Rabbi.

Non racconto questo per parlare di me, ma perché le ragioni della mia scelta racchiudono alcuni aspetti positivi di queste realtà e mi permettono di parlare della scuola nelle aree di vallata.

In questi luoghi esiste ancora un forte senso di comunità, nonostante i cambiamenti che hanno coinvolto anche le aree interne. Esiste una frammentarietà sociale ed economica che richiede una lettura diversa dei bisogni, ma resta viva la possibilità di rapporti più diretti, di una relazione più stretta con le famiglie, con le associazioni e con gli enti locali.

In questi contesti la scuola viene spesso riconosciuta e valorizzata nel proprio ruolo istituzionale. Per me questo è stato un elemento decisivo.

Nel mio istituto rientra la realtà di Premilcuore, un piccolo paese immerso nel Parco delle Foreste Casenti-

nesi, a circa 26 chilometri dalla sede centrale. È un luogo bellissimo, che in estate si anima di persone, feste e attività, ma che vive anche le problematiche tipiche delle aree interne: invecchiamento della popolazione, poche opportunità di lavoro e famiglie giovani che talvolta si spostano per ragioni logistiche.

Nonostante questo, Premilcuore mantiene una propria vitalità. Ci sono strutture sanitarie, botteghe, attività locali, associazioni di volontariato e un'apertura crescente al turismo.

La scuola è chiaramente un presidio fondamentale per queste realtà. I numeri, però, mostrano una certa fragilità: una scuola dell'infanzia che funziona solo al mattino, con pochi bambini; una scuola primaria con sedici alunni dalla prima alla quinta; una scuola secondaria che negli ultimi anni ha avuto un piccolo rallentamento, anche se siamo fiduciosi per il futuro.

Una parte significativa degli alunni è di origine straniera. Questo rende la realtà scolastica particolarmente complessa, non solo per i numeri, ma anche per le esigenze educative, linguistiche e culturali.

Allo stesso tempo, proprio questi numeri contenuti permettono alla scuola di essere molto inclusiva e personalizzata. Quando riesco ad andare a Premilcuore trovo un ambiente familiare, caldo, nel quale i bambini sono a proprio agio, si conoscono, si incontrano anche fuori dalla scuola e vivono relazioni molto strette.

È una realtà scolastica di tutto rispetto. Il Parco delle Foreste Casentinesi finanzia progetti importanti, i bambini svolgono attività di outdoor education e partecipano a uscite didattiche molto significative.



Abbiamo attivato il modello “Senza Zaino”, un modello innovativo di insegnamento nato proprio anche per le pluriclassi, nel quale i bambini lavorano in gruppo, condividono materiali e l’insegnante non si pone quasi mai in una logica di lezione frontale. Sono metodologie che spesso non si trovano nemmeno nei contesti cittadini.

Abbiamo aderito alla Rete nazionale delle piccole scuole e abbiamo inserito nelle pratiche strutturali anche il service learning, che prevede una stretta connessione tra scuola e territorio.

Le criticità, però, restano. La prima è il calo demografico. Ogni anno, quando presentiamo gli organici, c’è il timore di perdere classi o sezioni. Un’altra difficoltà forte è il turnover dei docenti. Dopo il pensionamento dei docenti che vivevano sul territorio, è difficile trovare insegnanti che vogliano restare in questi contesti.

Spesso i docenti precari, appena arrivano, chiedono subito se dovranno andare a Premilcuore. Le ragioni sono anche molto concrete: gli spostamenti, i costi, il tempo di viaggio. Servirebbero scelte coraggiose da parte del legislatore e del Ministero per rendere più attrattivo lavorare in queste realtà.

C’è poi il tema delle famiglie di origine straniera, spesso portatrici di bisogni più complessi, legati anche a situazioni di svantaggio sociale, linguistico e culturale. Questa è una sfida educativa importante, che richiede ai docenti competenze talvolta ancora più articolate rispetto a quelle richieste in contesti scolastici ordinari.

Un'altra difficoltà riguarda le opportunità extra-scolastiche. Penso allo sport, alla socialità, alle attività pomeridiane. Una mamma mi raccontava che per portare il figlio a giocare a calcio a Forlì parte alle due del pomeriggio e rientra alle sette di sera. Non tutte le famiglie possono permetterselo.

Il rischio è quello di una "povertà nella povertà": vivere in un paese con poche opportunità e non avere nemmeno la possibilità concreta di spostarsi per accedere ad altre esperienze.

Il tema dei trasporti è quindi centrale, soprattutto per il trasporto pubblico. Allo stesso tempo, ci sono anche opportunità importanti: il trasporto comunale per accompagnare i bambini a scuola, il centro educativo pomeridiano finanziato dall'ASP, il supporto ai compiti, progetti strutturati e un forte riconoscimento del valore della scuola.

Credo profondamente che la qualità dell'educazione non possa esistere senza una qualità delle relazioni a 360 gradi. In questi territori la qualità delle relazioni con gli enti locali, con le associazioni, con le famiglie e con il territorio è fondamentale.

Per questo stiamo pensando di attivare un patto di comunità. Non per fare retorica o per sederci attorno a un tavolo senza arrivare a risultati, ma per costruire insieme linee di sviluppo concrete con l'ente locale e con le associazioni del territorio.

L'idea è portare anche fuori dalla scuola, nella piazza e negli spazi informali del paese, il lavoro che già si fa sull'integrazione e sull'educazione alla cittadinanza, coinvolgendo famiglie, bambini e comunità.



La Strategia Nazionale per le Aree Interne può rappresentare un'occasione importante. I finanziamenti servono, ma i soldi da soli non bastano. Se dietro non ci sono testa, cuore, competenze e capacità, il rischio è di disperderli.

Grazie alla SNAI siamo riusciti a costruire un accordo di rete tra le scuole dell'Appennino forlivese-cesenate, con il mio istituto come capofila. **L'accordo di rete costituisce la base per lo sviluppo delle progettualità comuni.**

Tra le linee di lavoro ci sono l'aumento del tempo educativo, la possibilità di prolungare il tempo scuola, l'attivazione di centri educativi pomeridiani e la formazione dei docenti.

La formazione è fondamentale, perché in queste realtà gli insegnanti devono avere molte competenze. Non si può insegnare in modo tradizionale. Bisogna valorizzare la tradizione e il territorio, ma servono anche capacità innovative e creative.

Anche l'intelligenza artificiale può essere uno strumento utile, non certo una soluzione magica, ma un mezzo per valorizzare ciò che già esiste e per integrare maggiormente le famiglie e le storie del territorio. Si possono raccontare i lavori dei genitori, trasformarli in podcast, testi, materiali condivisi, lavorando in modo creativo e concreto.

Un altro tema è la socialità. I gruppi sono piccoli e sarebbe importante, attraverso risorse per i trasporti, permettere ai ragazzi di Premilcuore di incontrare quelli della sede centrale e viceversa, costruendo attività comuni e occasioni di relazione.

La sfida è passare dalla logica della semplice tenuta — mantenere la classe aperta — alla logica della qualità. Non basta conservare la classe: bisogna renderla viva, attiva, significativa.

I ragazzi devono avere davvero le stesse opportunità formative degli altri. Solo così potranno acquisire strumenti, competenze e capacità per scegliere, un domani, di restare o tornare nel proprio territorio, vivendolo con creatività e progettualità.

Non servono progetti isolati, ma interventi stabili e integrati, una visione condivisa, strumenti e competenze adeguate.

Le amministrazioni locali spesso hanno grande passione e amore per il territorio, ma non sempre dispongono degli strumenti tecnici e organizzativi necessari. Per questo servono scelte coraggiose anche da parte del Ministero e delle istituzioni competenti.

C'è ancora molto da fare, ma proprio per questo è importante continuare a lavorare insieme.



TAVOLA ROTONDA

Comunità, mobilità e partenariati per il futuro delle aree interne

Introduzione di Lorenzo Ciapetti

*Presidente del Consiglio di Indirizzo della Fondazione Hub
del Territorio Emilia-Romagna ETS*

La tavola rotonda si apre con una riflessione su uno dei temi centrali per il futuro delle aree interne: la mobilità e la connettività territoriale.

Il confronto prende avvio dall'evoluzione delle politiche per il trasporto pubblico e dalle prospettive di una nuova idea di mobilità, con l'obiettivo di interrogarsi sulla possibilità di connettere in modo più efficace le aree interne con il resto del territorio.

Accanto al tema del servizio minimo garantito nel trasporto pubblico emerge infatti una questione più ampia: quella della connettività territoriale come condizione per lo sviluppo delle comunità locali. Una sfida che richiede di conciliare accessibilità, sostenibilità economica e qualità dei servizi.

LA MOBILITÀ COME DIRITTO E INFRASTRUTTURA DI CITTADINANZA

di Andrea Corsini

Presidente di Start Romagna

Il tema della mobilità e dei trasporti non viene spesso affrontato nei confronti dedicati allo sviluppo territoriale, alla connettività e alla rigenerazione delle aree interne. Eppure rappresenta un elemento fondamentale della Strategia per le aree interne e, più in generale, delle politiche di coesione territoriale.

La mobilità è innanzitutto un diritto, sancito dalla Costituzione italiana. Le istituzioni e le aziende pubbliche che operano nel settore hanno il compito di renderlo effettivo, garantendo a tutti – giovani, anziani, residenti e turisti – la possibilità di spostarsi tra quartieri, città, aree costiere e territori montani. Assicurare il diritto alla mobilità può sembrare un principio scontato, ma non lo è.

La mobilità, infatti, va ben oltre il semplice spostamento delle persone: è un fattore di equità sociale e di coesione territoriale. Nelle aree interne significa mettere a disposizione delle comunità uno strumento capace di ridurre l'isolamento e di consentire l'accesso ai servizi sanitari, educativi, culturali e sportivi presenti nel fondovalle e nei centri urbani più vicini.

Vivere nelle aree interne può rappresentare una scelta di qualità della vita e, per molti aspetti, un privilegio. Proprio per questo è necessario che tali territori siano



collegati in modo efficace, affinché chi vi risiede possa usufruire delle stesse opportunità offerte altrove. La mobilità contribuisce così a rafforzare il senso di appartenenza delle comunità e rappresenta uno strumento di democrazia, perché rende accessibili i servizi pubblici indipendentemente dalla condizione economica delle persone.

Se questo è il principio di riferimento, occorre tuttavia confrontarsi con un'altra grande sfida: quella della sostenibilità economica del trasporto pubblico locale.

Come azienda pubblica operante sull'intero territorio romagnolo, Start Romagna ha avviato un importante lavoro di revisione dell'organizzazione dei servizi. Non perché il sistema attuale non funzioni, ma perché la domanda di mobilità è profondamente cambiata rispetto al passato e richiede modelli più flessibili, capaci di rispondere alle nuove esigenze dei cittadini, preservando al tempo stesso l'equilibrio economico dell'azienda.

La riorganizzazione dei servizi rappresenta oggi una delle principali sfide per tutte le aziende di trasporto pubblico. Occorre garantire il diritto alla mobilità mantenendo una gestione sostenibile, consapevoli che le aziende pubbliche devono assicurare servizi di qualità senza compromettere il proprio equilibrio finanziario.

Questa esigenza emerge con particolare evidenza nelle aree interne. Non è raro che amministratori e cittadini segnalino autobus che percorrono le vallate con pochissimi passeggeri a bordo. Da un punto di vista puramente economico quelle corse potrebbero apparire inefficienti; tuttavia eliminarle significherebbe privare intere comunità di un servizio essenziale.

La risposta non è quindi ridurre i collegamenti, ma ripensarli. Per questo Start Romagna sta sviluppando servizi di trasporto pubblico a chiamata e sistemi *on demand*, pensati per le aree caratterizzate da una domanda più debole. Si tratta di soluzioni flessibili, in grado di garantire il diritto alla mobilità anche nei territori meno popolati, integrando i servizi tradizionali e adattandosi alle diverse esigenze della popolazione.

Rigenerare le aree interne significa infatti anche ripensare il modo in cui le persone si muovono, adottando modelli organizzativi più innovativi e sostenibili.

La mobilità può inoltre diventare uno strumento di sviluppo economico e di valorizzazione del territorio. In questa prospettiva si inserisce il progetto **Aspass**, promosso insieme alla Regione Emilia-Romagna, che collega durante il periodo estivo la Riviera ai borghi e ai comuni dell'entroterra attraverso servizi di trasporto pubblico dedicati.

L'obiettivo non è semplicemente accompagnare i turisti da un luogo all'altro, ma offrire esperienze capaci di valorizzare il patrimonio culturale, naturalistico ed enogastronomico delle aree interne, coinvolgendo musei, produttori locali, agriturismi e operatori del territorio. La mobilità collettiva diventa così uno strumento per creare nuove opportunità di sviluppo, favorendo una fruizione sostenibile dei territori e contribuendo, allo stesso tempo, alla riduzione dell'impatto ambientale.

Se si vuole dare piena attuazione alla Strategia per le aree interne, la mobilità deve essere considerata una componente strutturale delle politiche di sviluppo territoriale. Garantire collegamenti efficienti, accessibili e



sostenibili significa offrire alle persone maggiori opportunità di studio, lavoro e accesso ai servizi, rafforzando la qualità della vita delle comunità e contribuendo alla crescita dei territori più fragili.

SCUOLA, IMPRESA E COMUNITÀ: L'ESPERIENZA DELLA VALLE DEL SAVIO

di Federico Giovannetti

Consigliere Associazione Imprenditori Valle Savio

Una frase di Adriano Olivetti afferma che una comunità esiste solo se ha un destino. Personalmente preferisco interpretare quel destino come sinonimo di volontà: se esiste la volontà di costruire qualcosa, allora è possibile raggiungere risultati che inizialmente sembrano irrealizzabili.

Le aree interne non possono essere valutate con gli stessi criteri utilizzati per i grandi centri urbani. Servono logiche specifiche, capaci di andare oltre il solo principio dell'economicità. Non tutto può essere misurato esclusivamente in termini di convenienza: alcune scelte devono essere compiute perché sono necessarie al futuro di un territorio.

Con questo spirito è nata l'Associazione Imprenditori Valle Savio. Il presidente Giorgio Cangini si è posto una domanda molto semplice: che cosa serve davvero per mantenere viva la nostra valle? La risposta è stata altrettanto chiara: una scuola. Una scuola capace di trattenerne i giovani sul territorio e, allo stesso tempo, di offrire alle numerose imprese locali personale qualificato. Da questa convinzione è nata un'associazione che ha posto al centro del proprio impegno lo sviluppo del lavoro e la valorizzazione delle competenze come strumenti per contrastare le criticità tipiche delle aree interne.



All'inizio il progetto sembrava impossibile. Quando venne proposta l'idea di portare una sede dell'ITT Marconi di Forlì a Sarsina, la risposta fu che non sarebbe stato possibile realizzarla. Proprio da quella convinzione è nata la sfida.

Quattordici imprese della Valle Savio, molte delle quali leader nei rispettivi settori e profondamente radicate nel territorio, hanno deciso di lavorare insieme, coinvolgendo istituzioni, amministrazioni locali e mondo della scuola. Dopo due anni di lavoro è stato possibile attivare una sede distaccata dell'ITT Marconi a Sarsina con l'indirizzo di mecatronica, una specializzazione trasversale alle esigenze delle imprese del territorio.

Il risultato rappresenta un esempio concreto di collaborazione tra pubblico e privato. Gli imprenditori non si sono limitati a promuovere l'idea, ma hanno contribuito direttamente alla sua realizzazione, investendo oltre 400 mila euro per allestire laboratori tecnologicamente avanzati, dotati di macchinari e attrezzature in linea con le esigenze dell'industria contemporanea.

Anche la collocazione della scuola nel centro storico di Sarsina assume un significato particolare. Gli studenti vivono quotidianamente il paese, attraversano le sue strade per raggiungere i laboratori o la palestra, entrano nei negozi, incontrano le persone. La scuola diventa così parte integrante della comunità e contribuisce a mantenerla viva.

Questa esperienza dimostra che, quando esiste una visione condivisa e la volontà di collaborare, è possibile costruire progetti capaci di generare valore per il territorio. Se milioni di persone continuano a scegliere di vivere nelle aree interne, significa che quei luoghi

possiedono risorse straordinarie. La sfida è continuare a investire su di esse, creando opportunità che consentano alle comunità di rimanere, crescere e guardare al futuro.



PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATI E PRINCIPIO DI PROSSIMITÀ

di Alceste Santuari

*Professore associato di Diritto dell'Economia – Comitato
Tecnico Scientifico della Fondazione Hub del Territorio
Emilia-Romagna ETS*

Non esiste una ricetta unica per la rigenerazione dei territori, ma esiste un paradigma che sta progressivamente trasformando il modo di concepire l'azione pubblica. Oggi il tema non è più quello di affidare semplicemente servizi o funzioni a soggetti privati, bensì di costruire collaborazioni orientate al perseguimento di obiettivi di interesse generale.

In questo senso, il partenariato pubblico-privato rappresenta un modello capace di valorizzare competenze, risorse e capacità organizzative presenti nelle comunità locali. Esperienze consolidate dell'Emilia-Romagna, come quelle sviluppate in ambito sanitario e sociale, dimostrano come queste collaborazioni possano generare valore condiviso e rafforzare i servizi di prossimità.

Particolare attenzione deve essere dedicata al concetto di prossimità, inteso non soltanto come vicinanza geografica, ma come riconoscimento del ruolo delle organizzazioni che vivono e operano stabilmente nei territori. Associazioni, enti del Terzo Settore, cooperative e imprese orientate all'impatto sociale possono diventare partner strategici delle amministrazioni nella costruzione di risposte efficaci ai bisogni delle comunità.

Il cambiamento richiesto è soprattutto culturale. Strumenti come la coprogettazione e la coprogrammazione richiedono tempi, competenze e modalità di lavoro differenti rispetto ai tradizionali processi amministrativi. Per questo motivo diventa fondamentale investire nella formazione e nella crescita delle capacità organizzative, sia delle amministrazioni pubbliche sia dei soggetti territoriali coinvolti.

Anche il tema dell'innovazione tecnologica deve essere letto all'interno di questa prospettiva. Le nuove tecnologie possono certamente facilitare processi e procedure, ma non possono sostituire gli elementi fondamentali su cui si costruiscono partenariati efficaci: conoscenza reciproca, fiducia, partecipazione e responsabilità condivisa.

La vera innovazione consiste nella capacità di costruire relazioni stabili e orientate al bene comune, mettendo al centro le comunità e le loro risorse.



In chiusura della tavola rotonda, Lorenzo Ciapetti ha proposto ai relatori alcune riflessioni conclusive, rivolgendo a ciascuno una domanda sul proprio ambito di esperienza.

Federico Giovannetti

Alla domanda sul ruolo che l'intelligenza artificiale potrà avere nello sviluppo dell'Associazione Imprenditori Valle Savio e nei percorsi formativi della meccanica e della mecatronica, ha risposto che l'intelligenza artificiale è già presente nelle imprese; la vera sfida consiste nel comprenderne le modalità di utilizzo e nel far sì che produca risultati concreti, evitando che diventi un fattore di criticità.

L'esperienza maturata con l'ITT Marconi di Sarsina dimostra quanto sia importante mantenere un rapporto costante tra scuola e sistema produttivo. L'associazione è presente all'interno del percorso formativo, collaborando con studenti, docenti e istituzioni scolastiche per garantire un aggiornamento continuo delle competenze.

Uno degli aspetti emersi con maggiore evidenza riguarda infatti la rapidità con cui evolvono le tecnologie utilizzate dalle imprese. Non di rado gli studenti si formano su strumenti che, al momento del loro ingresso nel mondo del lavoro, risultano già superati. Per questo motivo imprenditori e tecnici aziendali affiancano i docenti durante le attività di laboratorio, condividendo con gli studenti le tecnologie, i software e le modalità operative oggi effettivamente utilizzate nelle imprese.

Questo rapporto diretto tra scuola e aziende accompagna gli studenti lungo tutto il percorso formativo e facilita il loro inserimento professionale. Lo dimostra anche il risultato della prima classe diplomata: quasi tutti gli studenti hanno trovato immediatamente un'opportunità lavorativa nelle imprese della Valle Savio, mentre solo una parte ha scelto di proseguire gli studi universitari. Un'esperienza che conferma come la collaborazione stabile tra scuola e imprese possa rappresentare uno strumento concreto per sostenere lo sviluppo delle aree interne e favorire l'occupazione qualificata sul territorio.

Andrea Corsini

Alla domanda su cosa l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale possano offrire alla mobilità e ai servizi di trasporto pubblico, ha risposto che la tecnologia sta già contribuendo a trasformare il trasporto pubblico locale e il suo ruolo è destinato a diventare sempre più rilevante.

L'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale possono infatti aumentare la competitività del trasporto pubblico rispetto all'utilizzo dell'automobile privata, migliorando l'accessibilità e la qualità dei servizi.

Le opportunità riguardano l'intera esperienza dell'utente: dai sistemi di prenotazione e pagamento alla gestione intelligente dei percorsi, fino allo sviluppo di servizi di mobilità a chiamata sempre più efficienti e rispondenti ai bisogni dei cittadini.

Nonostante questi progressi, resta un elemento imprescindibile: l'innovazione richiede investimenti. Il



trasporto pubblico locale continua infatti a confrontarsi con un quadro di sottofinanziamento e con un costante incremento dei costi di gestione, fattori che rendono più complesso sostenere gli investimenti necessari per accelerare la transizione tecnologica e mantenere elevata la qualità dei servizi.

Per questo motivo è fondamentale accompagnare l'innovazione digitale con adeguate politiche di finanziamento, affinché le nuove tecnologie possano tradursi in un reale miglioramento dell'accessibilità e della competitività del trasporto pubblico.

Alceste Santuari

Alla domanda sul rapporto tra innovazione tecnologica, pubblica amministrazione e costruzione dei partenariati territoriali, ha risposto che il problema principale della pubblica amministrazione non è la tecnologia. Come ho già avuto modo di osservare, per contrastare una categorizzazione dei territori spesso imposta a livello internazionale ed europeo, è necessario tornare a una logica *tailor made*, costruita sulle specificità dei contesti locali.

I partenariati pubblico-privati non si costruiscono con l'intelligenza artificiale. Posso anche correre il rischio di apparire conservatore, ma ritengo che si fondino anzitutto sulla conoscenza reciproca e sulla fiducia che si costruisce a livello locale.

Detto questo, l'intelligenza artificiale rappresenta un supporto importante. Penso, ad esempio, ai percorsi di coprogettazione, che costituiscono una delle principali espressioni dei partenariati pubblico-privati. Si trat-

ta di processi necessariamente lunghi, che richiedono confronto, negoziazione, raccolta di contributi e una costante attività di verbalizzazione, essendo a tutti gli effetti procedimenti amministrativi.

È proprio in queste attività che la tecnologia può offrire un contributo significativo. Oggi esistono strumenti che consentono di registrare, trascrivere, organizzare e condividere con rapidità i contenuti degli incontri, semplificando il lavoro delle pubbliche amministrazioni. In questa direzione si stanno sviluppando anche nuove soluzioni tecnologiche presentate al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per supportare gli enti coinvolti nei processi di coprogettazione.

Resta però un punto fondamentale: la tecnologia può facilitare i processi, ma non può sostituire il cambiamento culturale. È quest'ultimo, prima ancora dell'innovazione tecnologica, a rappresentare la condizione indispensabile per costruire partenariati efficaci e duraturi.

Conclusioni

di Morena Diazzi

Componente del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS e di Hub del Territorio Nazionale

L'Emilia-Romagna è certamente una delle regioni più importanti nel contesto nazionale ed europeo, non solo per la sua avanzata realtà produttiva, ma anche per la sua grande capacità ed efficacia nell'attuazione delle politiche a scala territoriale.

Oggi faccio parte del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione, ma ho lavorato per molti anni presso la Regione Emilia-Romagna come Direttrice generale per le aree ricerca e innovazione, attività produttive, istruzione, competenze e lavoro. Ho avuto l'opportunità di conoscere da vicino i territori, l'impatto delle politiche pubbliche e l'efficacia delle azioni che accompagnano e qualificano lo sviluppo locale.

Quando parliamo di politiche territoriali, dobbiamo partire da elementi fondamentali: la conoscenza della popolazione, del contesto territoriale, delle leggi e delle programmazioni che generano effetti sui territori agendo nei diversi ambiti. È necessario conoscere, comprendere e valutare tutti i più importanti strumenti, dando grande attenzione alle Strategie Nazionali, quale quella sulle Aree Interne, che rappresenta una politica fondamentale e continuativa, tradotta sui

territori attraverso programmi e interventi di diversi livelli.

L'Emilia-Romagna è oggi una regione con un forte sistema economico, con migliaia di imprese e un'elevata occupazione, con una grande capacità innovativa e con la presenza di infrastrutture scientifiche importanti, a partire dal Tecnopolo di Bologna che ospita il Cineca, consorzio interuniversitario con sede principale a Bologna, dove si trova il suo Centro di calcolo, fra i più importanti al mondo.

Siamo quindi presenti nei settori di nuova rilevanza globale, fra cui big data e intelligenza artificiale, a cui si aggiungono gli ulteriori dodici tecnopoli con venti sedi territoriali e gli oltre cento laboratori di ricerca industriale che coprono le diverse filiere, dall'agri-food alla meccanica, dalla green economy alle life sciences, fino alla cultura, al turismo e al commercio.

A fronte di ciò, dobbiamo sempre conoscere bene e tenere conto della composizione sociale della nostra regione e dei nostri territori. Una percentuale significativa della popolazione nasce oggi dall'immigrazione continua da tanti Paesi e aree del mondo. Questo richiede politiche di integrazione, conoscenza reciproca, collaborazione e azioni per la piena valorizzazione delle nuove generazioni. È un tema che riguarda le scuole, ai vari livelli, come è emerso nel corso della mattinata, e che deve essere affrontato con impegno, costante attenzione e sperimentazione.

La nostra regione, come abbiamo visto, è poi composta da territori molto diversi: pianura, montagna, costa, città, aree interne e aree intermedie. Proprio per questo il tema dei collegamenti e delle infrastrutture, di cui ab-



biamo parlato, è centrale. Abbiamo infatti grandi infrastrutture, aeroporti, ferrovie e alta velocità, ma spesso mancano collegamenti semplici e capillari, quelli che possono permettere davvero ai territori di funzionare, di restare connessi ed evitare spopolamento e indebolimento.

La Strategia Nazionale per le Aree Interne, nata nel 2013 con il Ministro per la Coesione Territoriale Fabrizio Barca, ha portato allo sviluppo di azioni importanti e ha introdotto approcci significativi: governance multilivello, approccio *place-based*, associazione tra Comuni e Accordi di Programma Quadro. In Emilia-Romagna questi strumenti si sono intrecciati con il tema del riordino territoriale e con il ruolo delle Unioni dei Comuni.

Oggi la nostra regione è impegnata con la presenza di diverse aree interne e importanti strategie territoriali: gran parte delle nostre nove aree interne è riconosciuta anche a livello nazionale, altre invece sono state promosse direttamente dalla Regione, ma anch'esse coinvolte nelle diverse politiche regionali.

Nel 2025 è nato anche il nuovo Piano Strategico Nazionale per le Aree Interne, che non dispone di risorse particolarmente ampie, ma conferma la continuità delle politiche per i territori e sta finanziando alcune delle nostre realtà.

Per ottenere risultati serve costanza nelle politiche e nelle azioni da parte dei diversi soggetti. L'Emilia-Romagna è oggi la prima regione italiana nell'Innovation Scoreboard, ma questo risultato nasce da politiche avviate oltre vent'anni fa, a partire dagli investimenti sulla ricerca, sui laboratori, sui tecnopoli, sui cluster e sulla partecipazione delle imprese, a cui si sono associate

politiche per le competenze, per nuovi dottorati e per nuove attività di ricerca. Anche le politiche territoriali hanno bisogno di tempo e di ampia partecipazione per produrre effetti significativi sul territorio: partecipazione dei Comuni, delle scuole, delle associazioni imprenditoriali e dei diversi operatori.

Accanto alla SNAI, è poi importante la piena valorizzazione delle leggi regionali che hanno un forte impatto sui territori: dalle norme sull'economia circolare agli interventi per lo sviluppo integrato, dalle comunità energetiche alle cooperative di comunità, fino alle politiche per l'economia urbana, il commercio, il turismo, i servizi, lo sport, la cultura e i talenti.

Non basta una sola programmazione. Le politiche per le aree interne devono integrarsi con strumenti diversi, coprendo i vari ambiti: sanità, istruzione, formazione, servizi, attività produttive e agricoltura, innovazione sociale, green economy e digitale.

In questa prospettiva sono fondamentali gli spazi per i giovani, le strutture sportive, i laboratori, gli auditorium, le piste ciclabili, i luoghi di coworking e incubazione. Il coworking non deve essere pensato solo come una stanza con computer, ma come uno spazio ben gestito, capace di offrire servizi, formazione, relazioni e nuove opportunità, come peraltro è emerso dagli importanti interventi di questa mattinata.

Anche l'incubazione e l'accelerazione d'impresa sono centrali: non si tratta solo di trattenere le imprese che nascono, ma di accompagnarne la crescita. In questo senso servono soggetti capaci di investire per lo sviluppo delle imprese, perché i territori possano trattenere valore e generare nuove economie.



Lo sviluppo territoriale deve quindi mettere insieme manifattura, commercio, servizi, turismo, cultura, innovazione sociale, sostenibilità e nuove forme di impresa. Tutte queste componenti devono diventare protagoniste di una visione integrata e connessa.

Un tema decisivo è quello dei servizi di prossimità. I territori, per restare vivi e attrattivi, devono poter offrire istruzione, sport, servizi sociali e sanitari, spazi abitativi adeguati, opportunità culturali e commerciali. Ogni comunità deve poter contare su un'offerta di prossimità capace di sostenere la qualità della vita.

I collegamenti tra le aree interne e i poli di riferimento restano particolarmente centrali per il successo delle politiche pubbliche. La questione dei trasporti, come è stato ricordato nella tavola rotonda, è decisiva. Possiamo riqualificare i territori e investire nei servizi, ma se questi luoghi non sono collegati in modo adeguato rischiamo di non ottenere i risultati attesi.

Altrettanto importante è la capacità amministrativa dei Comuni, soprattutto di quelli di minore dimensione. Spesso non dispongono delle risorse umane e professionali necessarie per affrontare le diverse azioni e attuare politiche complesse. Occorre quindi rafforzare le competenze amministrative e manageriali, perché senza management territoriale rischiamo di avere molti progetti, ma non l'efficacia necessaria per produrre risultati di medio e lungo termine.

Per questo la Fondazione Hub del Territorio può svolgere un ruolo importante nella formazione delle competenze e nella crescita di figure capaci di gestire progettualità territoriali articolate e complesse.

Guardando al futuro, sarà fondamentale lavorare fin da ora sulla programmazione europea 2028-2034. In questo momento la Commissione europea sembra orientarsi verso una maggiore centralizzazione nazionale delle politiche, mentre fino a oggi le Regioni hanno avuto un ruolo fondamentale nel dialogo con il livello europeo e con i propri territori.

Il ruolo delle Regioni e delle municipalità deve essere difeso e rafforzato.

L'Europa è caratterizzata da territori, identità locali, pluralità di città e piccoli comuni. Non possiamo immaginare politiche soltanto centralizzate, spesso caratterizzate da singoli progetti, perché non risponderebbero alla natura stessa dell'Europa e del nostro Paese.

Dobbiamo quindi continuare a lavorare affinché le politiche regionali e territoriali restino centrali anche nella prossima programmazione. In questi anni sono stati raggiunti risultati importanti e siamo certi che questi percorsi possano continuare a produrre effetti positivi per il nostro futuro, anche attraverso un'importante azione di confronto e approfondimento promossa dalla Fondazione Hub del Territorio Emilia-Romagna ETS.

