

MANUALE DELL' INNOVAZIONE

IDEE • TECNOLOGIE • IMPATTO • FUTURO



CONOSCERE • ISPIRARE • TRASFORMARE



FONDAZIONE
AMPIORAGGIO

INTRODUZIONE: L'Umanità Aumentata e la Voce delle Aree Interne	2
LE MACRO AREE (Parte 1): Pubblica Amministrazione e Imprese	4
1. La Pubblica Amministrazione: Dalla Sopravvivenza alla Proattività	4
2. Le Imprese: Continuità, Valore e Trattenimento dei Talenti	5
LE MACRO AREE (Parte 2): Terzo Settore, Startup, Agricoltura e Università	7
3. Il Terzo Settore: Innovazione Sociale e Reti di Prossimità	7
4. Le Startup: Abilitatori Agili e Traduttori di Complessità	8
5. Altri Settori Strategici: Agricoltura e Università	9
LE RICHIESTE DEL TERRITORIO: La Voce delle Aree Interne ai Tavoli Decisionali	11
1. Stop agli Investimenti "Predatori" e alle Cattedrali nel Deserto	11
2. Una Burocrazia Asimmetrica e Adattiva	11
3. Capitali Pazienti e Partenariati Sistemici per Sperimentare	12
4. Il Blocco dei Tagli ai Servizi Essenziali e il Nuovo Welfare	12
5. Riprogrammazione Strutturale dei Fondi Europei e Nazionali	12
CAMBIAMENTO CON GLI STRUMENTI ATTUALI: L'Arsenale Normativo e Finanziario Esistente	13
1. Il Diritto ad Innovare e il Principio del Risultato	13
2. Il Project Financing a Iniziativa Pubblica	14
3. L'Associazionismo Fondiario e la Gestione del Capitale Naturale	14
4. Il Recupero dei Fondi Inespressi dei BIM Montani	14
5. Alfabetizzazione ai Futuri (Futures Literacy)	15
CONCLUSIONE: Le Aree Interne come Laboratori R&D per il Paese	16
1. Il Ribaltamento del Paradigma: Da Pazienti a Pionieri	16
2. L'Agilità del Margine: Il Modello dei "Borghi Laboratorio"	16
3. La Tecnologia come Mezzo, l'Umanità come Fine	17
4. Il Messaggio ai Centri di Potere: Guidare il Cambiamento	17

INTRODUZIONE: L'Umanità Aumentata e la Voce delle Aree Interne

L'Umanità Aumentata: Il Nuovo Paradigma per i Territori		Innovation Paradigm Matrix	
		Innovazione Tecno-Centrica (Il Modello Obsoleto)	Umanità Aumentata (Il Progetto Vivente)
Approccio		Top-down, calato dall'alto sulle comunità.	Soluzioni salutogeniche, Design for All.
Focus		Efficienza di calcolo, profitto immediato, hardware.	Gestione dell'emergenza (colmare lo scollamento burocratico) e mantenimento delle biorelazioni.
Esito		Cattedrali nel deserto, tecnologie inaccessibili e inutilizzate.	La tecnologia scompare come fine e diventa mezzo per amplificare le capacità umane e contrastare lo spopolamento.

«Il valore dell'innovazione non si misura da quanto è avanzata la tecnologia che stiamo realizzando, ma da quanto questa tecnologia riesca a migliorare la vita di chi la utilizza.»

I margini geografici non sono musei statici o luoghi del disagio. Vivendo in anticipo le grandi crisi contemporanee, le aree interne sono i laboratori naturali dove testare il futuro dell'Italia.

L'attuale paradigma dello **sviluppo territoriale** e dell'**innovazione tecnologica** si trova di fronte a un **bivio critico**: da una parte, la spinta verso una digitalizzazione fine a sé stessa, guidata esclusivamente da parametri tecnici e logiche di mercato; dall'altra, l'opportunità di governare queste trasformazioni mettendole al servizio della coesione sociale e della sopravvivenza dei territori.

In questo contesto, emerge come bussola strategica il concetto di **"Umanità Aumentata"**, una visione che ribalta radicalmente la prospettiva tecno-centrica imperante.

Il principio fondante di questo approccio stabilisce che l'infrastruttura tecnologica non rappresenta mai il fine ultimo, bensì un mero strumento abilitante.

L'innovazione acquisisce un reale peso strategico solo quando cessa di essere un orpello digitale e si trasforma in un mezzo per amplificare le **capacità umane**, risolvendo i bisogni primari e complessi delle comunità locali.

Come ha acutamente sintetizzato un'imprenditrice del settore tecnologico:

«Il valore dell'innovazione non si misura da quanto è avanzata la tecnologia che stiamo realizzando, ma da quanto questa tecnologia riesca a migliorare la vita di chi la utilizza»

Questa ridefinizione semantica e operativa impone di superare l'idea di un'innovazione misurabile solo in termini di efficienza di calcolo o profitto immediato, orientandola verso la creazione di soluzioni "**salutogeniche**".

L'Umanità Aumentata si concretizza nel momento in cui i sensori, le piattaforme digitali e le reti si traducono in:

- **Accessibilità universale e trasversale:** L'infrastruttura, fisica o digitale che sia, non viene concepita per rispondere in via esclusiva alle necessità di una singola categoria (ad esempio, le persone con disabilità), ma si eleva a risposta collettiva che migliora la qualità della vita di tutta la comunità, secondo i principi del *Design for All*.
- **Gestione dell'emergenza e del quotidiano:** La tecnologia deve colmare lo scollamento tra i tempi dilatati della burocrazia e le urgenze vitali dei cittadini, supportando amministrazioni cronicamente a corto di risorse umane nel fornire risposte rapide e adeguate.
- **Mantenimento delle biorelazioni:** Gli strumenti innovativi devono essere impiegati per preservare l'identità sociale, la memoria storica e le reti di prossimità che caratterizzano i territori, impedendo che lo spopolamento disgreghi il tessuto relazionale.

Se l'Umanità Aumentata è il metodo, il bacino d'elezione per testarne l'efficacia non è la metropoli iper-connessa, ma il sistema delle **aree interne, montane e periferiche**.

Storicamente relegate al ruolo di margini geografici ed economici, etichettate come luoghi del disagio o musei a cielo aperto da conservare staticamente, queste aree rivendicano oggi un posizionamento del tutto nuovo.

Un esperto in innovazione pubblica ha cristallizzato questo ribaltamento di paradigma affermando: *«Non esistono periferie. I margini, spesso, vedono il futuro molto prima dei centri»*

Le periferie, infatti, vivono in anticipo e con maggiore intensità le grandi crisi della contemporaneità: l'inverno demografico, il collasso delle infrastrutture di mobilità, l'assenza di presidi sanitari e il dissesto idrogeologico legato all'abbandono del **capitale naturale**.

Proprio questa pressione trasforma i borghi e le aree rurali in laboratori naturali dove sperimentare soluzioni agili e non convenzionali, impossibili da testare nei rigidi ecosistemi metropolitani.

Tuttavia, affinché queste sperimentazioni non restino episodi isolati o esercizi accademici, è fondamentale costruire un ponte infrastrutturale e relazionale solido.

L'obiettivo strategico di questo documento è proprio quello di raccogliere e tradurre le istanze reali, i bisogni inespressi e le visioni condivise emerse dal basso, per trasportarle fisicamente sui **tavoli decisionali centrali**.

Le istituzioni statali, le grandi realtà corporate e i fondi di investimento – spesso affetti da autoreferenzialità e bloccati in logiche di programmazione a "compartimenti stagni" – necessitano di comprendere che il vero motore di ricerca e sviluppo del Paese risiede in questi territori.

Portare queste istanze ai decisori significa chiedere un cambio di passo netto: abbandonare la programmazione calata dall'alto (**top-down**), che storicamente produce cattedrali nel deserto o distribuisce fondi per tecnologie inutilizzate, a favore di una reale co-progettazione.

Significa dimostrare ai capitali privati e pubblici che investire nelle aree interne non è un atto di mera filantropia o un dovere assistenzialistico, ma un'**operazione strategica** di salvaguardia economica e democratica dell'intero sistema Paese.

Solo abbattendo le gerarchie verticali e favorendo un ascolto sistemico sarà possibile orientare chi detiene le leve del potere verso investimenti pazienti, infrastrutture adattive e normative snelle, trasformando definitivamente il margine nel nuovo centro pulsante del progresso italiano.

Fondazione Ampioraggio

Corso Vittorio Emanuele II, 123 - Nocera Inferiore, 84014 (SA)

*Mobile: +39 377.34363069 – E-mail: info@fondazioneampioraggio.it – Website: <https://www.fondazioneampioraggio.it/>
CF: 95162740658 - P.IVA 06079220650*

LE MACRO AREE (Parte 1): Pubblica Amministrazione e Imprese



L'analisi dello sviluppo territoriale impone di sezionare il tessuto socio-economico nelle sue macro-componenti fondamentali.

In questa prima fase, l'attenzione si concentra sui due pilastri dell'economia locale: la **Pubblica Amministrazione (PA)**, chiamata a governare i processi, e il tessuto delle **Imprese**, motore della produzione di valore.

Entrambi i settori mostrano criticità sistemiche che richiedono nuovi paradigmi operativi per sopravvivere e prosperare.

1. La Pubblica Amministrazione: Dalla Sopravvivenza alla Proattività

L'attuale architettura della Pubblica Amministrazione, specialmente nei piccoli comuni e nelle aree interne, è afflitta da una profonda asimmetria tra i compiti assegnati e le risorse umane a disposizione.

I piccoli enti si trovano a operare in un perenne **"stato di emergenza"**, costretti a gestire la macro-programmazione europea e le urgenze del quotidiano con organici cronicamente sottodimensionati.

Questa pressione genera due fenomeni paralizzanti:

- **La "Paura della Firma" e la Burocrazia Difensiva:** L'eccesso di normazione ha prodotto un sistema in cui il funzionario pubblico tende a tutelarsi applicando la norma in modo rigido e dilatando i tempi, perdendo di vista l'obiettivo finale. Si crea così uno scollamento drammatico tra la burocrazia e il bisogno vitale del cittadino. Un'amministratrice locale ha evidenziato questo dramma affermando:

«Noi abbiamo necessità di adattare il passo della pubblica amministrazione, della burocrazia al bisogno della gente, perché altrimenti possiamo anche dare delle risposte molto belle, fornite con degli strumenti molto raffinati ed elaborati, ma arriviamo lunghi»

- **L'Acquisto di Tecnologie Inadeguate:** La mancanza di competenze tecniche interne spinge spesso gli enti ad acquistare soluzioni informatiche standardizzate o infrastrutture pre-confezionate che non dialogano con i reali bisogni del territorio, generando sprechi e cattedrali nel deserto.

I Modelli di Sviluppo per la PA:

Per disinnescare queste criticità, l'analisi strategica suggerisce l'adozione di metodologie e strumenti innovativi:

- **Il Principio del Risultato e il "Quadro Esigenziale":** L'antidoto alla burocrazia difensiva risiede nel ribaltamento del paradigma degli appalti. Come sottolineato da un alto dirigente pubblico in merito alle recenti riforme normative:

«Qualsiasi decisione prendi deve essere perché tu devi raggiungere l'obiettivo, il risultato. Se non raggiungi il risultato la decisione è sbagliata, anche se amministrativamente corretta»

Questo si traduce nell'**Open Innovation Procurement**: la PA non redige più rigidi capitolati tecnici per acquistare uno specifico hardware, ma formula un "Quadro Esigenziale", ovvero descrive funzionalmente il problema che affligge la comunità, sfidando il mercato, le startup e i centri di ricerca a proporre la soluzione tecnologica più adatta.

- **Il Gemello Digitale (Digital Twin) e l'Accesso al Dato:** Per governare le emergenze (ad esempio, il rischio idrogeologico) e la quotidianità urbana, i decisori politici necessitano di dati disintermediati. L'implementazione di un *Digital Twin* – un cruscotto digitale unico che aggrega Open Data, sensori IoT sul territorio e intelligenza artificiale – permette all'amministratore di visualizzare in tempo reale lo stato delle infrastrutture e delle vulnerabilità sociali, trasformando la PA da un ente puramente reattivo a un soggetto predittivo.
- **Partenariato Pubblico-Privato (PPP) e Aggregazione:** Un singolo municipio di piccole dimensioni non ha la leva finanziaria per grandi innovazioni. La strategia vincente è la cooperazione inter-comunale unita alla finanza di progetto (*Project Financing*) a iniziativa pubblica. Mettendo a sistema i fabbisogni, gli enti possono attrarre capitali privati e

competenze d'impresa per gestire ecosistemi multiservizio, garantendo la scalabilità che il singolo campanile non potrebbe mai sostenere.

2. Le Imprese: Continuità, Valore e Trattenimento dei Talenti

Il tessuto produttivo delle aree interne, composto in larga parte da micro e piccole imprese d'eccellenza, si trova schiacciato tra le logiche dei mercati globali e la progressiva desertificazione demografica dei propri territori.

La **"fuga dei cervelli"** e l'inverno demografico non sono solo problemi sociologici, ma rappresentano la più grave minaccia alla sopravvivenza industriale e alla trasmissione del *know-how* manifatturiero.

Le Criticità e i Modelli di Sviluppo per il Settore Privato:

L'innovazione d'impresa nelle periferie deve necessariamente sganciarsi dalla pura competizione sul prezzo per abbracciare modelli organizzativi ad alto impatto sociale:

- **Il Passaggio Generazionale e il Worker Buy Out (WBO):** Una delle più grandi criticità per le microimprese familiari è la mancanza di eredi disposti o capaci di proseguire l'attività, con il rischio tangibile di dispersione delle competenze o di chiusura. Il modello del *Worker Buyout* offre una soluzione strategica formidabile: accompagnare i dipendenti stessi nell'acquisizione dell'azienda uscente tramite la costituzione di una cooperativa. Questo strumento salva l'occupazione e radica saldamente l'impresa al territorio, richiedendo però un intenso percorso di *capacity building* per trasformare la mentalità del lavoratore in quella dell'imprenditore che si assume il rischio d'impresa.
- **L'Integrazione ESG come Leva Competitiva:** La sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) è spesso percepita dalle piccole aziende come un mero e gravoso adempimento burocratico. Al contrario, se affrontata con un approccio di filiera (aggregando reti d'impresa), la compliance ESG si trasforma in un posizionamento di mercato premium. Le pratiche sostenibili diventano misurabili e certificabili, garantendo alle PMI l'accesso a linee di credito agevolate e intercettando la domanda di grandi *buyer* internazionali che esigono filiere tracciabili e pulite.
- **Welfare Aziendale Territorializzato per Trattenere i Talenti:** Per fermare l'emorragia di giovani professionisti, la sola leva salariale si dimostra inefficace. Le imprese stanno sperimentando modelli di welfare psicofisico e territoriale. Un esperto del settore ha sintetizzato il nuovo approccio:

«Il prodotto di welfare non è più sufficiente... portiamo il benessere all'interno direttamente dell'azienda»

Questo si declina in due macro-azioni:

- **Presidi interni:** Integrare servizi socio-sanitari, supporto psicologico e prevenzione clinica direttamente negli spazi di lavoro, sopperendo alle carenze della sanità pubblica locale.
- **Il Credito a km 0:** Evitare che i premi di produzione esentasse (crediti welfare) vengano spesi su piattaforme e-commerce multinazionali. Strutturare piattaforme digitali locali affinché questi fondi vengano spesi esclusivamente nelle botteghe, negli artigiani e nei servizi del territorio. Questa iniezione di liquidità "circolare" sostiene l'economia di prossimità, unendo il benessere del dipendente alla sopravvivenza del borgo.

LE MACRO AREE (Parte 2): Terzo Settore, Startup, Agricoltura e Università



Per completare la mappatura dell'ecosistema territoriale, l'analisi deve necessariamente espandersi oltre i confini tradizionali della pubblica amministrazione e dell'impresa classica, integrando quegli attori che fungono da collante sociale, da acceleratori tecnologici e da custodi del capitale naturale e cognitivo.

3. Il Terzo Settore: Innovazione Sociale e Reti di Prossimità

Il Terzo Settore non può più essere relegato a un ruolo meramente assistenzialistico o di "ruota di scorta" del welfare statale.

Nelle aree interne, esso rappresenta spesso l'unica infrastruttura in grado di garantire la tenuta democratica e la sopravvivenza delle comunità. L'innovazione in questo ambito assume connotati radicali, trasformando le fragilità in leve di sviluppo:

- **Il Ruolo Strategico delle Fondazioni Bancarie:** Le fondazioni di origine bancaria si configurano come il motore perfetto per finanziare l'innovazione territoriale senza generare debito. Sfruttando i rendimenti dei propri patrimoni, queste entità possono erogare capitali a fondo perduto, richiedendo come unico "interesse" la massimizzazione dell'utilità sociale. Il modello vincente prevede l'abbandono delle decisioni calate dall'alto: i piani di investimento vengono redatti solo dopo un ascolto profondo dei bisogni locali e i fondi

vengono vincolati all'obbligo, per le associazioni beneficiarie, di lavorare in rete, garantendo la continuità dei servizi nel tempo.

- **Il "Dopo di Noi" e la Residenzialità su Misura:** L'angoscia genitoriale per il futuro dei ragazzi con disabilità grave, una volta terminato il ciclo scolastico, sta spingendo gruppi di famiglie a strutturare soluzioni abitative innovative. Rifiutando le grandi istituzioni anonime, che tendono a spersonalizzare l'individuo, il Terzo Settore sta co-progettando micro-comunità alloggio integrate nel tessuto dei borghi. Come ha ricordato un genitore impegnato in questi progetti:

«L'idea è quella di poter costruire una casa, perché non servono grandi istituzioni che poi perdono di vista quella che è la persona»

- **La Valorizzazione dei Talenti Inespressi (Neurodivergenze e Immigrazione Qualificata):** Il mercato del lavoro italiano sconta una grave incapacità di riconoscere il potenziale al di fuori degli standard tradizionali. Da un lato, le persone neurodivergenti – dotate di altissime capacità di pensiero laterale e *problem solving* – faticano a trovare una collocazione. Un portavoce di un'associazione dedicata ha denunciato questa asimmetria affermando:

«I neurodivergenti in paesi come gli Stati Uniti vengono ricercati... Per quello che riguarda invece il nostro paese sono degli scarti»

Dall'altro lato, i professionisti internazionali (ingegneri, medici) giunti in Italia si scontrano con barriere burocratiche e linguistiche che impediscono la conversione dei loro titoli, disperdendo un capitale umano vitale per le aziende in crisi di competenze. Reti di sussidiarietà stanno nascendo proprio per sburocratizzare questi percorsi e validare le competenze inesprese.

- **Prevenzione della Devianza Giovanile tramite Intelligenza Artificiale:** Paradossalmente, la società odierna riesce a prevedere con esattezza fenomeni meteorologici o flussi di traffico, ma si fa trovare impreparata di fronte alle emergenze sociali, intervenendo solo a danno avvenuto. L'innovazione sociale propone l'uso dell'Intelligenza Artificiale come "radar" preventivo: incrociando i segnali deboli già in possesso degli enti (assenze scolastiche, indicatori di povertà), gli algoritmi possono allertare tempestivamente psicologi e criminologi, permettendo di intercettare i giovani prima che vengano assorbiti dalle reti di devianza.
- **I Presidi Sanitari Itineranti e Sociali:** Nelle zone montane, la distanza dagli ospedali spinge le fasce anziane a rinunciare alle cure. La risposta non risiede nell'edificazione di nuove strutture fisiche, ma in una sanità mobile e di prossimità. Da una parte, si assiste all'impiego di unità diagnostiche mobili che raggiungono le piazze dei borghi con la stessa capillarità dei mercati rionali; dall'altra, nascono poliambulatori sociali che garantiscono il

diritto alla cura alle fasce più povere, superando l'isolamento e la frammentazione dei servizi medici tradizionali.

4. Le Startup: Abilitatori Agili e Traduttori di Complessità

Le startup non devono essere inquadrare semplicemente come fornitori di software o hardware, ma come **"traduttori" agili**, capaci di colmare la distanza siderale tra i lenti processi delle amministrazioni pubbliche e la velocità delle tecnologie emergenti.

- **L'IoT e l'Intelligenza Artificiale Semantica:** Le giovani realtà innovative stanno portando la potenza computazionale fuori dai laboratori per applicarla ai bisogni reali. Questo si traduce nell'uso dell'IA semantica per analizzare moli infinite di documenti burocratici o per mappare i fabbisogni aziendali, incrociandoli con i ricercatori universitari più adatti a risolverli. Attraverso l'Internet delle Cose (IoT), le startup riescono inoltre a rendere "intelligenti" infrastrutture ordinarie (come ascensori, varchi o macchinari manifatturieri), trasformandole in recettori di dati essenziali per le *Smart City*.
- **La Valorizzazione Non Invasiva del Patrimonio:** Una delle sfide più complesse per i borghi storici è integrare la tecnologia senza deturparne l'estetica. L'innovazione proposta dalle startup si muove verso la "scomparsa" dell'hardware. Vengono sviluppate soluzioni come vetri interattivi che integrano sensori e display senza alterare l'armonia architettonica degli edifici, oppure applicazioni basate su tecnologie di prossimità che erogano contenuti culturali multimediali direttamente sugli smartphone dei turisti, eliminando la necessità di installare schermi o cartellonistica impattante. Anche la didattica e i beni immateriali vengono rivoluzionati: la letteratura classica e il patrimonio storico vengono resi accessibili alle nuove generazioni attraverso la *gamification*, la realtà virtuale e l'uso di ologrammi, destrutturando l'approccio accademico tradizionale.

5. Altri Settori Strategici: Agricoltura e Università

La tenuta del sistema-paese si fonda infine su due macro-ambiti apparentemente distanti, ma profondamente interconnessi: la terra e la conoscenza.

Il Settore Agricolo e il Capitale Naturale:

- **L'Agricoltore come Custode:** L'abbandono delle terre collinari e montane non è solo una perdita economica, ma la principale causa del dissesto idrogeologico a valle. In questa prospettiva, l'imprenditore agricolo cessa di essere un mero produttore di cibo e viene riconosciuto istituzionalmente come presidio di sicurezza e custode della biodiversità territoriale, supportato attivamente dalle politiche europee.
- **Filiere Corte e Logistica Aggregata:** L'attuale catena del valore agroalimentare è insostenibile, lasciando al produttore locale margini irrisori. Modelli logistici innovativi basati su piattaforme digitali stanno introducendo i "microcollection point": punti di raccolta locali da cui partono spedizioni aggregate direttamente verso i gruppi di acquisto dei

cittadini. Questo sistema bypassa la grande distribuzione, abbatte l'inquinamento logistico e innalza drasticamente la marginalità trattenuta dall'agricoltore.

- **Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) e Agrivoltaico:** La transizione ecologica nelle campagne si sposa con la transizione sociale. L'installazione di impianti agrivoltaici tramite il modello giuridico delle CER non solo garantisce indipendenza energetica, ma genera incentivi statali cospicui che, per statuto, devono essere obbligatoriamente reinvestiti in attività ad impatto sociale sul territorio, creando un volano economico inestimabile per le aree carenti di liquidità.

L'Università e la Ricerca:

- **Connessione Accademia-Imprese contro la Fuga dei Cervelli:** Lo spopolamento demografico e la fuga dei neo-laureati rappresentano un'emorragia mortale per l'economia locale. Molto spesso, i giovani abbandonano il territorio perché ignorano l'esistenza di imprese locali d'eccellenza, fortemente innovative ma "invisibili" sul mercato globale. Il mondo accademico sta rispondendo creando alleanze strutturate che scardinano questo isolamento: gli studenti vengono portati fisicamente a studiare e ricercare all'interno degli stabilimenti produttivi, risolvendo sfide aziendali reali e scoprendo le potenzialità del proprio ecosistema prima di decidere di emigrare.
- **Chimica Verde e Circolarità:** I dipartimenti universitari diventano cruciali per chiudere i cicli produttivi territoriali. Sperimentazioni avanzate di chimica verde permettono oggi di estrarre valore persino dagli scarti apparentemente non riciclabili (come plastiche eterogenee, lana o piume), trasformandoli in materiali ibridi per l'edilizia leggera o in biopolimeri, gettando le basi per una bioeconomia che crea nuovi posti di lavoro proprio laddove l'industria tradizionale si è arresa.

LE RICHIESTE DEL TERRITORIO: La Voce delle Aree Interne ai Tavoli Decisionali



Il faticoso lavoro di mappatura e co-progettazione svolto nei laboratori territoriali non ha come fine ultimo l'autocelebrazione locale, ma la costruzione di un solido ponte strategico verso i centri di potere.

L'obiettivo primario è raccogliere le istanze, i bisogni e le visioni emerse dal basso per trasportarle fisicamente sui tavoli decisionali centrali, mettendole di fronte a chi detiene le leve degli investimenti: istituzioni governative, grandi aziende tecnologiche e fondi di capitale.

Dall'ascolto sistemico del territorio è emerso un "manifesto" di richieste inequivocabili.

Le aree interne e le periferie non si presentano più a questi tavoli con il cappello in mano per chiedere assistenzialismo, ma propongono un patto alla pari, offrendosi come ecosistemi agili in cui testare il futuro del Paese. Affinché questo avvenga, il territorio avanza ai grandi decisori cinque richieste strutturali inderogabili.

1. Stop agli Investimenti "Predatori" e alle Cattedrali nel Deserto

La prima, forte richiesta rivolta ai grandi investitori e ai pianificatori centrali è la fine della programmazione calata dall'alto (top-down) e degli investimenti predatori.

Storicamente, le aree interne sono state destinatarie di piogge di finanziamenti vincolati alla costruzione di enormi infrastrutture fisiche o all'acquisto di pacchetti tecnologici standardizzati, che

si sono rapidamente trasformati in "contenitori vuoti" o ecomostri. Le grandi aziende tecnologiche, spesso, si sono limitate a vendere connettività o hardware, estraendo valore economico senza generare ricadute sociali.

Il territorio richiede un cambio di paradigma: la tecnologia e le infrastrutture devono essere co-progettate partendo dall'ascolto dei bisogni reali e immateriali, garantendo una ricaduta misurabile. Come ha denunciato duramente un esperto di sviluppo territoriale ai tavoli:

«Io propongo anche di impegnarci a frenare l'emorragia di fondi pubblici che finiscono in attività che non generano €1 di ricavato nel tempo»

Si chiedono investimenti che non finanzino solo la tecnologia, ma l'abilitazione della comunità all'uso di quest'ultima.

2. Una Burocrazia Asimmetrica e Adattiva

Il secondo grande scoglio da abbattere a livello legislativo centrale è l'equiparazione burocratica tra metropoli e piccoli borghi. Le normative attuali impongono i medesimi adempimenti complessi a un ente con migliaia di dipendenti e a un municipio di collina che opera in un perenne stato di emergenza con risorse umane ridotte all'osso.

Da qui nasce la richiesta di una **burocrazia snella e asimmetrica**, che riconosca la specificità delle aree periferiche e consenta deroghe amministrative per favorire la sperimentazione.

Un'amministratrice locale ha cristallizzato questo dramma quotidiano affermando:

«Il problema è che i piccoli comuni sono sottoposti alla stessa normativa delle grandi città [...] Noi abbiamo necessità di adattare il passo della pubblica amministrazione al bisogno della gente, perché altrimenti possiamo dare risposte fornite con strumenti molto raffinati, ma arriviamo lunghi e quindi diventa inadeguata»

Si chiede di sostituire la cultura dell'adempimento formale con quella del risultato.

3. Capitali Pazienti e Partenariati Sistemici per Sperimentare

Il territorio lancia un appello chiaro al mondo del credito e della grande finanza: l'innovazione sociale, la rigenerazione di un borgo o il recupero del capitale naturale non producono rendimenti speculativi a tre mesi. Richiedono un respiro temporale adeguato e la presenza di **"investitori pazienti"**.

Si propone di prendere a modello le dinamiche virtuose delle fondazioni bancarie territoriali, capaci di erogare capitali pretendendo come unico "interesse" la massimizzazione dell'utilità sociale e l'obbligo, per i beneficiari, di lavorare in rete. Alle grandi Corporate si chiede di abbandonare la logica del rapporto fornitore-cliente per abbracciare lo strumento del **Partenariato**

Pubblico-Privato (PPP): investire capitale di rischio per co-gestire servizi complessi a lungo termine (energia, telemedicina, mobilità), supportando i piccoli comuni che non avrebbero le competenze per agire da soli.

4. Il Blocco dei Tagli ai Servizi Essenziali e il Nuovo Welfare

Non ci può essere alcuna "Smart City" se prima vengono smantellati i servizi essenziali. Le comunità periferiche chiedono ai ministeri e ai tavoli decisionali di fermare la scure dei tagli lineari basati su algoritmi puramente demografici. La chiusura sistematica di ospedali di prossimità, plessi scolastici e linee di trasporto pubblico innesca una spirale di abbandono inarrestabile.

La richiesta è di supportare l'invenzione di un **nuovo welfare**: la sanità deve farsi itinerante, con ambulatori mobili che raggiungono le piazze dei borghi, o poliambulatori sociali per garantire il diritto universale alla cura. Se il decisore centrale non garantisce il diritto costituzionale alla salute e all'istruzione, nessuna tecnologia avanzata potrà mai ripopolare un territorio svuotato della sua dignità sociale.

5. Riprogrammazione Strutturale dei Fondi Europei e Nazionali

Infine, le realtà imprenditoriali e associative chiedono un radicale ripensamento nell'erogazione dei fondi europei e nazionali di coesione. Attualmente, la programmazione procede a "compartimenti stagni": si finanziano iniziative slegate dai bisogni aziendali o si ignorano le reali dinamiche della crisi industriale locale.

La richiesta da portare ai tavoli romani è di adattare i fondi per supportare reali sfide competitive:

- Sostenere finanziariamente il **passaggio generazionale** e il *Work Buy Out*, permettendo ai dipendenti di salvare le tante microimprese eccellenti ma a rischio chiusura.
- Finanziare progetti di **Ricerca e Sviluppo (R&D)** che hanno oggettive potenzialità di mercato.
- Agevolare l'integrazione di **talenti internazionali** e **persone neurodivergenti**, colmando i vuoti normativi per contrastare la carenza di competenze tecniche e ingegneristiche.
- Favorire l'incontro tra investimenti pubblici (es. costruzione di un nuovo edificio) e l'innovazione delle startup, promuovendo **hackathon** e favorendo **proof of concept** utili anche a dimostrare le potenzialità ad investitori e techbuyer.

CAMBIAMENTO CON GLI STRUMENTI ATTUALI: L'Arsenale Normativo e Finanziario Esistente

L'Arsenale Attuale: Attivare il Cambiamento Oggi

Diritto ad Innovare e Principio del Risultato	
La Leva	Norma statale del 2020 che autorizza deroghe sperimentali.
L'Azione	Valutare l'azione amministrativa per la capacità di risolvere il problema (il risultato), non solo per la conformità formale.
Project Financing a Iniziativa Pubblica	
La Leva	Finanza di progetto per superare il 'nanismo' dei singoli municipi.
L'Azione	Attrarre capitali di rischio privati tramite gare aggregate per co-gestire ecosistemi complessi senza indebitare i bilanci.
Associazionismo Fondiario (Comunanze 4.0)	
La Leva	Fusione di micro-particelle boschive in consorzi gestionali.
L'Azione	Trasformare i boschi abbandonati in "Capitale Naturale" certificato, creando filiere del legno a km 0 attive a bilancio.
Fondi Inespressi dei BIM Montani	
La Leva	I sovraccanoni idroelettrici mai riscossi per mere inadempienze.
L'Azione	Costituire formalmente i Bacini Imbriferi Montani per sbloccare liquidità da reinvestire in strade ed economia socio-agricola.
Alfabetizzazione ai Futuri (Futures Literacy)	
La Leva	Metodologia validata (UNESCO) per abbandonare l'attesa passiva della crisi.
L'Azione	Allungare l'orizzonte dai miopi cicli a 3 anni verso finestre a 10-30 anni per distinguere trend strutturali da mode passeggeri.

Di fronte alle enormi sfide strutturali delle aree interne e periferiche, l'alibi più diffuso tra i decisori pubblici e privati è l'**attesa**: l'attesa di una nuova legge speciale, di una riforma epocale o di un fantomatico sblocco di fondi straordinari. L'analisi strategica dei tavoli di co-progettazione ha invece ribaltato questo paradigma, ponendo una domanda cruciale: **in che modo è possibile portare cambiamenti strutturali oggi, senza attendere nuove leggi?**

La risposta emersa è inequivocabile: l'ecosistema normativo e finanziario italiano possiede già un arsenale di strumenti estremamente potenti. Il vero blocco non è la mancanza di leggi, ma la scarsa conoscenza tecnica di questi strumenti, unita a una paralizzante "paura della firma" che affligge le pubbliche amministrazioni. Per attivare immediatamente la transizione, i territori devono impadronirsi di **cinque leve strategiche già operative**.

1. Il Diritto ad Innovare e il Principio del Risultato

Il freno principale all'innovazione nei piccoli comuni è la burocrazia difensiva, che spinge il funzionario a tutelarsi applicando la norma in modo rigido e dilatando i tempi, perdendo di vista l'urgenza del cittadino. Tuttavia, il quadro normativo attuale offre già gli antidoti per smantellare questo blocco:

- **Il Principio del Risultato:** Il nuovo impianto normativo sui contratti pubblici impone un cambio di mentalità radicale. L'azione amministrativa non deve più essere valutata solo per la sua conformità formale, ma per la sua capacità di risolvere il problema. Un alto dirigente pubblico ha riassunto questa rivoluzione affermando:

«Qualsiasi decisione prendi deve essere perché tu devi raggiungere l'obiettivo, il risultato. Se non raggiungi il risultato la decisione è sbagliata, anche se amministrativamente corretta»

- **Il Diritto ad Innovare:** Pochi sanno che dal 2020 esiste una precisa norma dello Stato, definita proprio "Diritto ad innovare", che permette alle pubbliche amministrazioni di autorizzare sperimentazioni tecnologiche derogando temporaneamente ai complessi iter burocratici standard. Questo strumento riduce drasticamente i tempi di "messa a terra" dei progetti, consentendo di testare soluzioni emergenti in tempi agili. Abbinato al "Quadro Esigenziale" (dove l'ente non redige più rigidi capitolati tecnici, ma lancia una sfida al mercato descrivendo il proprio bisogno), questo diritto trasforma il comune da acquirente passivo a co-creatore di innovazione.

2. Il Project Financing a Iniziativa Pubblica

Un singolo municipio non possiederà mai né i capitali né le competenze ingegneristiche interne per trasformarsi in una "Smart City". Per superare questo "nanismo" amministrativo, lo strumento giuridico-finanziario da attivare immediatamente è la **Finanza di Progetto (Project Financing)** a iniziativa pubblica.

Attraverso l'aggregazione di più comuni, gli enti possono mettere a sistema i propri fabbisogni (ad esempio, la gestione dell'illuminazione pubblica) e bandire gare che attraggano capitali privati. Le aziende partner investono il proprio capitale di rischio per creare ecosistemi multiservizio complessi (es. pali della luce che fungono anche da ripetitori, sensori ambientali e telecamere di sicurezza), rientrando dell'investimento attraverso il risparmio energetico e la gestione dei servizi a lungo termine. Questo permette ai borghi di dotarsi di tecnologie metropolitane senza pesare sui bilanci.

3. L'Associazionismo Fondiario e la Gestione del Capitale Naturale

L'Italia vive un paradosso feroce: è leader globale nell'industria dell'arredo, eppure importa la quasi totalità del legno dall'estero, mentre il 40% del proprio territorio nazionale è coperto da boschi per la stragrande maggioranza abbandonati all'incuria. Questo abbandono non è solo uno spreco economico, ma una bomba a orologeria per il dissesto idrogeologico.

Lo strumento per invertire la rotta oggi si chiama **Associazionismo Fondiario** (o "Comunanze Agrarie 4.0"). Poiché i boschi sono spesso frammentati in micro-proprietà private di cui si è persa persino la mappatura degli eredi, i comuni possono agevolare la fusione di queste micro-particelle in consorzi gestionali. Attraverso i *Piani Forestali di Indirizzo Territoriale (PFIT)*, questi consorzi possono gestire il taglio e la manutenzione in modo sostenibile e certificato, creando filiere del

legno a chilometro zero che decuplicano il valore sul territorio. Come ricordato da un esperto di sviluppo ai tavoli: l'innovazione risiede nel far tornare il bosco a essere una garanzia, trasformandolo letteralmente in "Capitale Naturale" da inserire attivamente a bilancio per accedere al credito.

4. Il Recupero dei Fondi Inespressi dei BIM Montani

Una delle leve finanziarie più clamorosamente ignorate risiede nei **Bacini Imbriferi Montani (BIM)**. Istituiti per legge decenni fa, questi enti pubblici servono a raccogliere e gestire i "sovracanoni" che i colossi dell'energia idroelettrica sono obbligati a versare ai territori montani come risarcimento per lo sfruttamento dell'acqua.

La realtà attuale rasenta l'assurdo: la maggioranza di questi enti, a livello nazionale, non si è mai ufficialmente costituita dal punto di vista burocratico. A causa di questa semplice inadempienza amministrativa, ogni anno i produttori di energia non sanno a chi versare i risarcimenti, generando una perdita di milioni di euro che sfumano nel nulla. Il recupero di questi "fondi inespressi" richiede unicamente un'azione di organizzazione burocratica tra sindaci: attivare formalmente i BIM significa sbloccare istantaneamente cascate di liquidità da reinvestire sul territorio per mantenere strade forestali, certificare boschi e supportare l'economia socio-agricola delle comunità svantaggiate.

5. Alfabetizzazione ai Futuri (Futures Literacy)

L'ultimo strumento non è di natura giuridica, ma metodologica. Il management pubblico e privato italiano soffre di una grave patologia culturale: l'attesa passiva della crisi (demografica, climatica o economica) seguita dalla disperata ricerca di soluzioni d'emergenza.

Per guidare il cambiamento senza subirlo, è necessario introdurre negli enti e nelle aziende l'**Alfabetizzazione ai futuri (Futures Literacy)**, una metodologia validata a livello internazionale da organizzazioni come l'UNESCO. Non si tratta di tentare di indovinare "il" futuro con la sfera di cristallo, ma di imparare a mappare e ragionare su "più futuri possibili". Questo strumento impone ai decisori di allungare l'orizzonte della programmazione, passando dai miopi cicli di bilancio di 1 o 3 anni a finestre temporali di 10, 20 o 30 anni. Questo scarto temporale permette di distinguere i macro-trend strutturali dalle mode passeggere, offrendo il tempo materiale per modificare la cultura organizzativa oggi, ed evitando di farsi travolgere domani. Come ha acutamente sottolineato un ricercatore:

«L'alfabetizzazione ai futuri è uno strumento di libertà»

CONCLUSIONE: Le Aree Interne come Laboratori R&D per il Paese



Giunti al termine di questa complessa mappatura strategica, emerge con chiarezza la necessità di compiere un atto di coraggio intellettuale e politico: smantellare definitivamente la narrativa pietistica che circonda le aree interne, montane e periferiche. Per decenni, questi territori sono stati inquadrati dai tavoli decisionali centrali esclusivamente come "aree di crisi", come un problema assistenziale (ed esistenziale) da tamponare con sussidi a pioggia o, nella migliore delle ipotesi, come pittoreschi musei a cielo aperto da conservare sotto una campana di vetro.

L'analisi sistemica dimostra invece l'urgenza di un ribaltamento totale di paradigma: le aree periferiche non sono il passato dell'Italia da assistere, ma rappresentano il più grande e avanzato **laboratorio di Ricerca e Sviluppo (R&D)** a disposizione del Paese.

1. Il Ribaltamento del Paradigma: Da Pazienti a Pionieri

Le periferie vivono in anticipo le grandi crisi strutturali che presto travolgeranno anche le metropoli: l'inverno demografico, il collasso delle reti di prossimità, l'inadeguatezza dei servizi sanitari rispetto a una popolazione che invecchia e la vulnerabilità di fronte agli eventi climatici estremi. Trovandosi in prima linea, e non godendo delle reti di protezione tipiche dei grandi centri urbani, queste comunità sono state costrette a sviluppare anticorpi e soluzioni di sopravvivenza agili.

Fondazione Ampioraggio

Corso Vittorio Emanuele II, 123 - Nocera Inferiore, 84014 (SA)

Mobile: +39 377.34363069 – E-mail: info@fondazioneampioraggio – Website: <https://www.fondazioneampioraggio.it/>

CF: 95162740658 - P.IVA 06079220650

Come è emerso autorevolmente durante i tavoli di lavoro:

«Non esistono periferie. I margini, spesso, vedono il futuro molto prima dei centri»

Trasformare un piccolo comune dell'Appennino, un borgo insulare o un paesino di montagna ad alta quota in un "Living Lab" (un laboratorio vivente) significa testare tecnologie e modelli sociali in condizioni limite, per poi renderli scalabili ed esportarli a livello nazionale.

2. L'Agilità del Margine: Il Modello dei "Borghi Laboratorio"

L'ecosistema dei piccoli centri possiede un vantaggio competitivo che le grandi megalopoli hanno perduto: l'agilità e la dimensione umana. In una metropoli, l'implementazione di una nuova tecnologia infrastrutturale richiede anni di iter burocratici e impatta su milioni di variabili impazzite; in un borgo periferico, la scala ridotta permette di sperimentare e misurare i risultati in tempo reale. In questo senso, i territori offrono alle grandi aziende, alle startup e al mondo accademico la possibilità di trasformarsi in **"Borghi Laboratorio"**:

- **Laboratori per la salute digitale:** Dove testare la telemedicina predittiva e gli screening supportati dall'Intelligenza Artificiale, sopperendo alla totale assenza di ospedali fisici.
- **Laboratori per l'autonomia energetica:** Dove intere comunità possono sperimentare le Comunità Energetiche Rinnovabili e l'agrivoltaico, trasformando il cittadino da consumatore passivo a produttore in rete.
- **Laboratori per i nuovi modelli di lavoro:** Dove validare i concetti di "Smartland" e "Albergo Diffuso", recuperando patrimoni immobiliari incompiuti o in abbandono per ospitare nomadi digitali, startupper e lavoratori di grandi Corporate fuggiti dal sovraffollamento urbano.

3. La Tecnologia come Mezzo, l'Umanità come Fine

Tuttavia, l'elevazione delle aree interne a poli di R&D fallirà miseramente se l'innovazione verrà misurata solo in gigabyte, sensori o potenza di calcolo. Il filo conduttore di questo intero documento strategico è racchiuso nel concetto primario di "Umanità Aumentata". L'infrastruttura tecnologica non deve mai sovrapporsi in modo estrattivo o alienante al tessuto locale.

Un pioniere dell'innovazione tecnologica italiana ha ammonito i decisori ricordando che:

«Il valore dell'innovazione non si misura da quanto è avanzata la tecnologia che stiamo realizzando, ma da quanto questa tecnologia riesca a migliorare la vita di chi la utilizza»

Le soluzioni sviluppate in questi "cantieri del nostro tempo" dovranno essere misurate esclusivamente attraverso il loro impatto sociale: la capacità di mantenere aperti i presidi democratici, di salvare le botteghe storiche, di integrare i talenti emarginati e di ricucire lo strappo generazionale tra chi possiede l'impresa e i giovani che desiderano innovarla.

4. Il Messaggio ai Centri di Potere: Guidare il Cambiamento

Questo dossier strategico giunge ora sui tavoli istituzionali e finanziari con una veste profondamente nuova. Non è una petizione di sussidi, ma un vero e proprio piano industriale a trazione comunitaria. Il messaggio che i "margini" recapitano a chi detiene il potere decisionale e i capitali centrali è tanto semplice quanto ineluttabile: l'abbandono delle aree interne comporta un costo per il Sistema Paese immensamente superiore rispetto all'investimento preventivo necessario per rigenerarle.

Di fronte alla vertigine delle crisi globali e dei balzi tecnologici, la rete degli innovatori territoriali rifiuta l'atteggiamento reattivo di chi attende l'emergenza per poi cercare colpevoli. Come ha sintetizzato un esperto di strategie territoriali:

«Possiamo far finta che non cambi nulla... possiamo subire il cambiamento... ma possiamo anche decidere di guidarlo»

Le aree interne possono scegliere di guidarlo. Ma per farlo, occorre un patto di alleanza paritetico con lo Stato e le grandi Corporate: servono investimenti pazienti, burocrazie asimmetriche che permettano di osare e una fiducia incondizionata nelle comunità locali. Perché, in definitiva, la storia ci insegna che *«l'innovazione non è mai arrivata attraverso la burocrazia, tanto meno attraverso le gerarchie, ma attraverso gli individui»*