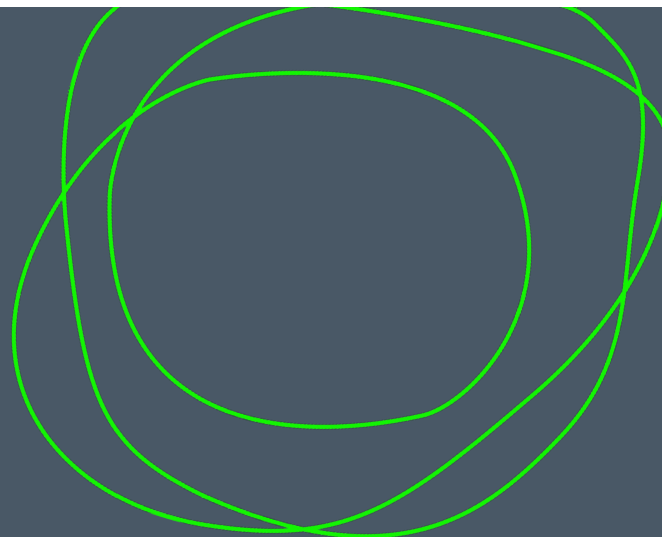




DIVARI TERRITORIALI E DISUGUAGLIANZE

Scuola di Alta Formazione 2025

REPORT FINALE
a cura di:

SOCIAL SEED

CONVERGENZE
UN PROGRAMMA SULLE POLITICHE TRASFORMATIVE TERRITORIALI

PROGRAMMA SOSTENUTO DA:



CON IL SUPPORTO DI:

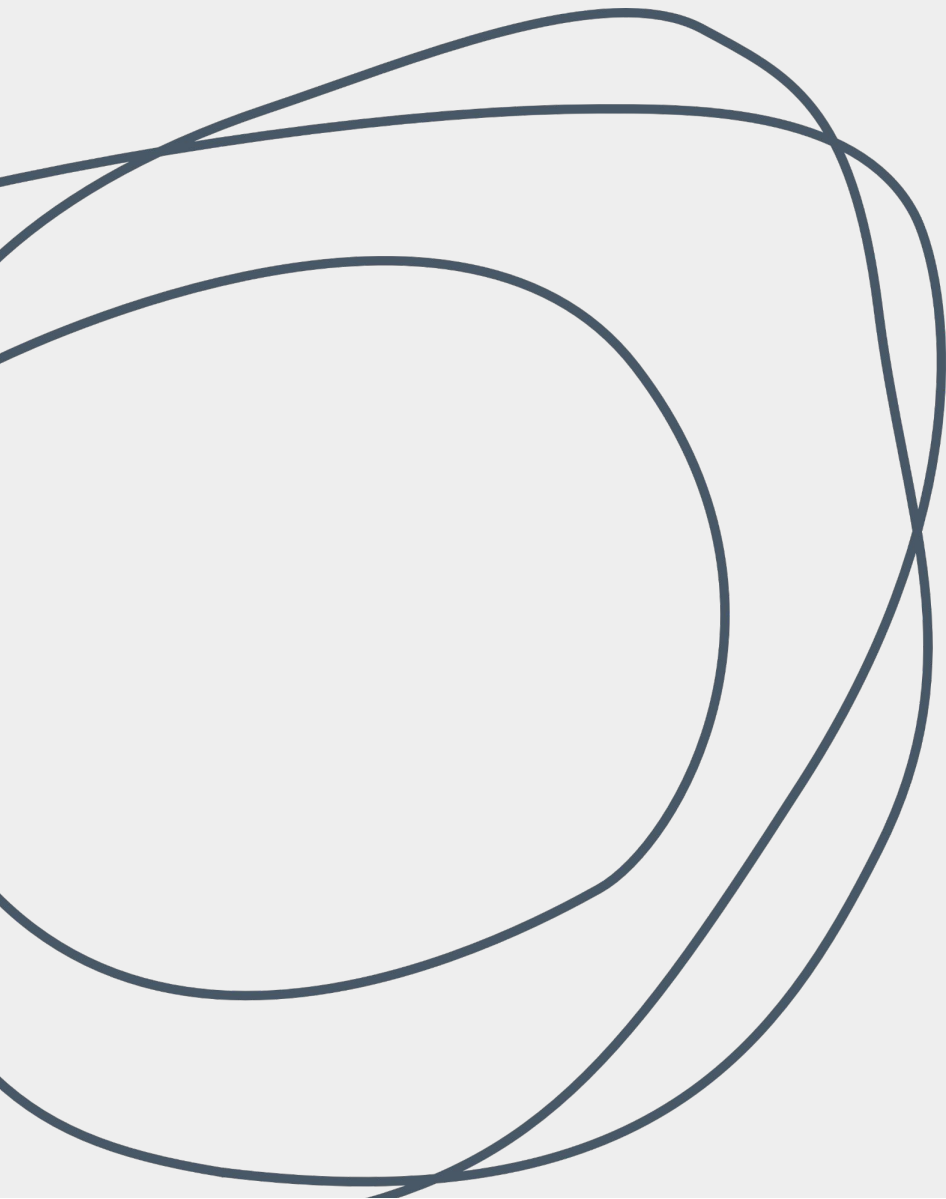


SOMMARIO

PARTE 1 Cos'è Convergence	06
PARTE 2 L'approccio trasformativo per le politiche dei territori	12
PARTE 3 I divari territoriali e le disuguaglianze: come rivedere i modelli di sviluppo?	26
PARTE 4 I laboratori della Scuola 2025	38
PARTE 5 Chi è stato con noi	67
Riferimenti bibliografici	

PARTE 1

Cos'è CONVERGENZE?



A partire dall'esperienza di Social Seed nell'accompagnamento di enti pubblici, terzo settore e cooperazione, abbiamo rilevato una serie di problematiche e bisogni diffusi sul territorio rispetto alle prospettive che lo sviluppo locale, sia in termini di politiche e azioni territoriali che in termini di progettualità sociali e filiere produttive, necessita di far proprie per adeguarsi ai cambiamenti in atto. Per questo abbiamo fondato Convergenze APS.

La sfida che sta alla base di questi nuovi bisogni è sostanzialmente quella di **superare un approccio progettuale e di settore per indirizzarsi ad affrontare il cambiamento di sistemi complessi** (richiesti anche dalle programmazioni e finanziamenti europei e nazionali). Questo salto di approccio è richiesto dalle crisi di sistema che viviamo, dalle disuguaglianze crescenti, dalle emergenze climatiche e ambientali.

Nel 2024 c'è stata la prima edizione della Scuola di Formazione, a cui hanno partecipato dirigenti pubblici, funzionari, amministratori, referenti di associazioni di categoria, imprese sociali e altri enti pubblici. È possibile consultare il report sul sito: www.convergenzelab.eu

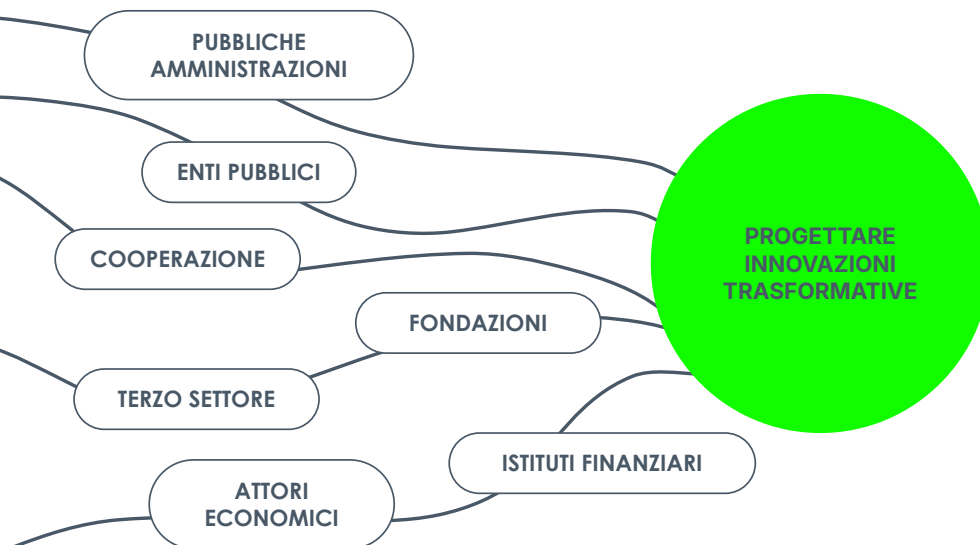
PERCHÉ UN PROGRAMMA SULLE TRASFORMAZIONI?

→ Serve un **approccio nuovo** per gestire territori, finanziamenti, settori e indirizzarli alle transizioni mettendo a sistema risorse e azioni
 → Serve favorire un **luogo di scambio e di coalizione** tra attori pubblici, privati e del terzo settore, basato su sfide di lavoro e direzioni comuni, pur nelle azioni differenziate
 → Serve un **affiancamento alle progettualità** che faccia convergere attori che seguono filoni progettuali comuni ma non sempre allineati, per evitare duplicazioni e per accentuare il valore dei singoli programmi

→ Serve lavorare sulle **competenze di visione e anticipazione** degli amministratori pubblici e degli attori economici
 → Serve **superare le progettualità ristrette**, e avere un ambiente di scambio (tra imprese e PA, fra PA diverse)
 → Serve **usare i fondi** in direzione trasformativa e di integrazione
 → Serve convogliare le azioni di diversi attori chiave in ottica di studio delle **strategie trasformative**, lavorando tra progettualità, occasioni, enti

COS'È CONVERGENZE E PERCHÉ UN PROGRAMMA?

Convergenze è un programma sulle innovazioni trasformative che riguardano i territori e che implicano ormai la necessaria convergenza di intenti, approcci ed azioni tra il settore pubblico, attori dell'economia, terzo settore e società civile.



COME FUNZIONA IL PROGRAMMA

Convergenze promuove più azioni per supportare i sistemi territoriali all'approccio trasformativo:

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE PER DIRIGENTI E AMMINISTRATORI PUBBLICI E DEL PRIVATO

Per condividere l'approccio delle trasformazioni, confrontarsi sul metodo applicato ai propri casi territoriali, **contestualizzare alcuni problemi di sistema nelle politiche e nei temi di sviluppo**, anche attraverso altri ospiti e casi, con uno scambio costante tra partecipanti e tra territori.

DESIGN E ACCELERAZIONE DI PROGRAMMI TERRITORIALI SUI SISTEMI

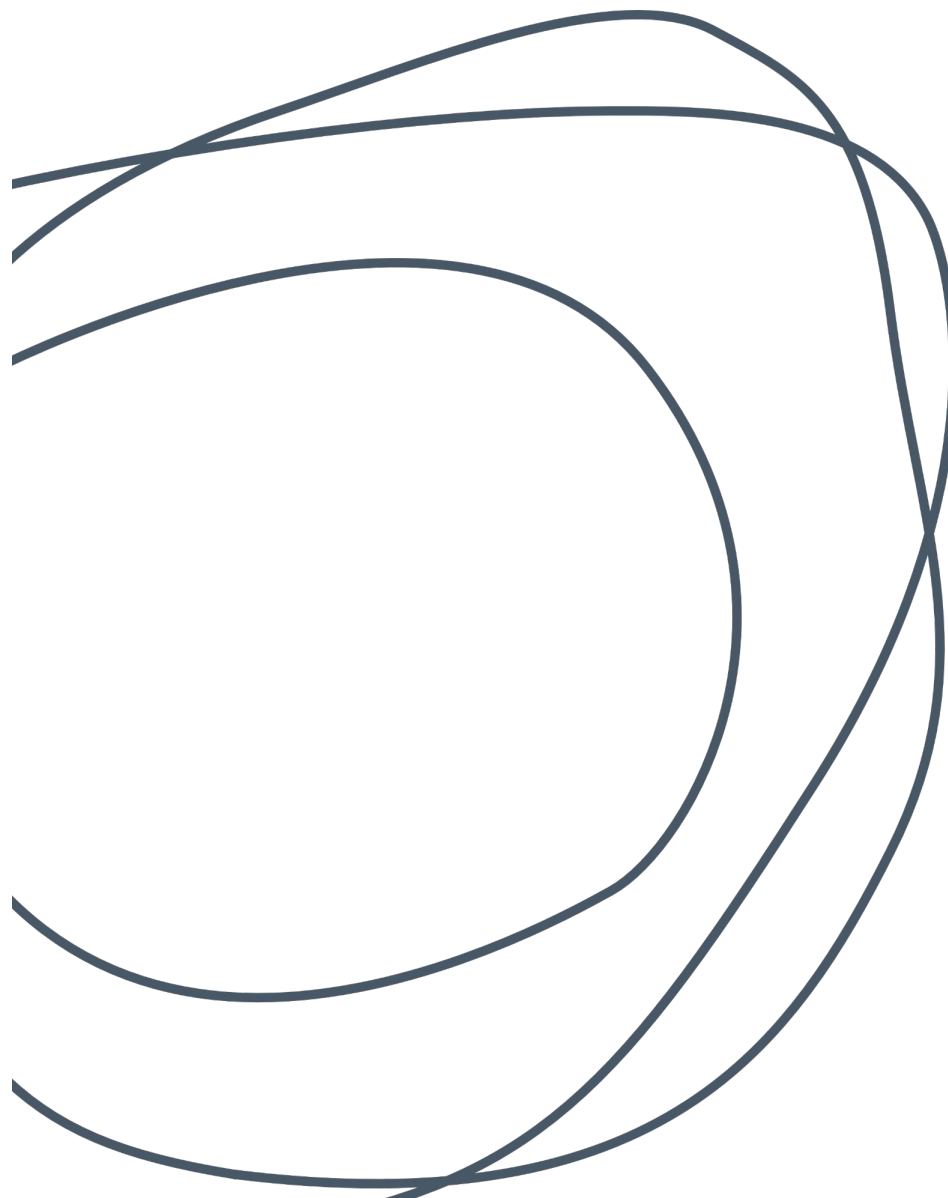
Accompagnamento ai territori o alle organizzazioni ed istituzioni che intendono **riprogrammare sistemi locali e connettere sistemi e scale su politiche** quali l'abitare, i sistemi di welfare, le strategie di sviluppo e lavoro, cura del territorio e ambiente, la rigenerazione, etc. Lo scopo è proporre l'approccio delle trasformazioni e aumentare le connessioni tra sistemi territoriali, spesso in difficoltà per l'eccessiva frammentazione amministrativa.

SVILUPPO DI PROGETTI TRA PARTNER SU SFIDE TRASFORMATIVE E COALIZIONI

La trasformazione dei sistemi locali o di scala superiore, necessita di iniziative sia istituzionali che dal basso, su cui costruire coalizioni e investimenti comuni su sfide di trasformazione. La costruzione di una domanda già aggregata di più attori per cambiare uno o più sistemi territoriali consente di sviluppare nuove convergenze e ottenere effetti congiunti migliori sul cambiamento.

RICERCA E SVILUPPO

L'innovazione trasformativa parte da un modo diverso di **guardare i problemi del territorio, a partire da cause e da connessione tra ambiti e attori**. La ricerca sulle policy e sui contesti, oltre che sulle reti di attori, diventa un primo stadio di sviluppo delle trasformazioni che porta alla costruzione di temi e sfide di cambiamento.



PARTE 2

L'approccio trasformativo per le politiche dei territori

PERCHÉ SERVE UNA NUOVA PROSPETTIVA DI TRASFORMAZIONE DEI SISTEMI ATTUALI

Convergenze non è un nome casuale: nasce dal bisogno di costruire azioni congiunte tra attori per andare verso nuove direzionalità di sviluppo dei sistemi che attualmente richiedono di essere ripensati radicalmente. Una definizione guida per l'innovazione trasformativa nelle politiche dei sistemi può essere così sintetizzata:

Produciamo innovazione trasformativa quando **non ci occupiamo di gestire o migliorare un bisogno o un problema isolato attraverso un'attività, un servizio o un progetto, ma quando interveniamo a cambiare un sistema complesso a più settori**, che non funziona più nel contesto delle problematiche attuali, **e lo facciamo con una sfida che ridireziona tutte le parti su nuove finalità di sviluppo eque e sostenibili.**

DUE INDICAZIONI PER POSIZIONARE L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

1

2

TRASFORMARE VUOL DIRE DARSÌ NUOVE DIREZIONALITÀ E FINALITÀ PER CAMBIARE I SISTEMI CHE NON FUNZIONANO PIÙ. TRASFORMARE VUOL DIRE ANDARE VERSO UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO EQUO E SOSTENIBILE.

Trasformare i sistemi è una necessità che oggi viene ravvisata da più osservatori internazionali, perché l'attuale modello di sviluppo a matrice neoliberista produce due macro-effetti non più sostenibili: **l'aumento continuo delle disuguaglianze** (tra redditi, nelle opportunità, tra territori, etc.) **e il consumo non rinnovabile delle risorse naturali**. Entrambi hanno effetti ormai studiati e condivisi, tra cui l'iniquità dello sviluppo, i costi insostenibili della crescita, il cambiamento climatico. Tutti fenomeni che costituiscono nodi principali che causano a loro volta effetti secondi come la polarizzazione sociale, le crisi geopolitiche, l'individualizzazione della società, l'insicurezza, la lotta per le risorse, l'espulsione delle persone dal lavoro o dai territori, etc.

Le disuguaglianze sono a loro volta il prodotto di modelli di sviluppo la cui capacità di ridistribuire ricchezza e consentire un miglioramento delle condizioni di vita delle persone è stata minata negli ultimi 40 anni circa (Milanovic, Piketty, Stiglitz), da cause strutturali quali:

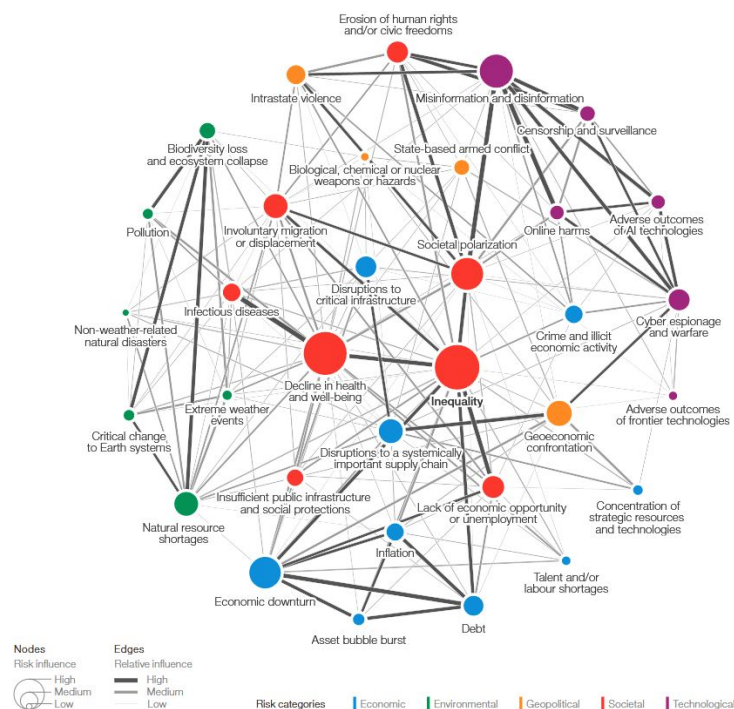
- **deregolamentazione** dei sistemi economici e di scambio, dei regimi di proprietà, della concentrazione delle ricchezze e dei monopoli
- **diminuzione del reinvestimento degli utili e della distribuzione** delle ricchezze (sistemi di tassazione, rendite azionarie, etc)
- **manca di condizioni** di pari opportunità e di ascensori sociali, privilegio delle rendite sul lavoro
- **condizioni territoriali e ambientali, climatiche divisive**, appropriazione di beni collettivi e riduzione dei beni comuni.

DUE INDICAZIONI PER POSIZIONARE L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

1

2

Trasformare i sistemi, dunque, non ha a che fare con una gestione tecnica di politiche: ben di più, **rimanda alla capacità di redirezionare le finalità dello sviluppo**, a diversi livelli, da quelli locali e territoriali ai sistemi di economie nazionali fino alle catene di valore globali e ai processi di internazionalizzazione.



Fonte: World Economic Forum - Global Risks 2025 - 20° Edition

DUE INDICAZIONI PER POSIZIONARE L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

1

2

PARTIRE DAL PICCOLO, DALLE STRATEGIE EMERGENTI, MA ADOTTARE L'APPROCCIO DELLA TRASFORMAZIONE, NON QUELLO DELL'AGGIUSTAMENTO, CHE MANTIENE LE CAUSE DELLE DISUGUAGLIANZE E DELLA NON SOSTENIBILITÀ DELLA CRESCITA.

L'innovazione trasformativa considera il cambiamento dei modelli di sviluppo sia come presupposto del cambiamento che come suo esito.

→ Come **presupposto**, perché se non diamo come **finalità di reindirizzo dei sistemi** la ricerca di una maggiore equità e sostenibilità, **non riusciamo a lavorare sulle cause** dei problemi dei sistemi attuali, ma solo sulla superficie degli effetti, col rischio di non cambiare le condizioni strutturali nel lungo periodo.

→ Come **esito**, perché **cambiare un modello di sviluppo è cosa complessa**, che l'innovazione trasformativa insegna ad affrontare partendo dai sistemi e a diverse scale, per giungere a produrre effetti complessivi che si nutrono a vicenda e cambiano nella lunga durata.

DUE INDICAZIONI PER POSIZIONARE L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

1

2

DOVE AGIAMO DI SOLITO

"AGGIUSTIAMO"

Cerchiamo di ottimizzare i regimi e sistemi attuali, **misurando singoli effetti** (essere più efficaci) e lavorando **per settori e per addizione**.

"TRASFORMIAMO"

Rivediamo i sistemi attuali che non funzionano, per incidere su cause, fattori e driver che producono a catena il problema del sistema. Anche **partendo da piccoli progetti, che radicano trasformazioni**, tramite influenza reciproca.

DOVE CI DOBBIAMO SPOSTARE

COS'È UN SISTEMA?

Pensare per sistemi non è cosa facile, perché siamo culturalmente portati a "spacchettare" un sistema per logiche settoriali e a vederne solo alcune parti, slegandole dagli effetti complessivi.

Ad esempio, l'attuale problema che molti territori vivono come urgenza, quello del sistema *dell'affordable housing*, rischia di non venire né compreso né opportunamente affrontato se lo guardiamo con ottica settoriale, quale problema del mercato immobiliare, o quale problema della pianificazione urbanistica e di disponibilità di nuove aree per programmi, o quale problema di politiche redistributive per sistemi di incentivi. **Gli interventi oggi da pensare devono invece essere sinergici e coordinati su diversi fronti, per intaccare le diverse cause che impediscono l'accesso alla casa delle fasce basse o intermedie, e che richiedono molteplici interventi congiunti sul lungo termine.**



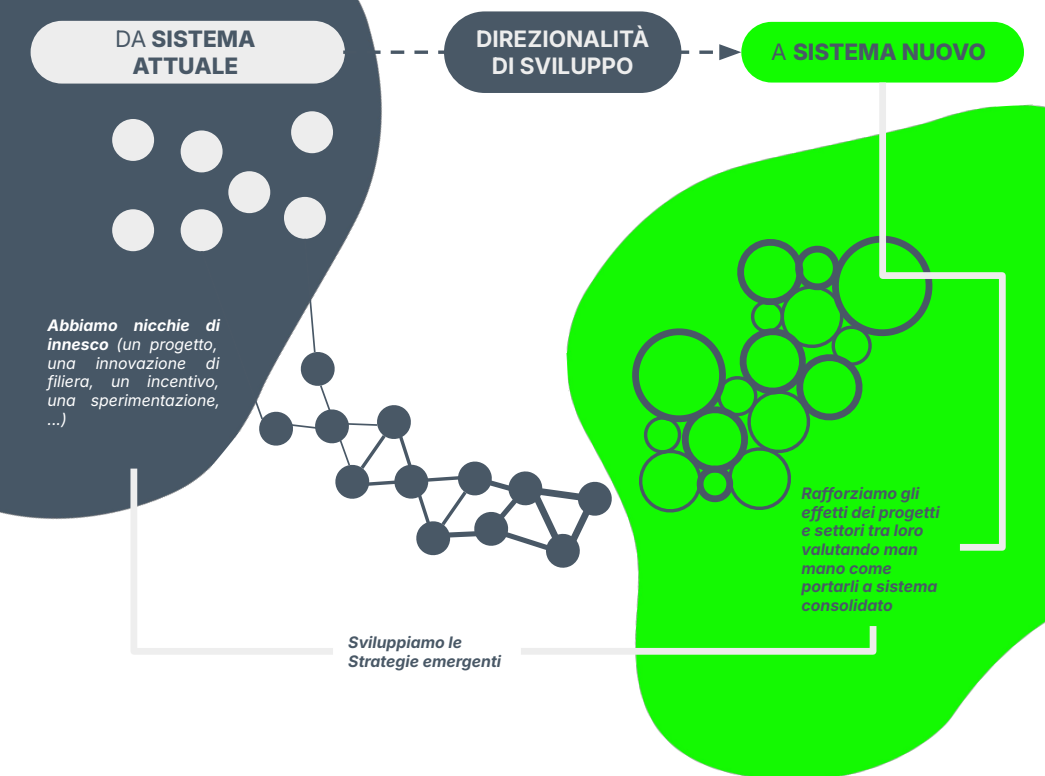
Fonte: Geels - rielaborazione a cura di Social Seed

Lo schema di un sistema mostra che per operare delle trasformazioni efficaci ci serve uscire dall'ottica settoriale con cui ancora governiamo gli interventi d'ambito e cominciare a mettere in relazione più campi e azioni. **Le sfide del futuro sono cross-settoriali:** ci portano a vedere come il cambiamento di un sistema, come quello del *food* e dell'agricoltura, non possa non toccare questioni economiche di produzione e filiere assieme ad altre relative a regolamentazioni, infrastrutture fisiche e ambientali, abitudini delle persone al consumo, la ricerca su innovazioni da trasferire alle imprese tradizionali, etc.

IL DESIGN DELLE TRASFORMAZIONI DI SISTEMA QUALE APPROCCIO CI SERVE?

Il cambiamento dei sistemi ha una serie di principi a cui ci dobbiamo preparare, tra cui i più importanti sono:

- **un sistema non cambia per decisione e programmazione, ma per intenzione** e attraverso effetti di azioni diverse che si stratificano e rinforzano nel tempo. Per questo servono capacità di attenzione e ridisegno continuo, non solo piani stabiliti;
- **un sistema cambia lentamente, ma cambia se siamo in grado di cambiare la struttura profonda delle cause** che producono i problemi, non solo gli effetti di superficie. Ci dobbiamo chiedere cosa effettivamente trasformano le nostre azioni: cause dei problemi o correttivi?;
- **nel passaggio da un sistema attuale ad un sistema trasformato, si aprono periodi di transizioni** in cui alcuni progetti, azioni, interventi cominciano a lavorare sulle cause strutturali (nicchie), anche attraverso piccole sperimentazioni che vanno attenzionate, accompagnate, corrette finché diventano struttura diffusa e consolidata.



Fonte: Berkana Center - rielaborazione a cura di Social Seed

Queste transizioni per passaggi successivi non sono lineari, e vanno sia direzionate da finalità condivise e sul lungo termine, sia attenzionate perché gli aggiustamenti delle strategie in corso d'opera sono costanti. Questo rappresenta una sfida importante per gli attori, perché abbiamo culturalmente ereditato un pensiero di programmazione lineare ed esaustivo (sapere tutto da subito, programmare fin dall'inizio le azioni e le risorse, decidere ma non attenzionare gli effetti che si producono nelle implementazioni), ma poco capace di incidere sui paradigmi di sviluppo.

La trasformazione dei sistemi ci obbliga quindi a rivedere gli strumenti e le pratiche con cui pianifichiamo, programiamo e progettiamo.

QUALI FASI PER DISEGNARE LE TRASFORMAZIONI DI SISTEMA?

UNO SCHEMA DI PROCESSO

ATTENZIONARE TREND E SCALE DIVERSE

POSIZIONE E ACCORDO

Quale sfida di trasformazione e quali sistemi trasformare?

MAPPATURA DEL SISTEMA

Mappare il sistema attuale e le cause che non lo fanno funzionare

MISSIONE E DIREZIONI

Stabilire direzioni ampie e obiettivi fattibili (*missione*) sui diversi settori da coinvolgere

PORTFOLIO

Disegnare azioni, progetti, interventi - anche *rivedibili*- e le loro strategie interne di connessione e influsso

STRATEGIE DI INNESCO

Stabilire le parti pronte all'innesco, attenzionando gli effetti estendibili alle altre parti

GOVERNANCE

Organizzare una governance di partenza e di tenuta, adeguata alla missione e alla gestione degli strumenti (di policy, di relazioni, finanziari, progettuali etc.).

Gli strumenti e approcci per attivare trasformazioni sono molteplici: dalle **mission-oriented policies** ([Mazzucato, 2018](#)) alle agende condivise sperimentate dal governo catalano ([Agendes compartides, RIS3CAT 2030](#)). Ciò che risulta comunque rilevante è adottare un approccio sistemico, orientato ad un nuovo sviluppo e alla connessione tra scale e attori. In particolare, è necessario:

- **lavorare per sistemi da perimetrare**, e non per settori ma per ambiti di sviluppo e loro connessioni a diverse scale;
- **definire finalità di cambiamento** e concretizzarle in **direzioni** di sviluppo;
- costruire un **portfolio** di attività e monitorare le strategie che generano effetti di connessione tra progetti e programmi di più attori;
- adottare **strategie di innesco** in grado di svilupparsi col tempo e di essere modificate;
- costruire **modelli di governance** di tenuta delle direzioni e azioni, basati non su logiche di appartenenza ma su convergenze di scopo.

ORIENTAMENTO STRATEGICO

La capacità di coinvolgere un'ampia gamma di attori pubblici e privati nella selezione di sfide sociali ben informate e nella legittimazione di interventi politici mirati verso tali sfide

COORDINAMENTO DELLE POLITICHE

La capacità di un'iniziativa o di un Paese nel suo complesso di garantire la coerenza dei quadri d'azione di diversi enti pubblici e privati che coprono vari settori e attori al fine di affrontare le sfide sociali mirate

ATTUAZIONE DELLE POLITICHE

La capacità di attuare, monitorare e valutare un pacchetto integrato di modalità di intervento che coprono diversi settori/aree, fasi del ciclo di innovazione e/o discipline per affrontare le sfide sociali mirate

La **governance** è fondamentale per **gestire le relazioni** e raggiungere un consenso equilibrato e sostenibile tra i diversi partner quando si definiscono gli orientamenti comuni.

COSA POSSONO FARE CONCRETAMENTE LE ORGANIZZAZIONI E LE ISTITUZIONI PER PRODURRE TRASFORMAZIONI DI SISTEMI?

I sistemi da trasformare non sono facilmente perimetrabili, perché le cause che producono problemi, così come le leve che servono a risolverli, sono collocate su diverse scale. **Il punto, tuttavia, è chiedersi come un sistema a scala locale** (ad esempio la produzione manifatturiera di un distretto, o il sistema di cura del territorio) possa essere trasformato sapendo che alcune condizioni andranno a congiungersi con altre collocate a scala superiore o più estesa.

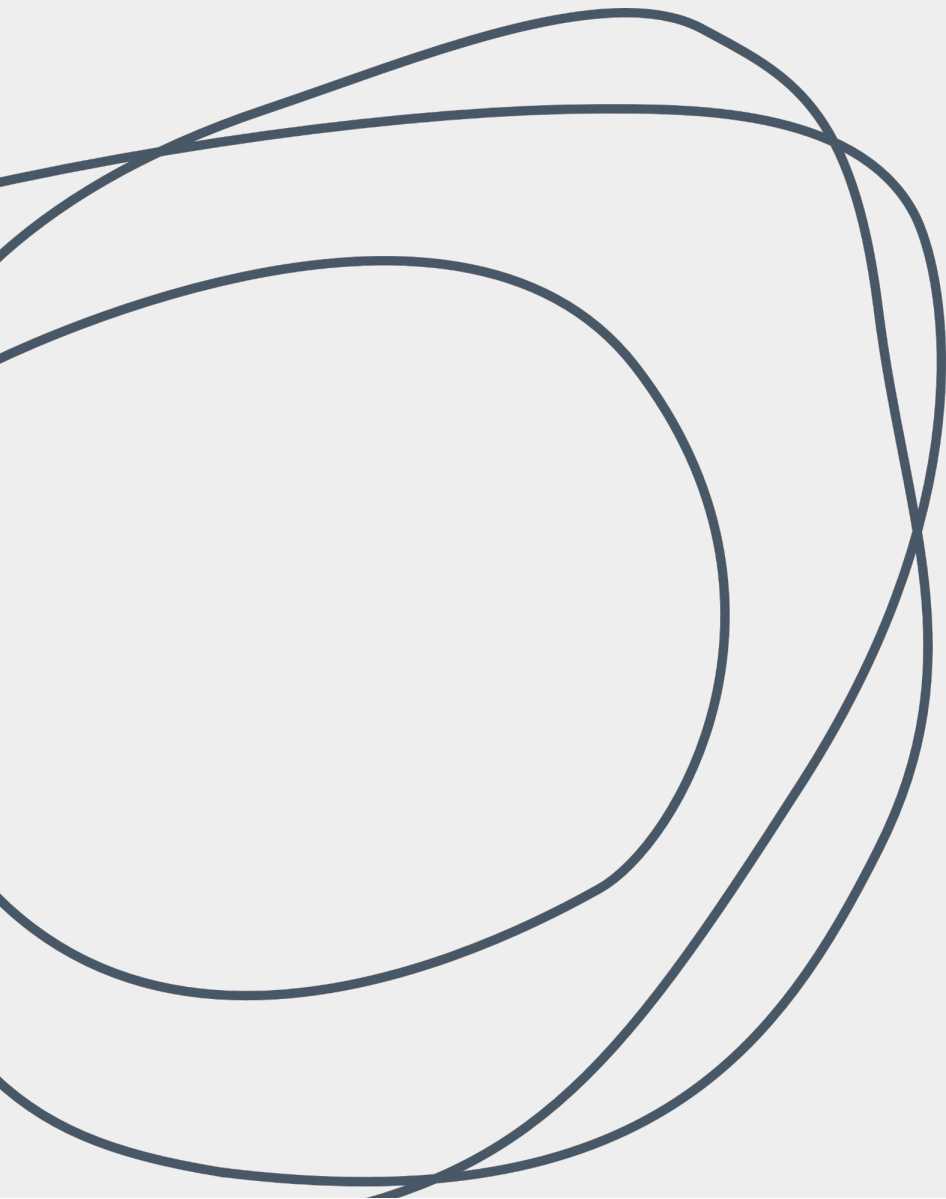
La logica dei sistemi invita a lavorare comunque su effetti cumulativi e interrelati, non necessariamente gerarchici: per questo una serie di interventi *place-based* su azioni climatiche può avviare processi di cambiamento estendibili e sollecitare azioni a scale superiori. **Ancora una volta, è la capacità di connettere e di convergere che diventa strategica, non l'esaustività prevista all'inizio.**

Trasformare i sistemi vuol quindi dire operare nel proprio ambito di scala e competenza, ma altrettanto uscire dai perimetri che limitano e vincolano, come quelli amministrativi locali, o di competenza di settore.

PARTE 3

I DIVARI TERRITORIALI E LE DISUGUAGLIANZE

**Come rivedere i modelli
di sviluppo?**



PERCHÉ L'URGENZA SUI DIVARI TERRITORIALI E LE DISUGUAGLIANZE?

Nella ricerca e in alcuni indirizzi di politiche (le politiche di coesione, ad esempio), **l'attenzione alle disuguaglianze territoriali e ai divari prodotti dagli attuali modelli di sviluppo è divenuta un tema cruciale, dalla cui risposta dipende in parte il riequilibrio complessivo dei costi di una crescita che ha visto alcuni territori "vincenti" su altri "lasciati indietro"** (Rodriguez Pose), definiti come territori marginali, fragili, periferici, esclusi, etc. I divari tra territori sono osservabili con diversi indici: la demografia, l'invecchiamento, lo spopolamento, i redditi bassi da lavoro, l'abbandono e l'incuria, la svalutazione dei beni, la carenza di servizi e qualità di vita, la mancanza di opportunità.

L'intreccio di cause molteplici che hanno prodotto i divari rende complessa la strategia per analizzarli e per affrontarli. Ma un denominatore comune sottostante a tutte le cause di divari sta nell'aver privilegiato un modello competitivo tra territori regionali o nazionali, o tra aree urbane e aree non urbane, dove alcuni territori risultano più dotati di risorse, come le *Alpha Cities* rispetto all'economia della conoscenza e diventano mete di investimento. Privilegiare l'attrattività come competitività economica, capacità di attrarre grandi fondi di investimento, sviluppo di economie della conoscenza centrate sulle metropoli, etc. ha accelerato (dove esistente) o prodotto uno sviluppo diseguale, con fenomeni quali l'abbandono di alcune aree prive di risorse competitive rispetto ai quei parametri, o la messa in discussione di uno sviluppo equo, sostenibile, con ricadute negative sul benessere collettivo.

Il primo caso è quello delle **aree interne**, da cui i programmi della Strategia nazionale per le aree interne; il secondo è quello di molti **territori di "quell'Italia di mezzo"** (Lanzani) che non coincide né con le aree metropolitane ed urbane, né con le aree interne in abbandono, ma con diverse situazioni poco attenzionate di periferie, città medie e piccole, aree costiere, etc che, anche non vivendo sempre l'abbandono e la recessione, si trovano di fronte tuttavia a disequilibri e precarietà, rischi ambientali, territoriali e di sviluppo - quindi anche sociali e demografici. Oggi i divari e i disequilibri non si stanno riducendo, anzi: a quelli più storici, come il divario tra il Nord e il Sud, se ne aggiungono altri regionali o sub-regionali, che rendono complessa la mappa geografica dell'Italia, spezzettata in tante micro-aree da attenzionare. Quindi anche i territori che non sono marginalizzati, rischiano spesso di mancare di nuovi modelli per il futuro o di vivere in un passato che è già di fatto cambiato o precario, come quello dei distretti industriali che non hanno retto ai cambiamenti dell'internazionalizzazione ma su cui insiste anche una logica conservativa poco opportuna.

Anche nel caso dei territori lasciati indietro o di quelli in disequilibrio e "senza autore per il futuro", ciò che oggi è la soluzione (il ritorno ai luoghi) rischia di confondersi con ciò che ha prodotto il problema. A partire dagli anni '90, la politica economica e di crescita, basata su catene di valore globale complesse e frammentate, sulla dislocazione produttiva che ha minato alcuni distretti produttivi di cui l'Italia vantava un primato, è stata costruita attorno ai territori regionali o sub-aree di eccellenza, ma nel senso di privilegiare quelli capaci di rispondere a certi criteri di risorse e assetti e quindi di competere, concentrando infrastrutture, conoscenze, ricerca, servizi e capitali.

Oggi, il ritorno allo sviluppo dei territori deve seguire altre logiche e paradigmi, se vogliamo colmare i divari e non accentuarli. I territori saranno sempre più importanti nella ristrutturazione delle catene di valore corte, resilienti, capaci di dialogare con l'internazionalizzazione ma altrettanto di favorire uno sviluppo locale equo e resistente ai rischi sociali, ambientali e di crisi congiunturali, come sta avvenendo in particolare da dopo la pandemia. **Va quindi ripensata una regionalità e una territorialità diversa: con modelli diversificati ma interconnessi, con un riequilibrio delle opportunità, con un modello che non concentra risorse solo su alcuni luoghi (soprattutto urbani) a discapito di altri e che non privilegia alcuni paradigmi (ad esempio la conoscenza) dimenticando altri settori e bisogni (ad esempio la manifattura, o il welfare).**

I divari non favoriscono lo sviluppo. Il loro costo si fa sempre più alto con il passare del tempo e incide sulle risorse complessive di territori regionali:

- **producono disuguaglianze** di servizi, di reddito, di opportunità e limitano lo sviluppo complessivo e lo sviluppo;
- **implicano compensazioni e investimenti sulle esternalità**, non solo sociali ma anche ambientali, a causa dell'abbandono della cura di alcuni territori;
- **costituiscono uno spreco di risorse e di patrimoni da riutilizzare**, causando impoverimento e ulteriori sprechi collettivi, come le proprietà immobiliari non riqualificate e svalutate;
- **lasciano i territori carenti di servizi**, o di capacità di essere abitabili in senso proprio e soddisfacente per bisogni e aspirazioni delle persone, causando a volte il sovraffollamento in alcune altre aree;
- **producono risentimento sociale, senso di abbandono, chiusura sociale e rivendicazioni quali frutto della polarizzazione sociale.**

COME AFFRONTARE I DIVARI CON LE TRASFORMAZIONI DI SISTEMI?

Se questi sono i problemi, attenzionare il tema dei divari non è una questione che riguarda solo alcuni territori mediante politiche compensative, anziché altri che stanno bene. **I divari non stanno cioè "nel" territorio, ma in un problema di modelli di sviluppo territoriale complessivo "tra" territori. Potremmo dire allora, che ci serve una nuova stagione dello sviluppo locale che non si fermi alla "trappola del localismo" (Purcell), ma che riesca a pensare come cambiare i territori nel lungo termine per renderli abitabili, più equi, con opportunità e interconnessioni.** Cioè a dire: non basta più pensare come fare un progetto di sviluppo locale per colmare un divario, ma come fare sviluppare i territori con altri paradigmi e direzioni, dove ad esempio una città si ripensa assieme alla sua frangia urbana o area interna vicina, o dove una filiera di distretto di città media fa innovazione collaborando con centri di ricerca urbani.

CURARE ASPETTI DEI
DIVARI NEI
TERRITORI PER
AGGIUSTARE LE
PARTI

DA SVILUPPO LOCALE...

Programmi complessi, integrati, d'area o singoli progetti, risorse endogene ed incentivi, e alcune attivazioni locali.

TRASFORMARE
SISTEMI PER
INCIDERE SULLE
CAUSE DEI DIVARI

...A INNOVAZIONE TRASFORMATIVA DEI SISTEMI

Capacità di darsi direzioni nel lungo periodo per cambiare i sistemi, incidendo sulle cause dei divari, sviluppando capacità di tenuta e coerenza sulle connessioni per produrre cambiamenti nelle condizioni.

UN ESEMPIO

Per fare un esempio di innovazione trasformativa, possiamo pensare ad un tema sempre più all'ordine del giorno, ovvero quello del dissesto idro-geologico e dei danni causati da eventi climatici estremi. La cura del territorio e dell'ambiente, come ambito, presenta due limiti: 1) è vista come **competenza e azione delle amministrazioni locali singole**; 2) è una **questione di servizi pubblici o di incentivi per compensazioni**. Ma se adottiamo un approccio ai sistemi e alle loro trasformazioni, vediamo che:

- la cura del territorio di alcune aree interne o delle campagne permette di prevenire e mitigare possibili danni ad altri territori. I dissesti producono divari (nelle attività agricole e manifatturiere, nei servizi), ma altrettanto ne sono prodotti. La soluzione non sta quindi nel singolo perimetro amministrativo, ma nelle relazioni tra territori rispetto alle risorse ambientali e naturali e ai tipi di effetti che si producono, che richiedono azioni congiunte, perché un territorio in abbandono e non curato produce esternalità negative in uno spazio molto più ampio. Abbiamo strumenti di politiche che si avvicinano a questa logica (ad esempio i contratti di fiume), ma ancora poco efficaci quando riproducono logiche settoriali.
- la cura del territorio diventerà un tema non posticipabile e strutturale. Se vista come costo e servizio, sarà sempre più insostenibile, ma se trasformiamo la prospettiva possiamo chiederci come sviluppare nuove economie agricole, di cura, capaci ad esempio di ri-presidiare territori non curati, ma altrettanto di sfruttare risorse naturali per produrre energie, o ricostruire alcune filiere locali dove hanno senso (la cura di un bosco produce materia prima come il legno). Lavorare sui sistemi vuol dire creare le condizioni per l'innescio di queste nuove economie sostenibili. E lavorare sulle cause dei problemi vuol dire, ad esempio, lavorare sulla frammentazione proprietaria delle aree boschive, che limita la convergenza nelle soluzioni.

Il programma delle **Green Communities** va verso questa direzione, ma la sfida per renderlo effettivo sarà connettere territori e connettere settori e attori, indirizzandoli su un'altra prospettiva di sviluppo per riveder intere filiere distrettuali.

COSA CI SERVE PER REDIREZIONARE I MODELLI DI SVILUPPO TERRITORIALI?

Se molte politiche - anche internazionali, basti pensare ai paesi delle economie emergenti - si tarano su compensazioni o su modelli di attrattività poco credibili e sostenibili (il turismo invasivo della montagna o dei centri medi, il "borghismo", l'esaltazione del ritorno alla natura e delle nuove professioni a distanza, etc.), si tratta di pensare invece a come trasformare i sistemi territoriali di sviluppo con nuovi paradigmi e di metterli in connessione per non costruire politiche d'ambito e settoriali. **Dobbiamo, in poche parole, uscire dagli schemi e modelli che hanno informato le nostre idee di sviluppo territoriale e di innovazione e che spesso sono state** o basate su modelli urbani di imitazione delle cosiddette "città alfa", o adagate su certe forme di localismo poco adatto alle sfide di transizione attuali. **Quali nuove direzioni di lavoro ci servono?**

1 / PRENDERE DIREZIONI POLITICHE BASATE SULLE POLICY DI SISTEMI

→ **Indirizzare a nuove economie per la società (modelli di sviluppo)**

Come attenzioniamo gli **effetti di ritorno tra macro trend e interventi a scala territoriale**? Come riusciamo ad attenzionare effetti complessivi e non solo il nostro presidio di settore? Quali presupposti riusciamo a cambiare?

→ **Mettere in questione gli assunti delle politiche per lo sviluppo che producono trade-off**

Come **distinguere l'attrattività dalla competitività**? Come evitare politiche riduttive e a breve termine, come il "borghismo"? Come optare per **aggregazione di domande e bisogni per nuove offerte** (es gestione, produzione e consumo di energie rinnovabili a base sociale territoriale)?

→ **Gestire politiche territoriali non (solo) redistributive**

Come gestire la **convergenza di programmi territoriali, strumenti e forme di gestione** (ad esempio gestioni consortili come GAL, programmi SNAI) su programmi direzionali non settoriali di trasformazione basati sulla logica dei sistemi da cambiare e non dei perimetri amministrativi? Come non duplicare luoghi e spazi di programmazione pur garantendo sperimentazioni diverse e sostenibilità dei diversi attori? Quali **inneschi su modelli sostenibili nel lungo periodo**, in grado di essere produttivi e funzionanti (ad es. non solo turismo per le aree interne)?

2 / AVERE NUOVE STRATEGIE E APPROCCI PER I TERRITORI IN DIVARIO

→ **Aprire corridoi utili tra territori e ponti tra settori**

Come colleghiamo territori sulla base di problemi? Ad esempio: come colleghiamo l'abitare nelle città con il potenziale abitativo nei territori di frangia urbana? Chi sa aprire corridoi utili? Come affrontare politiche inter-settoriali, dato che i problemi sono connessi, come lavoro ed abitare?

→ **Uscire dal localismo per gestire rapporti a scale diverse**

Il localismo produce buone sperimentazioni ma anche distorsioni, come il focus sullo sviluppo turistico, o su piccole economie temporanee, poco adatte a nuove forme di sviluppo consolidate nel tempo e capaci di reggere strutturalmente. Produce anche interventi utili (es. di riqualificazione di edifici), ma non connessi a indirizzi di sviluppo, per i quali dobbiamo rifarci ad altre scale e livelli (es. nazionale). Quali scale sono da presidiare per risolvere i problemi dei divari?

→ **Praticare nuove governance e leadership istituzionali**

La frammentazione amministrativa è stata spesso risolta con il rischio della duplicazione, anziché con pratiche istituzionali trasversali e utili. **Come utilizzare meglio la programmazione direzionale per far convergere attori?** Quali scale e quali bisogni di governance hanno i programmi di trasformazione?

DARSI UN NUOVO PARADIGMA DI SVILUPPO PER I TERRITORI: L'ABITABILITÀ

Abitabilità è un concetto guida che ci serve per:

- **per uscire da un'idea di attrattività come competizione** e crescita lineare (non più praticabile come prospettiva), che ha lasciato alcuni territori "indietro";
- **per allargare lo sviluppo economico** non solo a certi settori produttivi (es. tecnologici, di conoscenza), ma a tutti i sistemi di produzione, consumo, distribuzione (assistenza, agricoltura, infrastrutture, manifattura, etc);
- **per costruire una programmazione basata sulla flessibilità** di azione e centrata su finalità di scopo, più che su visioni replicabili facilmente;
- **per connettere politiche, progetti, interventi di settore** (che è presupposto per lavorare sui sistemi);
- **per trovare nuove strategie realistiche**, sul lungo termine, come l'attrattività per i giovani e la gestione della longevità.

L'orizzonte ampio di cambiamento per lo sviluppo**RIVEDERE MODELLI DI SVILUPPO VERSO UNA POST-CRESCITA**

Nuovo benessere sociale e riduzione delle disuguaglianze (politiche pre-redistributive)

Sostenibilità e mantenimento delle risorse naturali nei modelli economici e di impresa, sociali, territoriali (non come *fixing*)

Resilienza dei sistemi, di contro a finalità di profitto ed efficientismo (catene corte, nuovi parametri economici di valutazione e attenzione ai tipi di economia da sostenere)

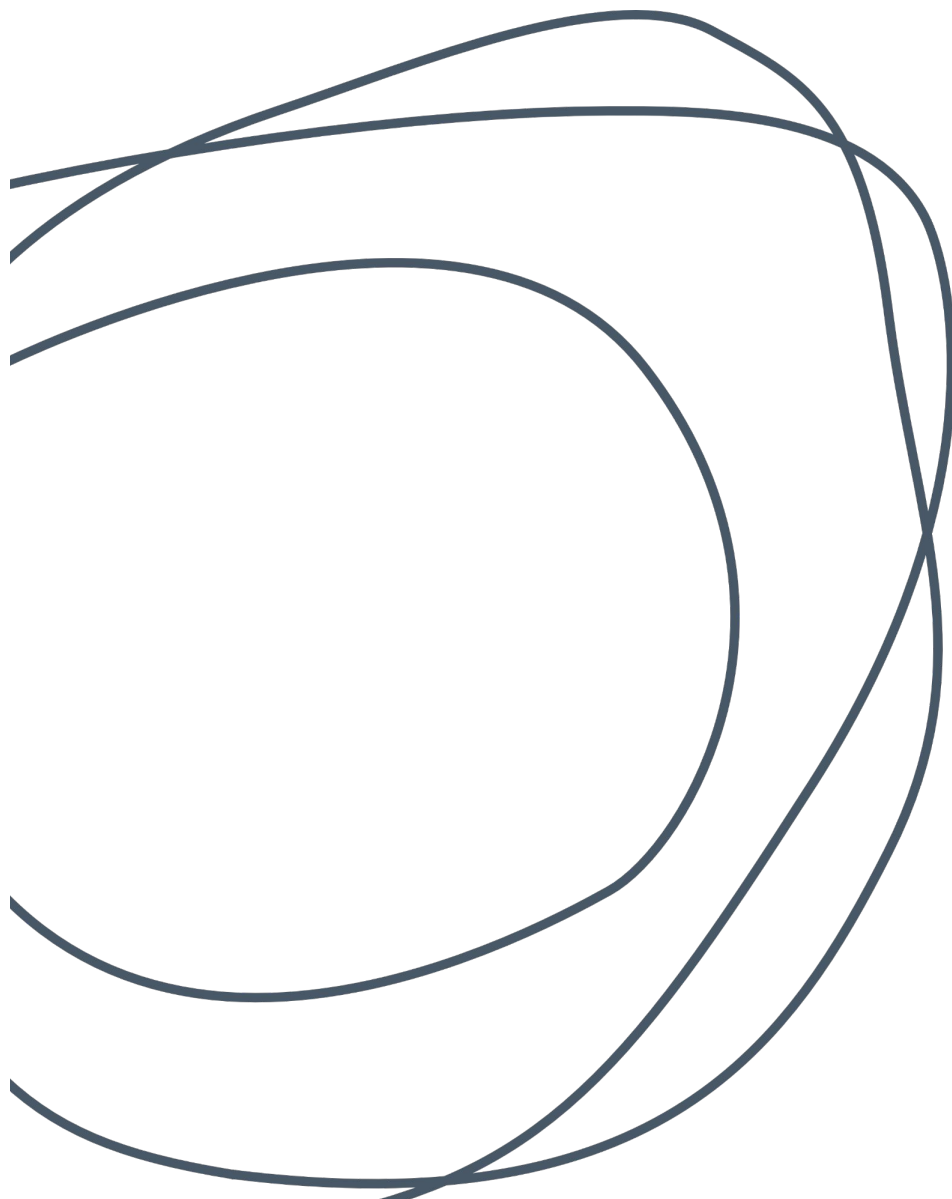
Transizioni giuste ed economie fondamentali (dalla competizione territoriale all'abitabilità, dalla sola innovazione ed economia della conoscenza allo sviluppo dei settori per il benessere della società)

Come possiamo declinare la post-crescita a livello territoriale?**PROGETTARE L'ABITABILITÀ DEI TERRITORI**

Come rendere i territori attenti alla qualità della vita e dello sviluppo sostenibile e non estrattivo?

- Accessibilità ai servizi
- Qualità sociale e sicurezza
- Economie resilienti, sostenibili, locali ma connesse, capaci di produrre buon lavoro
- Accesso alle opportunità
- Interconnessioni utili ai problemi e nuovi assetti sociali e di vita
- Qualità del territorio e la sua cura

Per declinare a livello territoriale le direzioni verso nuovi modelli di sviluppo equi, sostenibili e non estrattivi (come indicato da alcuni ricercatori, tra cui chi usa il termine di post-crescita), **ci serviamo del termine "abitabilità" in senso ampio**. Rendere abitabili i diversi territori è un indirizzo quadro che a **ripensare i concetti delle politiche ed azioni di attrattività** basati sulla competizione tra territori e sull'accelerazione di modelli standard di crescita che non reggono. Il riequilibrio dei territori per uscire dai divari **non è ricercabile in ricette standard, o in modelli copiati dai territori "vincenti"**. **Va invece costruito a partire dalle condizioni specifiche, su direzioni relative alla qualità di vita territoriale**: le abitazioni, il sistema dei servizi, nuove socialità, economie resilienti e sostenibili con la capacità di dosare ricadute distrettuali e internazionalizzazione, cura complessiva del territorio, accesso alla salute, sicurezza.



PARTE 4

I laboratori della Scuola 2025

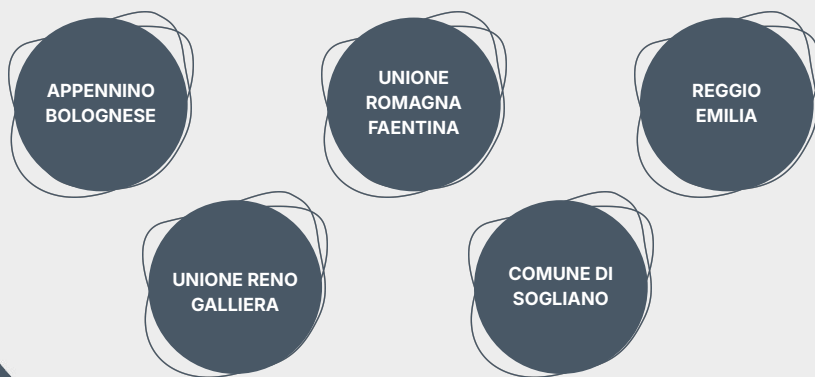


I LABORATORI DELLA SCUOLA

AREE INTERNE, CITTÀ MEDIE E PICCOLE: QUALI PROSPETTIVE DI TRASFORMAZIONE PER COSTRUIRE UNA NUOVA ABITABILITÀ?

Lo scopo dei laboratori fatti a Convergenze 2025 è stato quello di sperimentare l'approccio sistemico delle trasformazioni per definire problemi e individuare **nuove direzioni di sviluppo per ripensare l'abitabilità dei diversi territori.**

I gruppi di lavoro sono stati:



Il lavoro si è svolto in due parti:

Parte 1 | **ANALISI DEI PROBLEMI DEL SISTEMA TERRITORIALE E SFIDE DI LAVORO**

Parte 2 | **DEFINIRE L'ABITABILITÀ COME DIREZIONE DI SVILUPPO PER I TERRITORI**

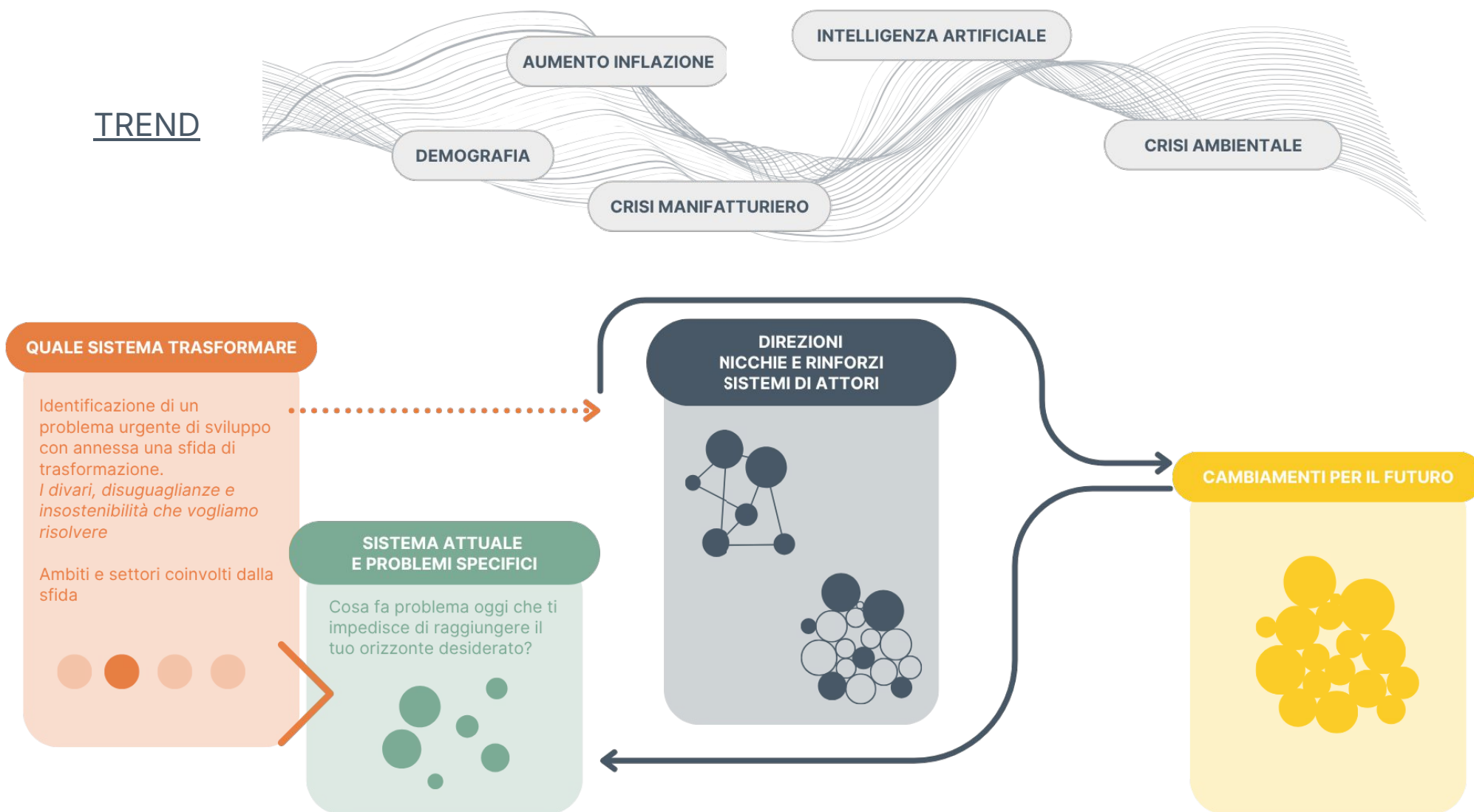
L'approccio trasformativo parte dal valorizzare quanto va già nella direzione di cambiamento, cercando di vederne i problemi, le connessioni e le leve a livello di sistemi.

I passaggi del laboratorio hanno seguito lo schema per le trasformazioni, in particolare abbiamo:

- identificato i **problemi di sviluppo e le possibili leve**
- costruito una **definizione quadro** per un modello di sviluppo verso l'abitabilità
- **identificato quali ambiti** risultano principali e prioritari per lo sviluppo e stabilito le connessioni utili tra settori
- analizzato il **sistema** attuale e progettato le trasformazioni per il futuro
- **stabilito direzioni strategiche**, su cui sviluppare progetti in modo cross-settoriale
- **mappato i progetti**, le azioni, gli interventi, strumenti, le occasioni esistenti che già si muovono in questa direzione, evidenziando **connessioni** esistenti e connessioni mancanti su cui lavorare

ROADMAP PER LE TRASFORMAZIONI

Il laboratorio ha seguito questo schema di processo per lavorare sui sistemi e sulle trasformazioni



Parte 1 del laboratorio

ANALISI DEI PROBLEMI DEL SISTEMA TERRITORIALE E SFIDE DI LAVORO

Problemi, leve e trend che impattano sullo
sviluppo delle aree interne e delle città
medie e piccole

PER LE AREE INTERNE

Il punto da cui partire per lo sviluppo del territorio è ripensare L'ABITARE COME COSTRUZIONE DI POLITICHE COERENTI E CONNESSE TRA CASA, SERVIZI E LAVORO. Esistono molti progetti e programmi che impattano su questi ambiti, ma manca in ciascun ambito una parte di risposta complessiva, come sistema con un'unica direzione in cui gli interventi risultino connessi.



- **Mancanza di visione condivisa** degli attori su dove direzionare lo sviluppo nel lungo termine: spesso si procede per singoli interventi
- **Mancanza di coordinamento** tra i diversi livelli amministrativi su programmi e su strumenti - non si parla tra livelli diversi e settori
- **Mancanza di raccordo tra attori territoriali**
- **Molti servizi non risultano scalabili su media e larga scala**, con il rischio di duplicazione o inefficienza in azioni sistemiche



- **Servizi non scalabili su media larga scala**
- **Mettere in rete** tutti i soggetti inclusi nel territorio, creare armonia
- **Aumentare l'attrattività del territorio**: attirare nuovi abitanti e trattenere i residenti
- **Lettura dei bisogni** del territorio
- **Necessità di migliorare i rapporti con le imprese (casa-lavoro)**

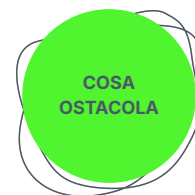
UN ESEMPIO

Nell'Appennino bolognese, il Progetto PinQUA a Sasso Marconi prevede circa 60 alloggi per housing sociale e cohousing (tra cui studenti), ma per un suo utilizzo coerente ha bisogno di connettersi alle politiche urbane di Bologna o ai bisogni delle imprese su raggio largo, per essere una risposta di affordable housing.

PER LE CITTÀ PICCOLE DELLE UNIONI

I nodi principali da affrontare nello sviluppo di questi territori sono:

- **Una progettazione sistemica dell'ABITARE**, capace di affrontare il problema del ripopolamento e della disfunzione abitativa, l'accessibilità abitativa, l'attivazione di comunità sul tema, la connessione con sistemi di mobilità, la questione ambientale e l'attrazione di talenti
- **La capacità di essere ATTRATTIVI PER LE NUOVE GENERAZIONI, in termini di nuove forme di socializzazione e spazi di incontro)**
- **Il rinforzo dei SISTEMI ISTITUZIONALI** con la ricostruzione visione comune nelle unioni, linguaggi comuni per le stesse sfide, in contesti differenziati all'interno dello stesso territorio amministrativo



- **Differenze di risorse** all'interno delle unioni
- **Sovrapposizione di classificazioni** tra aree interne, città piccole, con l'incidenza di programmazioni diverse e non dialoganti
- **Condivisione delle progettualità** (non sempre i progetti si conoscono tra loro)
- **Formazione / competenze**: competenze disponibili per lavorare su sfide accorpate: dimensione umana



- **Avvicinamento al livello politico** (le micro-relazioni non funzionano più)
- **Formazione** (di imprenditori sociali: fare business per far star bene il territorio)
- **Unire la visione con la tecnica** passaggio di personale da comuni a unione, avere visione comune
- **Tema ambiente connette diverse politiche** (mobilità, fragilità geomorfologica del territorio etc..), collegabile a nuovi programmi come Green Communities

UN ESEMPIO

Alcune unioni sono dotate di Piani strategici, ma vi è il bisogno di raccordare programmi e risorse diverse (STAMI, ATUSS, Fondi EU, etc.) convogliandole verso direzioni comuni su strategie e progetti.

PER LE CITTÀ MEDIE

Un tema centrale di sviluppo per le città medie della regione è il **DIVARIO TRA CITTÀ COMPATTA E FRAZIONI** che gravitano sulla città, incluse le aree interne. Questo produce diversi nodi da risolvere:

- Una questione economica: i divari territoriali sono costi per l'amministrazione e per tutta la città
- una questione di responsabilità nei rapporti tra attori: il divario territoriale è dovuto anche alla difficoltà degli attori istituzionali di viverli in un'ottica strutturale tra territori. Anche le diverse comunità devono farsi carico di questi processi (si pone un problema rispetto al tema inside-outside nei divari nella partecipazione attiva)
- il tema servizi: il divario tra aree incide sul mantenimento di adeguati livelli di servizi di prossimità, e sulla risposta ai bisogni per l'abitare. Su questo tema, si pone il nodo dei livelli dei servizi e della capacità di governo



- **Dialogo inter-istituzionale tra vari livelli di governance dei servizi** (in particolare tra istituzioni comunali, regionali e statali) è ancora molto difficile intervenire su questi temi, per quanto i comuni siano trasformativi, se le istituzioni statali con cui si relazionano non lo sono



- Passare **da mission settoriali** dei vari servizi pubblici **ad un obiettivo comune** di tutta l'amministrazione
- **Dialogo inter-istituzionale tra vari livelli di governance dei servizi** (in particolare tra istituzioni comunali, regionali e statali)
- **creazione di Hub** urbani di prossimità
- utilizzare la leva della Rigenerazione di spazi, che si interfaccia con altri settori oltre al Pubblico (es. su salute, coinvolgimento comunità, etc..)

UN ESEMPIO

La sistemizzazione dei servizi tra aree interne contigue alla città e dimensione urbana è un passaggio che istituzionalmente e amministrativamente trova ostacoli, ma che potrebbe aiutare a ripensare funzioni ed efficienze rispetto a scale ampie.

SINTESI

Quali sono i problemi di sviluppo dei nostri territori e come li possiamo rivedere a livello sistemico?

“Abbiamo ottimi punti di partenza nei nostri territori, ma..”

- ci serve **connettere e collegare azioni troppo spesso disgiunte.**
- ci serve **uscire dalle visioni dell'istituzione cui apparteniamo, per vedere i sistemi e non una loro parte** (non è facile farlo, parliamo con linguaggi diversi, e presidiamo competenze diverse)
- ci serve **accordarci sui problemi**, cosa che facciamo poco perché tendiamo a rimanere dentro il quadro delle soluzioni già sperimentate e sedimentate

Quali sfide per i nostri territori?

PER LE CITTÀ MEDIE E PICCOLE

Ripensare ai cambiamenti nel lungo termine, anche dove reggono le economie: ci sono incertezze, cambiamenti sociali di rottura, etc che inducono a prepararsi ad altro (es laddove i distretti si sono rinnovati, le incertezze permangono, l'innovazione non sempre attecchisce, etc.). **Serve uscire dal proprio confine amministrativo**, che una città media considera sufficiente ma non lo è, e costruire alleanze per cooperare (es. rispetto alla dimensione di sviluppo della regione Nord), nuove governance estese e flessibili. Vanno elaborate **nuove territorialità dei problemi per trattare le trasformazioni non solo in forma emergenziale, ma di sviluppo e resilienza.**

PER LE AREE INTERNE

Alcune sono attenzionate da molti programmi e progetti, con effetti di sovraccarico sulle strutture amministrative, di sconnessione tra progetti, di mancanza di risorse umane. C'è inoltre il rischio di operare a partire da visioni di sviluppo che provengono in parte da fuori, sostenute anche dal bisogno di intercettare fondi ed occasioni. Le progettualità rischiano spesso di ricadere in un certo **"localismo dello sviluppo"** (il borghismo, il turismo estrattivo, etc.). Tuttavia vi sono risorse ed iniziative, tali da prospettare direzioni nuove di sviluppo: manca però una capacità di interconnettere le iniziative tra loro, o di coprire alcuni potenziali con risorse e flussi di altri territori, per non rimanere centripeti.

Parte 2 del laboratorio

DEFINIRE L'ABITABILITÀ COME DIREZIONE DI SVILUPPO PER I NOSTRI TERRITORI

Quale immagine di sviluppo costruire per il futuro, quali direzioni strategiche e quali azioni interconnesse intraprendere?

SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ

UNIONE DEI COMUNI DELLA ROMAGNA FAENTINA

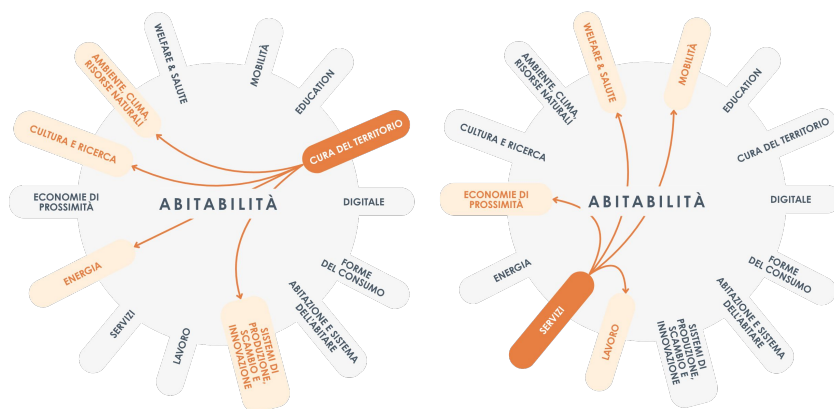
QUALE IMMAGINE DI SVILUPPO COSTRUIRE PER IL FUTURO?

L'Unione dei comuni della Romagna Faentina ha un Piano Strategico le cui linee di indirizzo e strategie sono ancora coerenti con uno sviluppo futuro per l'abitabilità del territorio, anche se vanno aggiornate le azioni per raggiungerle. In particolare:

- **costruire un territorio senza barriere e senza periferie, per un accesso ai servizi e alle opportunità (equità) di tutti**, ma con declinazione rispetto alle differenze sia dei territori, che degli stili di vita e bisogni delle persone;
- **autodeterminazione del territorio**, a partire dalle proprie risorse, ma in connessione con gli altri territori e per favorire la generatività (come la promozione di nuove forme di abitare per i giovani, l'energia rinnovabile, economie resilienti, etc.);
- **aumentare il "senso pubblico" come partecipazione degli abitanti**, coinvolgimento dei diversi attori nelle azioni e coesione tra amministrazioni per una tenuta di continuità delle strategie nel lungo termine, superamento dei silos settoriali e organizzativi per affrontare temi di sviluppo e cambiamento trasversali

DA QUALI AMBITI PARTIRE E COME CONNETTERLI?

Considerate le priorità del Piano Strategico, i due ambiti su cui lavorare per l'abitabilità sono stati individuati in:



QUALI DIREZIONI DI TRASFORMAZIONE CI POSSIAMO DARE?

Cura del territorio

La cura del territorio presentava due sfide di lavoro per il futuro: (1) come trasformare la gestione di un'emergenza climatica ed ambientale e la fragilità idro-geologica (a causa dell'alluvione) in risposta sistemica e strutturale e non solo emergenziale; (2) come progettare uno sviluppo strategico in cui ci sia maggiore integrazione del piano dei servizi e della pianificazione territoriale con quello della ricerca e dell'economia.

Direzioni:

- ← **dare valore al paesaggio**, come fattore di qualità di vita degli abitanti e risorsa anche per il turismo
- ← **contrastare il dissesto ambientale della collina** connettendolo alle attività produttive e ad un loro reindirizzamento
- ← **sviluppare nuove economie resilienti del territorio**
- ← **indirizzare il programma delle Green Communities** verso queste strategie complessive
- ← **coinvolgere anche i comuni della via Emilia** - che sono connessi in relazione alle risorse ambientali - in azioni congiunte e di riequilibrio.

Servizi

Il tema dei servizi si connette all'efficientamento dei trasporti pubblici come uno dei fattori di accessibilità, dato che vi sono infrastrutture presenti.

Direzioni:

- ← **implementare forme di mobilità** connessa al lavoro e alle abitudini delle persone rispetto al trasporto pubblico
- ← **promuovere forme di lavoro** che riescano a conciliare la produttività con cicli e bisogni di vita, e con l'uso dei servizi
- ← **investire nelle infrastrutture fisiche e digitali** che consentono le trasformazioni di alcuni lavori
- ← **superare l'idea che l'accessibilità dei servizi sia anche vicinanza fisica**

SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ

UNIONE DEI COMUNI DELLA ROMAGNA FAENTINA

TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA

Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) come risorsa di innesco: ha un rischio di estrattività (*multiutilities*) ma anche l'attivazione di un nuovo mutualismo territoriale

Fondi del programma **Green Communities**

- **Incentivi regionali** per le politiche agricole
- Risorse generate da **economie di cura** e produzione di **energia rinnovabile**

Dissesto idrogeologico localizzato

- **Favorire la perequazione** nell'uso e valorizzazione delle risorse
- **Coinvolgere** i territori limitrofi e i comuni confinanti

Tecnopolo di Ravenna (sede di Faenza): competenze specialistiche in materia ambientale, a disposizione per attività di studio, ricerca e sviluppo di soluzioni

Settore agricolo avanzato

Presenza di importanti **cooperative agricole**

- **Sviluppare una nuova economia di cura del territorio** (es. messa in sicurezza dei corsi d'acqua)
- **Creare un circolo virtuoso** in materia ambientale e sociale: cooperative come **veicolo di nuove CER**, nel campo dell'energia idrica

FINANZA E RISORSE ECONOMICHE

RAPPORTI CON I TERRITORI

PRATICHE SOCIALI DELLE PERSONE, CULTURA

TECNOLOGIE E SAPERI

ECONOMIE E SERVIZI

INFRASTRUTTURE FISICHE E SOCIALI

GOVERNANCE POLITICHE E NORME

CURA DEL TERRITORIO

FINANZA E RISORSE ECONOMICHE

RAPPORTI CON I TERRITORI

PRATICHE SOCIALI DELLE PERSONE, CULTURA

TECNOLOGIE E SAPERI

ECONOMIE E SERVIZI

INFRASTRUTTURE FISICHE E SOCIALI

GOVERNANCE POLITICHE E NORME

SERVIZI

TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA

- **Potenziare il sistema di mobilità** per favorire l'accesso ai servizi in tutto il territorio dell'unione

- **Incentivare l'uso dei mezzi pubblici**: es. divieto di circolazione nel centro storico
- **Favorire il car sharing** tra lavoratori: es. piattaforma per trasporto a corto raggio (max. 5 km)
- **Potenziare i piani di mobilità** di alcune imprese (*bike to work*)

Scarsa diffusione della **cultura digitale** nei servizi e nel lavoro

Infrastrutturazione della **banda larga** in corso

→ **Implementare l'uso della tecnologia per la medicina a distanza** (coinvolgendo i medici di base)

Servizi di buona qualità (Case della Salute, trasporto pubblico, scuole e asili nido, biblioteche, ecc.)

→ **Ampliare e rivedere le reti di collegamento** che connettono i principali servizi, in particolare quelle che non rispondono alle esigenze dei sistemi di lavoro locale perché interessano altre fasce di popolazione (es. giovani, anziani)

→ **Incentivare il lavoro a distanza** per i servizi e le attività che lo consentono

→ **Garantire il sistema casa** per le attività produttive in presenza

→ **Ottimizzare le piste ciclabili**

→ **Ripristinare la linea ferroviaria** (collegamento con Firenze sospeso a causa degli eventi alluvionali)

→ **Accorpate strutture fisiche** (es. scuole) dove necessario ma garantendo servizi di mobilità

→ **Migliorare la relazione con il gestore della fibra**

→ **Incrementare/incentivare la logica di investimento sui territori secondari** (dove l'investimento è recuperato in tempi più lunghi)

→ **Favorire una governance di sistema** tra enti pubblici, imprese e abitanti

SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ SOGLIANO

QUALE IMMAGINE DI SVILUPPO COSTRUIRE PER IL FUTURO?

La sostenibilità per il Comune di Sogliano e per il mantenimento della qualità dei servizi - dipende dalla capacità di non scendere sotto una soglia critica di abitanti (3000). Il lavoro quindi va sostenuto connettendolo al territorio, per creare nuovi circuiti virtuosi, ad esempio nel caso del turismo e dell'agricoltura. L'abitazione è condizione chiave per far restare le persone e va sostenuta anche con nuove forme dell'abitare.

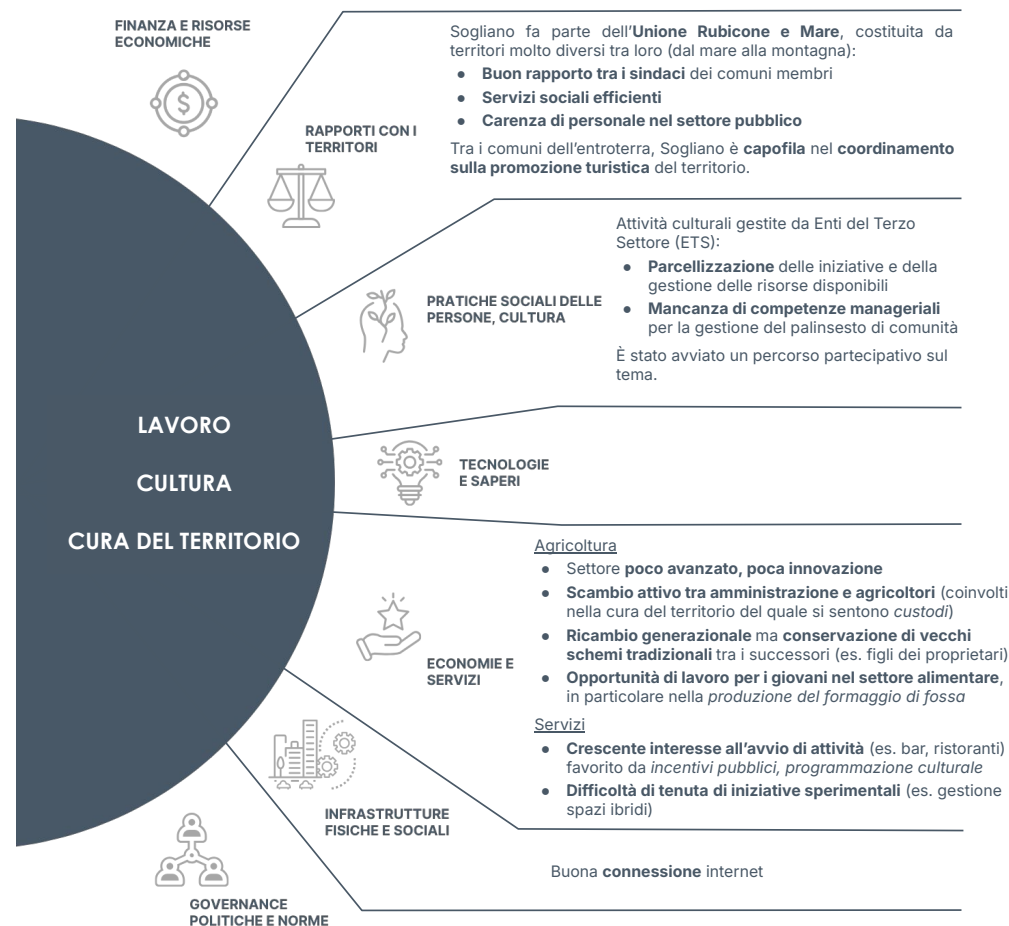
DA QUALI AMBITI PARTIRE E COME CONNETTERLI?



QUALI DIREZIONI DI TRASFORMAZIONE?

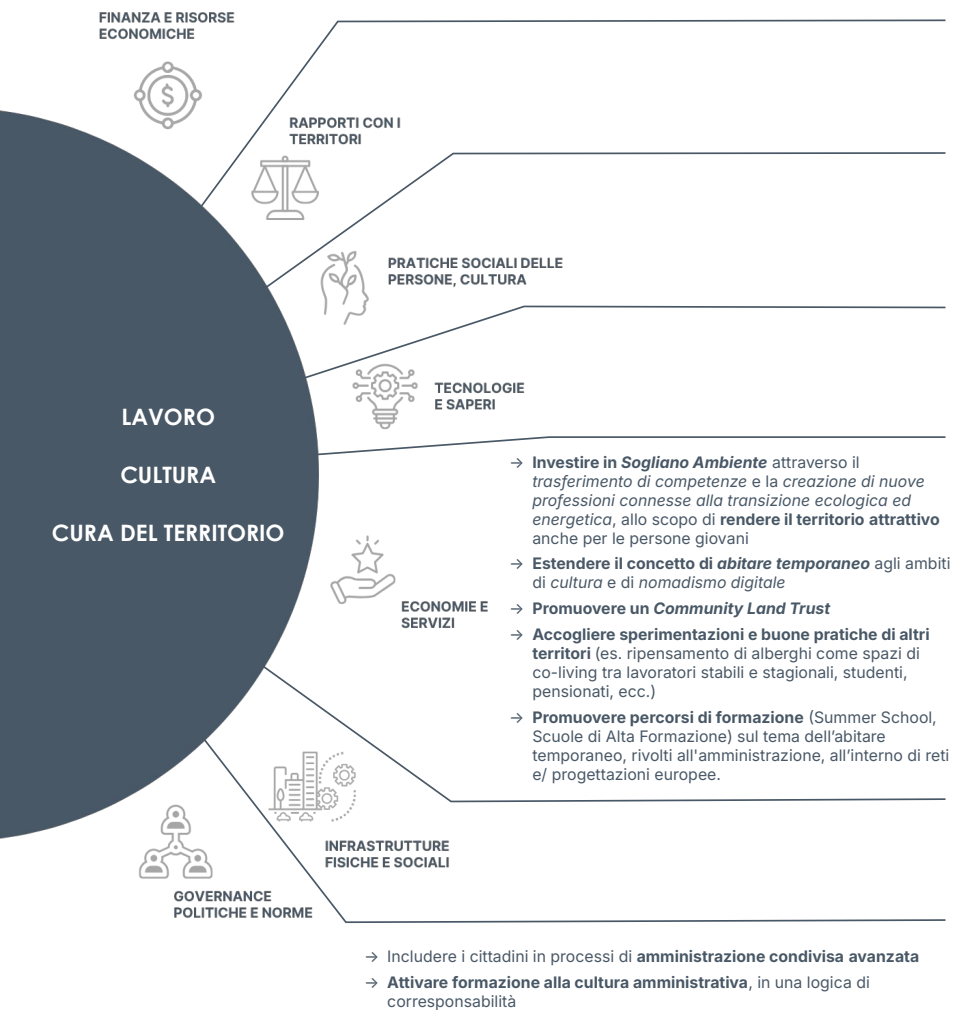
- ← **Promuovere turismo immersivo**, in cui i cittadini temporanei si integrino nella comunità
- ← **Abilitare le comunità** a raccontare il territorio e a esercitare un ruolo attivo nell'**accoglienza**
- ← **Favorire lo scambio** tra abitanti stabili e temporanei, per una co-valorizzazione dei saperi
- ← **Rigenerare** il patrimonio ambientale, edilizio e culturale (borghi e know-how degli abitanti) attivando forme di presidio e cura diffusa
- ← **Sostenere l'agricoltura rigenerativa**

SISTEMA ATTUALE



SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ SOGLIANO

TRASFORMAZIONI DEL SISTEMA



SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ APPENNINO BOLOGNESE

QUALE IMMAGINE DI SVILUPPO COSTRUIRE PER IL FUTURO?

L'Appennino deve essere un territorio che valorizza il saper fare, le competenze e la tradizione, restando al passo con l'innovazione. Un luogo che investe nel capitale umano e offre opportunità a chi ci nasce e a chi sceglie di viverci, evitando di diventare un semplice dormitorio. Serve attrarre giovani e trattenere nuove generazioni, sviluppando interessi sociali e comunitari attorno ai punti critici del territorio. Sono necessarie politiche pubbliche collaborative per favorire uno sviluppo sostenibile e rispettoso dell'ambiente, puntando su trasporti efficienti, servizi di prossimità e una rete di servizi senza confini, sia geografici che amministrativi. Occorre coltivare una cultura di corresponsabilità e cura del territorio, anche in chiave ambientale e geomorfologica, preservando biodiversità e risorse naturali.

DA QUALI AMBITI PARTIRE E COME CONNETTERLI?



SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ APPENNINO BOLOGNESE

SISTEMA ATTUALE

Poca sostenibilità del trasporto pubblico a causa della dispersione delle risorse del Pnrr dovuta alla frammentazione degli attori che le gestiscono.

→ **Potenziare la linea ferroviaria**

Buon rapporto con Unione dei Comuni e con la Regione, nonostante la dispersione di unità produttive, isolamento e conflittualità istituzionale.

RAPPORTI CON I TERRITORI

Forte componente identitaria.

Sperimentazione di **pratiche virtuose** (es. cooperative di comunità).

PRATICHE SOCIALI DELLE PERSONE, CULTURA

Rappresentazione e comunicazione del territorio come area poco accessibile.

Aspetto idrogeologico.

TECNOLOGIE E SAPERI

Case sfitte e non utilizzate.

Divario digitale (Digital divide)

ECONOMIE E SERVIZI

Rilancio di politiche territoriali (distacco da regione/comuni) ma **competenze frammentate**

GOVERNANCE POLITICHE E NORME

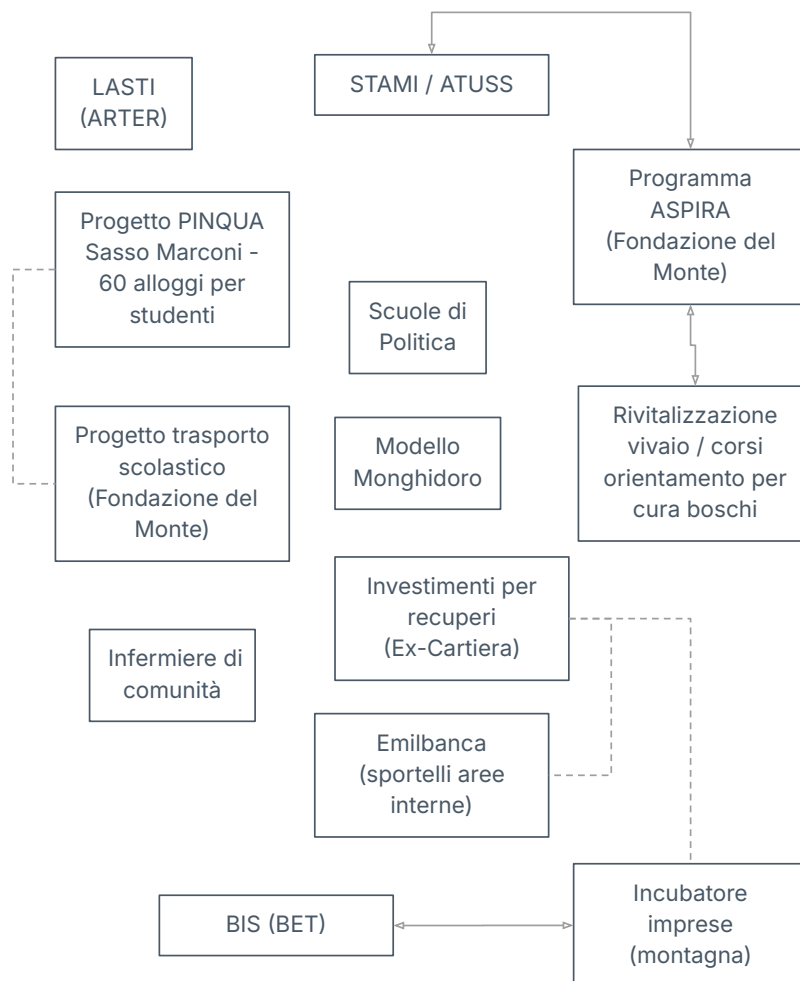


FINANZA E RISORSE ECONOMICHE



MOBILITÀ
WELFARE E SALUTE
ECONOMIE DI PROSSIMITÀ
CURA DEL TERRITORIO

PROGETTI / PROGRAMMI / INTERVENTI



QUALI DIREZIONI DI TRASFORMAZIONE CI POSSIAMO DARE?

- ← **Attrarre nuovi abitanti**, con nuovi stili di abitare (non mordi e fuggi);
- ← Sostenere lo **sviluppo delle imprese locali** legate al territorio (*imprese "abitanti"*);
- ← **Potenziare l'infrastruttura tecnologica**;
- ← **Promuovere forme di mobilità sostenibile** e connessa fra territori;
- ← **Rappresentare l'Appennino come spazio di innovazione**, anche attraverso un nuovo **storytelling**

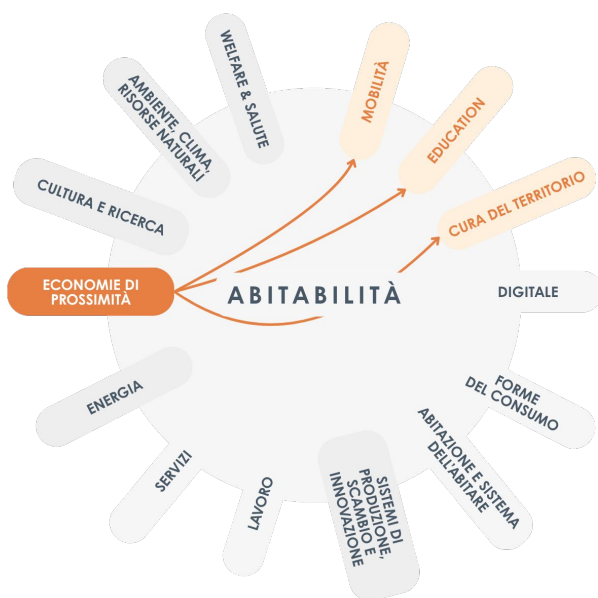
SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ

UNIONE DEI COMUNI DI RENO GALLIERA

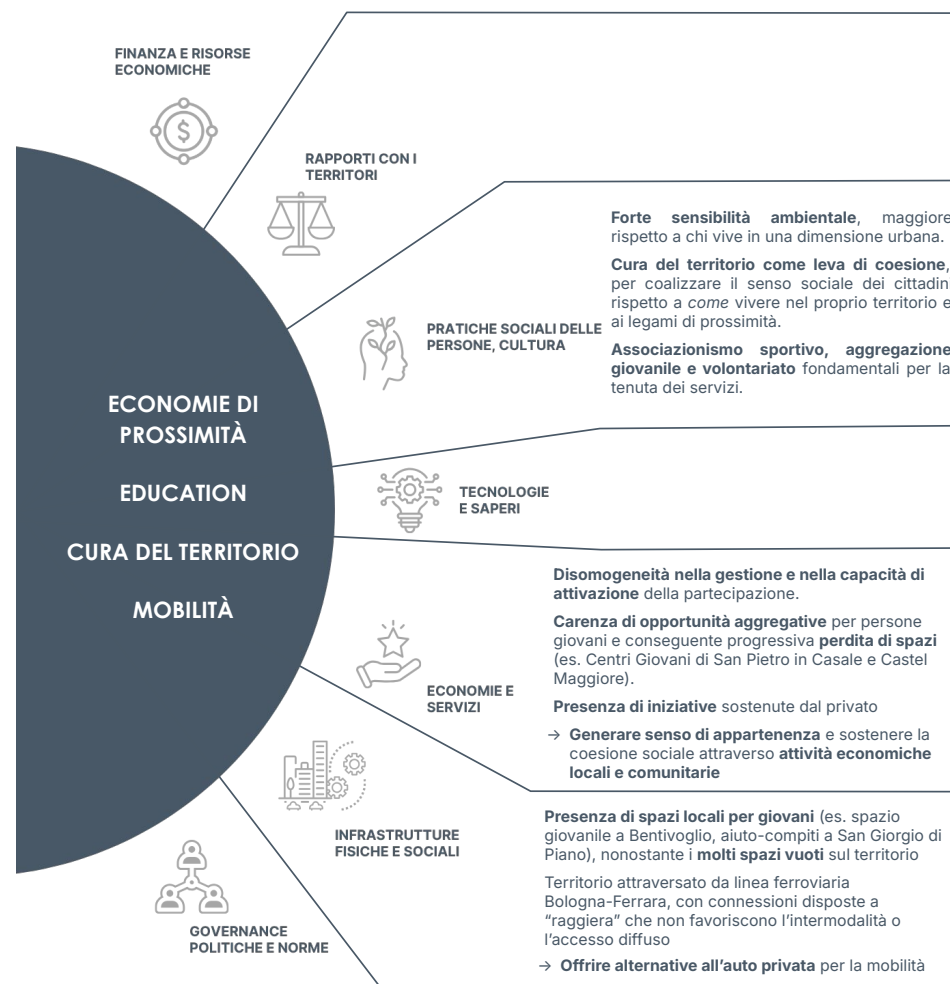
QUALE IMMAGINE DI SVILUPPO COSTRUIRE PER IL FUTURO?

I comuni dell'unione sono tra loro disomogenei, con divari sociali ed economici. Tuttavia la demografia dell'Unione Reno Galliera ha una buona tenuta, con un lieve aumento di residenti, in controtendenza rispetto ad altri territori. Su questa strada va mantenuta la capacità del territorio di rendersi attrattivo per un mix di fattori (lavoro, qualità, abitare, etc.) e le due macro-direzioni su cui agire per rendere il territorio più abitabile sono l'attenzione della cura del luogo (per diversi bisogni, che devono rispondere anche al costante cambiamento nel tempo) e l'istituzione di reti, connessioni e relazioni interne ed esterne. La sfida per operare trasformazione nei sistemi è infatti tenere una governance reale ed efficace di collaborazione tra le diverse istituzioni e organizzazioni del territorio, pubbliche e private (non sempre coordinati), ma anche includere i cittadini nella responsabilizzazione di conservare il proprio luogo di vita come abitabile.

DA QUALI AMBITI PARTIRE E COME CONNETTERLI?



SISTEMA ATTUALE



SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ

UNIONE DEI COMUNI DI RENO GALLIERA

QUALI DIREZIONI DI TRASFORMAZIONE CI POSSIAMO DARE?

- ← Creare **"passerelle di passaggio"** (rete sinergica tra attori del territorio) per attivare punti di innesco
- ← Infrastrutturare (pubblico) le **risorse** del privato sociale e del volontariato
- ← **Stimolare la partecipazione** e la capacità di partecipare
- ← **Bilanciare lo squilibrio territoriale** che tende a crescere man mano che ci si allontana da Bologna
- ← Rafforzare eventi che funzionano da **piattaforme trasversali** (es. settimana dello sport) come **dispositivi in grado di rafforzare e stimolare altri progetti**

SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ

REGGIO EMILIA

QUALE IMMAGINE DI SVILUPPO COSTRUIRE PER IL FUTURO?

La città di Reggio si è interrogata sul proprio modello di sviluppo a partire dal mettere in questione il classico modello di competitività e crescita per rendere il territorio tanto attrattivo quanto abitabile. Il Modello di abitabilità parte dal mettere al centro alcuni sistemi chiavi: il sistema della cultura e della ricerca connesso a quello del welfare e della salute, dell'educazione e delle economie di prossimità.

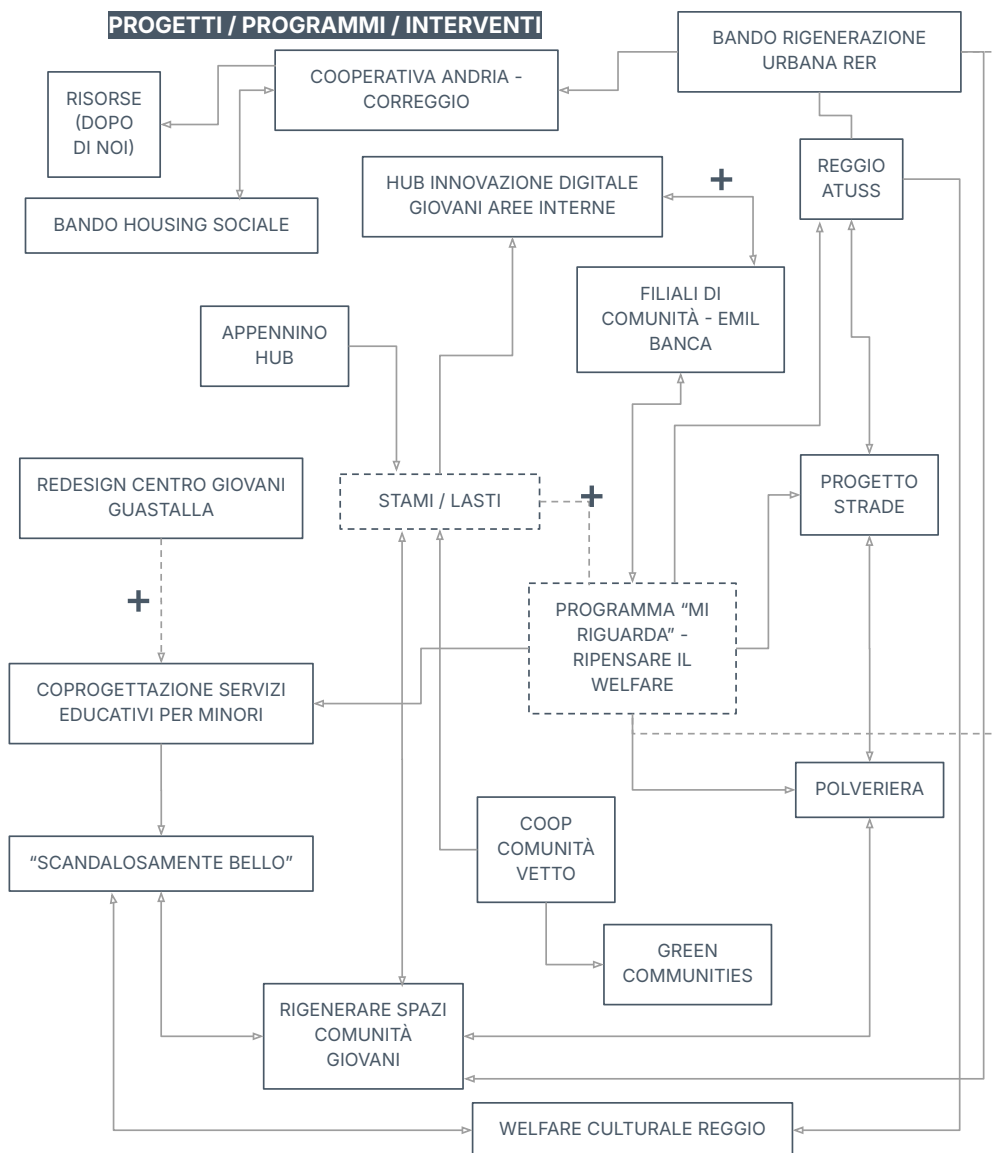
DA QUALI AMBITI PARTIRE E COME CONNETTERLI?



QUALI DIREZIONI DI TRASFORMAZIONE CI POSSIAMO DARE?

- ← **Sviluppare economie di prossimità**, anche come diritto allo spazio pubblico
- ← Alimentare il dibattito filosofico per **cambiare il paradigma del modello di sviluppo**
- ← Ripensare **l'assistenza e la cura** in modo da attualizzare il tema relazionale
- ← Ripensare il proprio **ruolo di organizzazioni**, per uscire dall'autoreferenzialità

SINTESI DEI LABORATORI PER L'ABITABILITÀ REGGIO EMILIA



QUESTIONI EMERSE

Nella realizzazione di un piccolo portfolio di progetti in risposta alle sfide e alle direzioni emerse emerge come alcuni progetti sullo stesso ambito non erano entrati in contatto nonostante intento comune e ambito e territorio d'azione comuni. la costruzione di un portfolio ci ha permesso di riflettere su 3 livelli:

1. connessione: connettere progetti e azioni e risorse che non si parlano
2. interazione e costruzione di direzioni comuni: questo livello va oltre la connessione tra due o più progetti e comincia a far aggregare gli attori che riflettono su strategie comuni per ambito.
3. sistema di governance: se si osserva il sistema nel suo complesso si comprende come la città di Reggio abbia bisogno del territorio del reggiano per definire il suo modello di sviluppo. Il takeaway principale sta nell'aver appreso come una città media non può ripensare il proprio modello dentro i propri confini amministrativi ma ha bisogno di ri-definire quale territorio e quali territorio sono necessari per ripensarsi in modo coerente.

Serve uscire dal proprio confine amministrativo, costruire alleanze cooperative e nuove governance estese e flessibili.

PARTE 5

Chi è stato con noi

Ospiti

Tatiana Fernández Sirera, Responsabile per l'Innovazione Trasformativa presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze del Governo della Catalogna

Stefania Marcoccio, Presidente presso Cooperativa Cramars

Anna Lisa Boni, Assessora *Missione clima 2030: neutralità e transizione, fondo riparazione e adattamento climatico* presso il Comune di Bologna

Maurizio Cabras, Direttore del Dipartimento Territorio, Urbanistica, Lavori pubblici e Edilizia presso ANCI Lombardia

Iacopo Gronchi, PhD UCL Institute for Innovation and Public Purpose

Giovanni Paglia, Assessore alle Politiche abitative, Lavoro e Giovani presso la Regione Emilia Romagna

Caterina Brancaleoni, Settore Coordinamento delle Politiche europee, Programmazione, Riordino istituzionale e Sviluppo Territoriale, Partecipazione, Cooperazione, Valutazione (Regione Emilia Romagna)

Alessandro Daraio, Settore Coordinamento delle Politiche europee, Programmazione, Riordino istituzionale e Sviluppo Territoriale, Partecipazione, Cooperazione, Valutazione (Regione Emilia Romagna)

Fabio Bastianelli, Presidente di *Finabita e Legacoop Abitanti*

Marco Galante, Confcooperative Habitat Emilia Romagna

Giulio Quaggiotto, Innovation Advisor

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

(per ulteriori approfondimenti, consultare le indicazioni bibliografiche del [Report Convergenze 2024](#))

POLITICHE PER L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

Battistoni F., Cattapan N., Sateriale G. (2023), *Disegnare e agire l'innovazione trasformativa: il portfolio design*, <https://che-fare.com/almanacco/cultura/disegnare-e-agire-linnovazione-trasformativa-il-portfolio-design>

Battistoni F., Cattapan N., (2022), *Dalle transizioni alle sfide per l'innovazione trasformativa (2022)* <https://che-fare.com/almanacco/politiche/dalle-transizioni-alle-sfide-per-linnovazione-trasformativa>

Battistoni F., Cattapan N., (2025), *Soggetti e Oggetti: definizioni e comportamenti dell'economia sociale*, in *Economia Sociale: l'esperienza del Piano metropolitano per l'economia sociale di Bologna*, Pandora Rivista, Numero speciale

Les agendas compartides de la RIS3CAT 2030, a cura di Tatiana Fernandez, <https://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/ris3cat/2030/agendes-compartides/>

Gronchi J. (2024), *Embedded experimentalism: A framework and three hypotheses for STI policy, governance and management under strategic uncertainty*, paper, UCL Institute for Innovation and Public Purpose

Hynes W. Lees M., Mueller M. (2020), *New Approaches to Economic Challenges. Systemic Thinking for Policy Making: The potential of systems analysis for addressing global policy challenges in the 21st century*, OECD

DESIGNING EFFECTIVE GOVERNANCE TO ENABLE MISSION SUCCESS, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers 2024

Mazzucato M. (2017), *Mission-Oriented Innovation Policy Challenges and opportunities*, UCL Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP)

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

(per ulteriori approfondimenti, consultare le indicazioni bibliografiche del [Report Convergenze 2024](#))

MODELLI DI SVILUPPO, DISUGUAGLIANZE E DIVARI TERRITORIALI

Stiglitz J. (2020), *Popolo, potere, profitti. Un capitalismo progressista in un'epoca di malcontento*, Einaudi

Mattei C. E. (2023), *L'economia è politica*, Rizzoli.

Coppola A., Del Fabbro M., Lanzani A., Pessina G., Zanfi F. (2021), *Ricomporre i divari. Politiche e progetti territoriali contro le disuguaglianze e per la transizione ecologica*, il Mulino

Viesti G. (2024), *I divari territoriali in Italia. Cause, effetti e politiche di contrasto*, Carocci Editore

Brenner N. (2016), *Stato, spazio, urbanizzazione*, Guerini Ed.

Atkinson A. B. (2015), *Disuguaglianza. Cosa si può fare?*, Raffaello Cortina

Milanovic B. (2016), *Global inequality: A New Approach for the Age of Globalization*, Harvard University Press

Mazzucato M. Jacobs M. (2024), *Ripensare il capitalismo*, Laterza

Rodriguez-Pose A. (2018), *The revenge of the places that don't matter (and what to do about it)*, in *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, n. 11

Piketty T. (2021), *Una breve storia dell'uguaglianza*, La nave di Teseo

Lanzani A. (2024), *Italia di mezzo. Prospettive per la provincia in transizione*, Donzelli

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

(per ulteriori approfondimenti, consultare le indicazioni bibliografiche del [Report Convergenze 2024](#))

MODELLI DI SVILUPPO, DISUGUAGLIANZE E DIVARI TERRITORIALI

De Rossi A. (2018), Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste, Donzelli

Collier P. (2018), Il futuro del capitalismo, Laterza

Collier P. (2024), Poveri e abbandonati. Una nuova economia per i luoghi lasciati indietro.

Carrosio G. (2019), I margini al centro. L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione, Donzelli

Report on the quality of life in european cities, European Commission, 2023

OECD Regions and Cities at a Glance 2024, OECD Publishing 2024

Beyond Growth. Towards a New Economic Approach, OECD 2020

TERRITORI IN TRANSIZIONE. Geografie delle aree marginali tra permanenze e cambiamenti, XVI Rapporto Società Geografica Italiana, 2024

The Global risks Report 2025 - 20th Edition, World Economic Forum, 2025

Rapporto sul territorio 2020. Ambiente economia e società, Istat 2020

58° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2024, CENSIS 2024

Purcell M. (2006), Urban Democracy and the Local Trap, In Urban Studies, vol. 43

