



Cattedra

---

RELATORE

---

CORRELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

# **Strategie pubbliche per i piccoli borghi: risk management, digitalizzazione e sostenibilità. Il caso di Amelia**

## **Capitolo I**

### **I piccoli borghi italiani e la sfida della governance locale**

- 1.1 Definizione e classificazione dei borghi
- 1.2 Caratteristiche socioeconomiche dei piccoli comuni
- 1.3 Il ruolo delle AAPP nei contesti territoriali marginali
- 1.4 Le principali sfide gestionali nei borghi
- 1.5 Il concetto di governance locale

## **Capitolo II**

### **Risk Management nei borghi: prevenzione e resilienza**

- 2.1 Il Risk Management nelle amministrazioni pubbliche
- 2.2 Rischi specifici nei piccoli comuni: naturali, demografici, economici
- 2.3 Strumenti e politiche di prevenzione: Protezione Civile, PNRR, piani locali
- 2.4 Amelia: analisi delle vulnerabilità e delle strategie attuate

## **Capitolo III**

### **Digitalizzazione della PA locale: opportunità per i piccoli Comuni**

#### **Premessa**

- 3.1 L'evoluzione digitale della PA: contesto normativo e strumenti
- 3.2 Ostacoli alla digitalizzazione nei piccoli borghi
- 3.3 Il caso Amelia: DigiPASS, servizi digitali, accesso ai cittadini
- 3.4 Benefici della digitalizzazione: efficienza, trasparenza, partecipazione

## **Capitolo IV**

### **Sostenibilità e Public Value: costruire il futuro dei borghi**

- 4.1 Il concetto di Public Value e il suo ruolo nella PA
- 4.2 Politiche di sostenibilità nei piccoli comuni
- 4.3 Progetti e iniziative sostenibili ad Amelia
  - 4.3.1 Gestione sostenibile delle risorse e infrastrutture verdi
- 4.4 Un modello integrato per la valorizzazione dei borghi
  - 4.4.1 Dimensione culturale, sociale e tecnologica

#### 4.4.2 Sostenibilità economica e ambientale

### **Conclusioni**

### **Bibliografia**

## **Introduzione**

Negli ultimi decenni, i piccoli borghi italiani sono diventati oggetto di crescente attenzione da parte di studiosi, policy maker e amministratori locali, consapevoli del loro inestimabile valore storico, culturale e paesaggistico, ma anche della loro fragilità strutturale, sociale ed economica. Questi centri minori, che punteggiano il territorio nazionale rappresentando una componente fondamentale dell'identità italiana, si trovano oggi ad affrontare sfide complesse e interconnesse, che spaziano dalla gestione del rischio ambientale e demografico, fino alla necessità di avviare processi di digitalizzazione e di implementare politiche di sviluppo sostenibile. Le trasformazioni globali, unite a fenomeni specifici come lo spopolamento, la riduzione dei servizi essenziali, la vulnerabilità rispetto agli eventi naturali e la crescente distanza tra cittadini e istituzioni, hanno reso evidente l'urgenza di strategie pubbliche innovative, capaci di coniugare tutela, resilienza e valorizzazione dei borghi in una logica integrata di governance locale.

La presente tesi si propone di analizzare proprio queste strategie, attraverso una lettura multidimensionale che mette al centro tre direttrici di intervento: il risk management, la digitalizzazione e la sostenibilità. L'obiettivo è indagare come le amministrazioni locali, in particolare quelle dei piccoli comuni, possano e debbano adottare approcci moderni per rispondere alle sfide attuali, valorizzando al contempo le specificità territoriali. In questo quadro, il caso del borgo di Amelia rappresenta un punto di osservazione privilegiato, consentendo di esaminare concretamente le pratiche attuate, le difficoltà incontrate e le opportunità colte in un contesto reale.

A questo fine, la tesi è guidata dalla seguente domanda di ricerca (DDR): “In che misura un approccio integrato basato su risk management, digitalizzazione e sostenibilità può effettivamente supportare i piccoli borghi italiani nello sviluppo resiliente e nella valorizzazione delle loro specificità territoriali?” A questa domanda principale si affiancano alcune sottodomande operative, mirate a verificare concretamente l'efficacia di strumenti e pratiche nei contesti locali: 1) quali strumenti e pratiche di gestione del rischio ambientale, demografico ed economico risultano applicabili nei piccoli borghi e con quali risultati; 2) in che misura la digitalizzazione dei servizi pubblici favorisce partecipazione, trasparenza ed efficienza; 3) quali politiche di sviluppo sostenibile generano valore pubblico; 4) è possibile elaborare un modello integrato che connetta risk management, digitalizzazione e sostenibilità, e quali evidenze emergono dal caso di Amelia?

Il lavoro si articola in quattro capitoli. Nel primo capitolo si approfondisce la definizione di “piccolo borgo” e la relativa classificazione, analizzando le caratteristiche socioeconomiche

peculiari di questi insediamenti e il ruolo cruciale delle amministrazioni pubbliche nei territori marginali. In particolare, si discutono le principali criticità gestionali che emergono nella governance dei piccoli comuni e si riflette sulle modalità attraverso cui tali enti possono esercitare un governo efficace, partecipato e resiliente.

Il secondo capitolo affronta il tema del risk management, concentrandosi sulla capacità dei piccoli borghi di prevenire, gestire e mitigare i rischi specifici che li minacciano, quali quelli di natura ambientale (ad esempio frane, terremoti e alluvioni), quelli demografici (come lo spopolamento e l'invecchiamento della popolazione) e quelli economici (tra cui la contrazione delle risorse e la riduzione dell'offerta di servizi). In questa sezione, l'attenzione è rivolta agli strumenti disponibili, sia a livello locale che nazionale, come la Protezione Civile e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), fino ad arrivare all'analisi di come tali strumenti siano stati applicati nel contesto del borgo di Amelia.

Il terzo capitolo si concentra sulla digitalizzazione delle amministrazioni locali, intesa come leva strategica per migliorare l'efficienza dei servizi, aumentare la trasparenza dell'azione amministrativa e promuovere la partecipazione dei cittadini, anche nei contesti territoriali minori. Dopo aver esaminato il quadro normativo e le principali sfide che i piccoli comuni devono affrontare per digitalizzarsi, si analizzerà l'esperienza di Amelia, con particolare riferimento all'implementazione del progetto DigiPASS e all'erogazione di servizi digitali a favore della cittadinanza.

Il quarto capitolo, infine, esplora il tema della sostenibilità in relazione al concetto di *Public Value*, soffermandosi sulle politiche che possono promuovere uno sviluppo duraturo e inclusivo nei piccoli borghi. In questa sezione si analizzeranno le iniziative sostenibili realizzate ad Amelia e si proporrà un modello integrato per la valorizzazione dei borghi, capace di connettere risk management, digitalizzazione e sostenibilità in una visione sinergica e sistemica.

Il filo conduttore che attraversa l'intero elaborato è l'idea che i piccoli borghi non siano soltanto realtà marginali da tutelare passivamente, ma laboratori di innovazione amministrativa e sociale, nei quali sperimentare nuove forme di governance e strategie pubbliche orientate al benessere collettivo e alla rigenerazione territoriale. La scelta di Amelia come caso di studio risponde proprio a questa prospettiva: il borgo umbro, con le sue peculiarità e le sue esperienze concrete, offre uno spunto significativo per comprendere come sia possibile affrontare i grandi cambiamenti contemporanei anche a partire dai contesti più piccoli e apparentemente periferici.

## Capitolo I

### I piccoli borghi italiani e la sfida della governance locale

**SOMMARIO. 1.1 Definizione e classificazione dei borghi 1.2 Caratteristiche socioeconomiche dei piccoli comuni 1.3 Il ruolo delle AAPP nei contesti territoriali marginali 1.4 Le principali sfide gestionali nei borghi 1.5 Il concetto di governance locale**

#### 1.1 Definizione e classificazione dei borghi

Quando si parla di "borghi" nel contesto italiano, ci si riferisce a una realtà profondamente radicata nella storia e nella cultura del Paese, ma che nel tempo ha assunto definizioni e significati differenti a seconda del contesto di riferimento. Non esiste, infatti, una definizione univoca e universalmente condivisa di "borgo", e questa pluralità di significati si riflette nella varietà di approcci che la letteratura scientifica, la normativa e le politiche pubbliche hanno adottato per descrivere e classificare tali insediamenti. In generale, il termine "borgo" viene utilizzato per designare piccoli centri abitati, spesso caratterizzati da un impianto urbanistico compatto, da una forte identità storica e architettonica, e da un tessuto sociale coeso e radicato nel territorio<sup>1</sup>.

Storicamente, il borgo era un insediamento che si sviluppava al di fuori delle mura delle città, spesso nato come luogo di scambio commerciale o come avamposto militare. Con il passare dei secoli, molti borghi si sono trasformati in comuni autonomi, conservando però le dimensioni ridotte e una struttura tipicamente medievale. Oggi, la parola "borgo" viene utilizzata per indicare sia frazioni di comuni più grandi sia comuni autonomi con un numero di abitanti generalmente inferiore a qualche migliaio. Tuttavia, i criteri di identificazione non sono esclusivamente demografici, ma si intrecciano con elementi storici, culturali, paesaggistici e funzionali<sup>2</sup>.

Un primo livello di classificazione può essere individuato nell'approccio demografico. Secondo l'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), i piccoli comuni sono quelli con una popolazione inferiore a 5.000 abitanti. Tuttavia, questa soglia è solo un primo elemento utile a tracciare una mappa dei borghi, poiché esistono realtà che, pur superando questo limite, conservano caratteristiche tipiche dei borghi per quanto riguarda la struttura urbana, la vita comunitaria e il

---

<sup>1</sup> Tocci, G. (2022). Turismo, valorizzazione e attrattività dei borghi italiani. Le misure di sostegno e il PNRR. In *Food, Tourism and Environment* (Vol. 1, pp. 303-311). IARC-ETQA Publishers;

<sup>2</sup> Corigliano, M. A., & Bricchi, S. (2022). Dei borghi, anche attraverso l'enogastronomia. *Comitato scientifico*, p. 203.

rapporto con il territorio circostante<sup>3</sup>. Inoltre, l'ISTAT distingue le unità territoriali secondo criteri morfologici e funzionali, individuando centri urbani, nuclei abitati minori e case sparse. I borghi rientrano prevalentemente nella seconda categoria, pur presentando una grande eterogeneità interna.

Dal punto di vista storico e culturale, i borghi italiani rappresentano un patrimonio di straordinario valore. Essi conservano spesso un impianto urbanistico medievale, con vie strette e tortuose, edifici in pietra, piazze di ridotte dimensioni e una forte relazione con l'ambiente naturale. Questa relazione si manifesta nella collocazione geografica (spesso su colline, lungo fiumi, in prossimità di valichi o in aree costiere) e nella stretta connessione con le attività agricole e artigianali tradizionali. Il borgo è dunque non solo un agglomerato di case, ma un microcosmo in cui si intrecciano storia, cultura, economia locale e paesaggio.

Le politiche pubbliche italiane hanno cercato di riconoscere e valorizzare questa specificità attraverso iniziative mirate. Un esempio è rappresentato dall'associazione "I Borghi più belli d'Italia", nata nel 2001 con l'obiettivo di promuovere e tutelare quei piccoli centri che si distinguono per il loro pregio storico e architettonico. Per essere inserito in questa rete, un borgo deve soddisfare criteri rigorosi relativi allo stato di conservazione, alla qualità dei servizi, al valore paesaggistico e all'offerta culturale. Questa classificazione, pur non avendo un valore giuridico vincolante, è diventata un importante strumento di marketing territoriale e di valorizzazione turistica<sup>4</sup>.

Accanto a queste iniziative, vi sono anche riconoscimenti istituzionali come il "Bandiera Arancione" del Touring Club Italiano, che premia i piccoli comuni per la qualità dell'accoglienza e la gestione sostenibile del territorio. Queste etichette, pur differenti nella metodologia di assegnazione, contribuiscono a delineare una geografia dei borghi italiani che supera la mera classificazione numerica per abbracciare una visione qualitativa e integrata<sup>5</sup>.

È opportuno rafforzare questa lettura con riferimenti alla letteratura scientifica sulle politiche di sviluppo locale. Studi recenti evidenziano come l'attenzione ai piccoli borghi sia strettamente connessa alla più ampia analisi delle aree interne del Paese, in linea con le riflessioni promosse da Fabrizio Barca negli anni 2010-2012. Barca ha sottolineato l'importanza di considerare

---

<sup>3</sup> Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) - Fondazione IFEL. (n.d.). *L'Italia dei piccoli comuni*. Recuperato da [https://www.anci.it/wp-content/uploads/PompeiTortorella9Aprile2024\\_v4.pdf](https://www.anci.it/wp-content/uploads/PompeiTortorella9Aprile2024_v4.pdf); Fondazione IFEL. (n.d.). *Piccoli comuni*. Recuperato da [https://www.fondazioneifel.it/images/PiccoliComuni\\_marzo24.pdf](https://www.fondazioneifel.it/images/PiccoliComuni_marzo24.pdf); Ministero della Cultura. (2022, Gennaio 21). *LINEA B AVVISO PUBBLICO PROGETTI DI RIGENERAZIONE CULTURALE E SOCIALE DEI PICCOLI BORGHI STORICI PN (FAQ)*. Recuperato da [https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/SG/FAQ\\_dal\\_14.01.2022\\_al\\_21.01.2022.pdf](https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/SG/FAQ_dal_14.01.2022_al_21.01.2022.pdf)

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

fattori strutturali, sociali ed economici in una logica integrata di sviluppo, ponendo le aree interne come laboratori di politiche pubbliche per la coesione territoriale<sup>6</sup>. L'analisi dei borghi, quindi, si inserisce in un filone consolidato di studi che mira a comprendere come piccole comunità possano attuare strategie di resilienza, valorizzazione del patrimonio e sviluppo sostenibile, anche attraverso strumenti di governance partecipativa e collaborativa.

La classificazione dei borghi può essere ulteriormente articolata considerando fattori geografici e funzionali. Si possono distinguere, ad esempio, borghi montani, collinari, costieri e fluviali, ciascuno dei quali presenta caratteristiche specifiche in termini di vulnerabilità, opportunità di sviluppo e identità culturale. I borghi montani, ad esempio, sono spesso soggetti a fenomeni di isolamento durante la stagione invernale, ma offrono al contempo scenari naturali di grande pregio. I borghi costieri possono beneficiare di un flusso turistico più consistente, ma sono anche più esposti al rischio di speculazione edilizia e degrado ambientale. I borghi fluviali, infine, mantengono un legame storico con la navigazione e le attività legate all'acqua, ma devono fronteggiare problematiche legate al dissesto idrogeologico.

Oltre alla posizione geografica, un altro criterio distintivo riguarda la funzione prevalente del borgo nel contesto territoriale. Alcuni borghi sono caratterizzati da una forte vocazione agricola, altri da un'intensa attività artigianale, altri ancora da una dipendenza quasi esclusiva dal turismo. Questa diversità funzionale ha un impatto diretto sulle strategie di governance e sulle politiche di sviluppo che possono essere efficacemente implementate. I borghi agricoli, ad esempio, necessitano di politiche di sostegno alla filiera corta e alla valorizzazione dei prodotti tipici, mentre i borghi turistici richiedono interventi mirati alla gestione dei flussi e alla tutela del patrimonio.

Un ulteriore elemento di classificazione riguarda il grado di accessibilità e di connessione con i centri maggiori. Esistono borghi facilmente raggiungibili grazie a infrastrutture stradali e ferroviarie efficienti, e altri, al contrario, che soffrono di un marcato isolamento geografico. Questo fattore incide profondamente sulla capacità di attrarre risorse, di mantenere la popolazione residente e di garantire un adeguato livello di servizi pubblici.

La digitalizzazione ha introdotto nuove dimensioni nel dibattito sulla classificazione dei borghi. Con il progressivo sviluppo delle reti a banda larga e dei servizi online, alcuni borghi stanno riuscendo a superare i limiti imposti dalla distanza fisica, attirando nuovi residenti e attività grazie alle opportunità offerte dal lavoro da remoto e dal turismo esperienziale. Questo fenomeno, accentuato dalla pandemia di Covid-19, ha portato a una rinnovata attenzione verso

---

<sup>6</sup> Barca F., (2011), *Strategie per le aree interne. Rapporto del Ministro per la Coesione Territoriale*, Roma: Governo italiano.

i borghi come luoghi di vita alternativa alle grandi città, capaci di offrire qualità della vita, sicurezza e connessione con la natura<sup>7</sup>.

Le recenti politiche europee e nazionali hanno riconosciuto l'importanza di intervenire a sostegno dei piccoli comuni e dei borghi, anche attraverso strumenti finanziari dedicati. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ad esempio, ha destinato risorse specifiche per la rigenerazione dei borghi, con l'obiettivo di contrastare lo spopolamento, migliorare l'accessibilità digitale, promuovere il turismo sostenibile e rafforzare la resilienza ai cambiamenti climatici. In questo contesto, la classificazione dei borghi diventa funzionale anche all'individuazione delle priorità di intervento e alla distribuzione delle risorse.

In questo quadro, la presente sezione, così come l'intero capitolo, si pone in relazione con la domanda di ricerca della tesi: “In che misura un approccio integrato basato su risk management, digitalizzazione e sostenibilità può supportare concretamente i piccoli borghi italiani nello sviluppo resiliente e nella valorizzazione delle loro specificità territoriali?” L'analisi delle caratteristiche, della storia, della funzione e della classificazione dei borghi costituisce il primo passo per comprendere quali strumenti e strategie possano essere efficacemente implementati, e come tali elementi possano essere osservati nel caso concreto di Amelia, al fine di valutare l'applicabilità di un modello integrato di governance e sviluppo locale.

Dunque, la definizione e la classificazione dei borghi italiani costituiscono un ambito complesso e multidimensionale, che richiede di considerare simultaneamente criteri demografici, storici, culturali, funzionali, geografici e infrastrutturali. Ogni borgo rappresenta una realtà unica, con caratteristiche proprie e specifiche esigenze, e proprio per questo motivo le politiche pubbliche devono essere flessibili, adattabili e costruite sulla base di un'attenta analisi del contesto locale. La sfida, oggi, consiste nel riuscire a valorizzare le peculiarità di ciascun borgo senza cadere nella tentazione di soluzioni standardizzate, ma piuttosto promuovendo approcci partecipativi e integrati che mettano al centro le comunità locali e la loro capacità di progettare il proprio futuro.

Nel caso di Amelia, oggetto specifico di questa tesi, la definizione e la classificazione come borgo non derivano soltanto dalla dimensione demografica, ma anche e soprattutto dalla sua storia, dalla struttura urbanistica compatta, dalla qualità del patrimonio architettonico e dalla centralità del rapporto con il territorio umbro. Amelia incarna le contraddizioni e le potenzialità dei borghi italiani: da un lato, si confronta con le difficoltà tipiche dei piccoli comuni, quali la necessità di modernizzare la pubblica amministrazione e di garantire servizi adeguati ai

---

<sup>7</sup> Valentini, A. P. (2024). Per una qualificazione giuridica dei borghi. *Aedon*, (2), pp. 155-161.

cittadini; dall'altro, possiede risorse culturali, paesaggistiche e sociali che, se opportunamente valorizzate, possono costituire la base per un modello di sviluppo sostenibile e resiliente.

Attraverso l'analisi delle strategie di risk management, dei processi di digitalizzazione e delle politiche di sostenibilità adottate da Amelia, si potrà cogliere in che modo la definizione di borgo non sia soltanto una categoria descrittiva, ma anche una chiave interpretativa per comprendere le dinamiche di governance locale e le traiettorie di sviluppo possibili per le piccole comunità italiane. Il percorso di ricerca che si svilupperà nei capitoli successivi partirà dunque da questa cornice teorica, per calarla progressivamente nella realtà concreta di un borgo che, come molti altri, si trova oggi all'incrocio tra tradizione e innovazione, tra preservazione del passato e costruzione di un futuro sostenibile.

**Tabella 1: Classificazione e Caratteristiche dei Borghi**

| Criterio di Classificazione       | Descrizione e Indicatori                                                                                            | Esempi / Riconoscimenti                                                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demografico</b>                | Basato sul numero di abitanti.                                                                                      | ISTAT: comuni con meno di 5.000 abitanti, nuclei abitati minori.                        |
| <b>Storico e Architettonico</b>   | Basato sulla conservazione dell'impianto urbanistico (es. medievale), materiali (es. pietra), e strutture storiche. | Associazione "I Borghi più belli d'Italia", Touring Club Italiano "Bandiera Arancione". |
| <b>Culturale e Sociale</b>        | Basato sulla presenza di un'identità forte, saperi antichi, tradizioni e un tessuto sociale coeso.                  | Il borgo è visto come un microcosmo di storia, economia locale e paesaggio.             |
| <b>Geografico e Paesaggistico</b> | Basato sulla collocazione (es. colline, fiumi, aree costiere) e il rapporto con l'ambiente naturale.                | Relazione stretta con le attività agricole e artigianali tradizionali.                  |
| <b>Funzionale</b>                 | Basato sulla funzione originale (es. commerciale, militare) e sull'integrazione con il territorio circostante.      | A volte si sovrappone a classificazioni istituzionali come ISTAT.                       |

## 1.2 Caratteristiche socioeconomiche dei piccoli comuni

Quando si affronta il tema dei piccoli borghi italiani, risulta imprescindibile soffermarsi sulle loro specifiche caratteristiche socioeconomiche, che rappresentano il cuore pulsante delle dinamiche che li attraversano e, al contempo, le principali variabili con cui devono confrontarsi le politiche pubbliche mirate al loro sviluppo e alla loro resilienza. I piccoli comuni, che spesso

si collocano in aree interne o marginali, costituiscono una trama fondamentale del tessuto territoriale nazionale, ma presentano peculiarità che li distinguono in modo netto dalle realtà urbane e metropolitane, sia sotto il profilo demografico sia sotto quello economico, culturale e infrastrutturale.

In primo luogo, la questione demografica si pone come uno degli elementi centrali nella comprensione dei piccoli borghi. Questi contesti sono frequentemente caratterizzati da una popolazione ridotta e da un costante calo demografico, fenomeno accentuato da dinamiche migratorie che vedono soprattutto i giovani abbandonare il territorio per cercare maggiori opportunità lavorative e formative nelle città di medie e grandi dimensioni. Tale spopolamento produce effetti a catena: la diminuzione della popolazione comporta un progressivo invecchiamento dei residenti, con una crescente incidenza della popolazione anziana e una riduzione della natalità, generando una situazione di squilibrio demografico che minaccia la sostenibilità dei servizi locali e la stessa vitalità socioeconomica del borgo. Questo circolo vizioso di spopolamento e invecchiamento alimenta il rischio di desertificazione demografica, una condizione nella quale i servizi essenziali come scuole, presidi sanitari e trasporti pubblici diventano insostenibili o vengono del tutto soppressi, innescando ulteriori ondate migratorie<sup>8</sup>.

Parallelamente alla dimensione demografica, un'analisi attenta deve considerare la struttura economica dei piccoli comuni. In molti borghi italiani, l'economia si fonda tradizionalmente su settori primari come l'agricoltura e l'artigianato locale, attività che, sebbene preziose in termini di identità culturale e produzione di beni di qualità, si trovano spesso in difficoltà per l'insufficienza di economie di scala, la difficoltà di accesso ai mercati più ampi e la carenza di innovazione tecnologica. La competitività delle imprese locali è sovente limitata da infrastrutture carenti, sia fisiche sia digitali, e da un tessuto imprenditoriale composto prevalentemente da microimprese a conduzione familiare, poco strutturate per affrontare le sfide di un mercato globalizzato. A ciò si aggiunge una generale scarsità di investimenti privati, determinata dalla percezione di un rischio elevato e da un potenziale di crescita considerato limitato<sup>9</sup>.

Nonostante queste criticità, i piccoli borghi custodiscono significativi giacimenti di valore socioculturale e paesaggistico. Essi rappresentano, infatti, luoghi dove persistono saperi antichi, tradizioni artigiane, patrimoni artistici e architettonici di rilevanza storica e ambientale di

---

<sup>8</sup> Vendemmia, B. (2021). Il ruolo dei servizi al cittadino nelle aree interne: dalla definizione del problema alla costruzione di opportunità. *A cura di coordinamento rete nazionale giovani ricercatori per le aree interne*, p. 41.

<sup>9</sup> Agostino, D. (2024). *Il finanziamento delle progettualità dei piccoli comuni: analisi degli esiti del "Programma 6000 Campanili"* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino), pp 58 – 90.

pregio. In questa prospettiva, la valorizzazione di tali risorse può configurarsi come una leva strategica per il rilancio socioeconomico dei piccoli comuni, soprattutto se inquadrata in una logica di turismo sostenibile, di filiere corte e di promozione delle eccellenze territoriali. Il turismo nei borghi, se ben pianificato e gestito, può infatti contribuire a generare nuova occupazione, a incentivare la riqualificazione del patrimonio edilizio e a stimolare processi virtuosi di rigenerazione urbana e sociale.

Sul piano delle infrastrutture e dei servizi, i piccoli comuni si confrontano spesso con significativi gap rispetto alle realtà urbane. Le reti di trasporto sono generalmente limitate, con collegamenti poco frequenti e, talvolta, insufficienti a garantire una piena accessibilità<sup>10</sup>. La scarsa disponibilità di infrastrutture digitali – come connessioni internet veloci e reti mobili affidabili – rappresenta una criticità rilevante nell'epoca della transizione digitale, poiché tale carenza limita l'accesso ai servizi online, penalizza la competitività delle imprese locali e ostacola la capacità attrattiva dei borghi stessi nei confronti di nuovi residenti, in particolare giovani e professionisti che potrebbero valutare il telelavoro come opportunità di ritorno nei territori di origine.

Questo aspetto socioeconomico può essere ulteriormente inquadrato alla luce della letteratura sulle aree interne italiane. Numerosi studi, anche sulla base delle analisi promosse da Barca<sup>11</sup>, evidenziano come i piccoli comuni siano parte di un sistema territoriale più ampio caratterizzato da spopolamento, invecchiamento demografico e debolezza infrastrutturale. La ricerca scientifica sottolinea che le strategie di sviluppo locale devono combinare misure di coesione sociale, investimenti in digitalizzazione e valorizzazione dei patrimoni culturali per creare circoli virtuosi di attrattività e resilienza<sup>12</sup>. In tal senso, le politiche pubbliche integrate risultano essenziali per ridurre i divari tra aree interne e centri urbani, fornendo supporto mirato ai borghi per la sostenibilità economica e la qualità della vita<sup>13</sup>.

Un altro elemento che caratterizza i piccoli comuni sotto il profilo socioeconomico riguarda la configurazione del capitale sociale e delle reti di prossimità. Nei borghi, infatti, si riscontra frequentemente un tessuto comunitario ancora coeso, nel quale i legami sociali sono intensi e le relazioni interpersonali si sviluppano all'interno di cerchie ristrette, spesso familiari o basate

---

<sup>10</sup> Giordano, A. (2024). Il ruolo delle Ferrovie dello Stato nella rivitalizzazione territoriale e demografica dei piccoli borghi italiani. *Policy Paper*, pp. 2 - 65.

<sup>11</sup> Barca F., (2011), *Strategie per le aree interne. Rapporto del Ministro per la Coesione Territoriale*, Roma: Governo Italiano.

<sup>12</sup> Ranci C., (2018), *La governance dei piccoli comuni: reti, territori e sviluppo locale*, Bologna: Il Mulino: pp. 197 – 235.

<sup>13</sup> Leonardi R., Nanetti R., (1993), *La tradizione civica in Italia: capitale sociale e performance delle istituzioni*, Bologna: Il Mulino : pp. 201 – 212.

su rapporti di lunga data. Questa peculiarità può rappresentare sia un punto di forza, in quanto favorisce la solidarietà, la cooperazione e la capacità di risposta collettiva alle difficoltà, sia un limite, poiché in alcuni casi può sfociare in chiusure localistiche, resistenze al cambiamento e difficoltà nell'accoglienza di nuove persone o di idee innovative<sup>14</sup>.

Il livello di istruzione rappresenta un ulteriore indicatore socioeconomico da considerare. I piccoli comuni registrano spesso un grado di scolarizzazione inferiore rispetto ai centri urbani, anche a causa della ridotta disponibilità di istituti scolastici e di servizi formativi avanzati nei territori marginali. Tale aspetto incide negativamente sulla capacità dei giovani di accedere a percorsi di formazione di qualità senza dover abbandonare il proprio borgo di origine, alimentando così il fenomeno della migrazione intellettuale verso le città, che priva i piccoli comuni di capitale umano qualificato.

Va altresì sottolineato come la limitata presenza di servizi sanitari, spesso concentrati in centri urbani distanti, costituisca una criticità rilevante, soprattutto in considerazione dell'elevata percentuale di popolazione anziana residente nei borghi. Questa situazione genera problematiche di accessibilità alle cure e accentua la vulnerabilità sociale di tali contesti, ponendo la questione della necessità di modelli innovativi di assistenza territoriale, come ad esempio l'impiego di soluzioni di telemedicina o la promozione di reti sanitarie di prossimità.

Sul fronte della partecipazione civica e della vita democratica locale, i piccoli comuni presentano tendenze contrastanti. Da un lato, le dimensioni ridotte del contesto possono favorire una maggiore partecipazione diretta dei cittadini alle scelte amministrative, grazie alla prossimità tra amministratori e popolazione e alla maggiore trasparenza derivante dalla conoscenza reciproca. Dall'altro lato, però, la limitata disponibilità di risorse umane e competenze amministrative, unita alla crescente complessità delle normative e delle procedure burocratiche, può determinare una difficoltà oggettiva nel garantire una governance efficace e inclusiva, specialmente in presenza di problematiche che richiedono competenze specialistiche o una visione strategica di lungo periodo.

Inoltre, nei piccoli comuni si osserva spesso una forte dipendenza economica e funzionale dalle politiche pubbliche sovraordinate, come quelle regionali, nazionali e comunitarie. Questa dipendenza si manifesta sia nella necessità di accedere a finanziamenti esterni per realizzare opere pubbliche e servizi, sia nella difficoltà di adattare autonomamente le strategie di sviluppo alle specificità locali, a causa di vincoli normativi o di carenze organizzative. Tale situazione

---

<sup>14</sup> Lelo, K., Monni, S., & Tomassi, F. (2021). *Le mappe della disuguaglianza: una geografia sociale metropolitana*. Donzelli Editore: pp. 92 - 156.

può comportare il rischio di una progettualità frammentata o eterodiretta, con interventi che talvolta risultano disallineati rispetto ai bisogni effettivi della comunità.

In questa sezione, l'analisi delle caratteristiche socioeconomiche dei piccoli borghi si collega direttamente alla domanda di ricerca: comprendere le peculiarità demografiche, economiche e infrastrutturali permette di valutare in che modo un approccio integrato basato su risk management, digitalizzazione e sostenibilità possa essere implementato efficacemente, individuando leve e criticità che influenzano concretamente la capacità dei borghi di svilupparsi in modo resiliente e sostenibile.

**Tabella 2: Caratteristiche Socioeconomiche dei Piccoli Comuni**

| Aspetto Socioeconomico  | Criticità / Sfide                                                                                 | Opportunità / Valore                                                                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demografia</b>       | Spopolamento, invecchiamento della popolazione, calo della natalità e migrazione giovanile.       | Mantenimento dei servizi essenziali, vitalità socioeconomica.                                                           |
| <b>Economia</b>         | Difficoltà dei settori tradizionali (agricoltura, artigianato), scarsità di investimenti privati. | Valorizzazione di saperi antichi, patrimonio artistico, promozione delle eccellenze territoriali e turismo sostenibile. |
| <b>Infrastrutture</b>   | Reti di trasporto limitate, carenza di infrastrutture digitali (es. internet veloce).             | Accesso ai servizi online, competitività delle imprese locali, attrattività per nuovi residenti (es. telelavoro).       |
| <b>Capitale Sociale</b> | Rischio di desertificazione demografica, con perdita di dinamismo sociale.                        | Forte identità locale, relazioni comunitarie radicate, cultura diffusa.                                                 |

### 1.3 Il ruolo delle AAPP nei contesti territoriali marginali

La marginalità geografica e la conseguente fragilità demografica ed economica impongono alle amministrazioni locali di operare in condizioni spesso svantaggiate, ma allo stesso tempo di rappresentare un punto di riferimento imprescindibile per la comunità, svolgendo un ruolo che va ben oltre la mera gestione burocratica e amministrativa.

In primo luogo, le AAPP nei piccoli borghi si configurano come attori strategici nella governance locale, chiamati a tradurre in azioni concrete le politiche nazionali e regionali, adattandole alle specificità del territorio e alle esigenze di una popolazione spesso caratterizzata da una forte coesione sociale ma anche da elevati livelli di vulnerabilità. Questo compito richiede una capacità di ascolto attivo delle comunità, una comprensione profonda delle

dinamiche locali e una visione strategica che coniughi tutela del patrimonio storico, culturale e ambientale con sviluppo sostenibile e innovazione<sup>15</sup>.

A questo proposito, la letteratura scientifica sulle aree interne e le politiche di coesione territoriale sottolinea come le AAPP rappresentino il fulcro dell'attuazione di politiche integrate, capaci di coniugare innovazione, digitalizzazione e valorizzazione del capitale sociale<sup>16</sup>. L'esperienza italiana dimostra che le amministrazioni locali, quando supportate da adeguate competenze e risorse, possono tradurre linee guida nazionali e europee in progetti concreti per rafforzare la resilienza dei borghi, promuovendo coesione, sviluppo sostenibile e servizi efficienti per la popolazione.

In linea con la domanda di ricerca, questa sezione evidenzia come le AAPP possano rappresentare il principale veicolo per l'attuazione di strategie integrate di risk management, digitalizzazione e sostenibilità. La capacità di coordinare risorse, servizi e progetti all'interno di un approccio multidimensionale costituisce un elemento chiave per testare l'efficacia concreta di un modello integrato nel supporto ai piccoli borghi.

In particolare, le amministrazioni devono farsi carico della sfida della pianificazione territoriale integrata, ponendosi come mediatori tra le diverse istanze – sociali, economiche, ambientali – che caratterizzano i piccoli comuni. Nel contesto delle aree marginali, infatti, la frammentazione delle risorse e la limitata capacità finanziaria impongono un uso oculato e coordinato delle risorse disponibili, orientando le scelte verso interventi capaci di generare un effetto moltiplicatore in termini di qualità della vita e opportunità di crescita. L'approccio integrato è quindi imprescindibile per superare logiche settoriali e costruire progetti che siano coerenti con la visione di lungo periodo per il borgo<sup>17</sup>.

Un altro ambito in cui il ruolo delle AAPP si manifesta con particolare rilevanza è quello della gestione dei servizi pubblici essenziali. In territori caratterizzati da un tessuto demografico ridotto e distribuito in maniera spesso disomogenea, garantire l'accesso a servizi come l'istruzione, la sanità, i trasporti, la sicurezza e il welfare rappresenta una sfida quotidiana che richiede non solo competenze tecniche, ma anche creatività e capacità di innovazione organizzativa. Le amministrazioni locali sono chiamate a sperimentare modelli nuovi, come ad esempio forme di collaborazione intercomunale, utilizzo di tecnologie digitali per la

---

<sup>15</sup> Cerutti, S., & Teresa, G. (2024). XVI Rapporto *Territori in transizione*. Geografie delle aree marginali tra permanenze e cambiamenti.

<sup>16</sup> Barca F., Casavola P., Lucatelli S., (2014), *Aree interne: un programma nazionale per la coesione territoriale*, Roma: Ministero per la Coesione Territoriale.

<sup>17</sup> Curcio, F. (2025). *Rivitalizzare i luoghi marginali: una proposta di valutazione e monitoraggio. Strategie alimentari innovative per la gestione sostenibile del patrimonio socioculturale*, pp 60 – 88.

telemedicina o l'educazione a distanza, e sviluppo di reti di supporto che coinvolgano attori privati e del terzo settore<sup>18</sup>.

La funzione di coordinamento e promozione del capitale sociale rappresenta un'ulteriore dimensione imprescindibile per le AAPP nei contesti marginali. Le amministrazioni devono favorire la partecipazione attiva dei cittadini, incoraggiando forme di democrazia partecipativa e valorizzando il tessuto associativo e le reti di solidarietà presenti nei borghi. Questo impegno si traduce in iniziative che promuovano la coesione sociale, contrastino l'isolamento e favoriscano l'inclusione di fasce deboli o di nuovi abitanti, contribuendo a rigenerare la vita comunitaria e a rafforzare il senso di appartenenza territoriale.

È altresì fondamentale sottolineare come le AAPP rivestano un ruolo centrale nel favorire l'accesso a finanziamenti pubblici, nazionali ed europei, nonché nell'attivare partenariati e collaborazioni con enti di ricerca, università e imprese. La capacità amministrativa di intercettare risorse e progettare interventi efficaci è spesso determinante per il successo delle politiche di sviluppo locale, soprattutto in contesti dove l'autonomia economica è limitata. Le esperienze positive dimostrano che una governance capace di fare rete e di valorizzare sinergie può trasformare la marginalità in un'opportunità di innovazione e crescita.

Tuttavia, non si può ignorare che le Amministrazioni Pubbliche dei piccoli borghi affrontano anche una serie di criticità strutturali. Tra queste, la scarsità di risorse umane qualificate rappresenta un problema rilevante, spesso aggravato dalla difficoltà di attrarre e trattenere figure professionali con competenze specifiche. La complessità normativa crescente impone inoltre un costante aggiornamento e un elevato investimento in formazione, che difficilmente può essere sostenuto in modo autonomo da amministrazioni di piccole dimensioni. Questo scenario contribuisce a generare una situazione di fragilità istituzionale che può tradursi in una governance meno efficace e in una minore capacità di risposta alle esigenze del territorio<sup>19</sup>.

Un elemento essenziale per comprendere il ruolo delle Amministrazioni Pubbliche nei territori marginali è l'analisi di alcune buone pratiche e modelli innovativi già attivi in Italia e in Europa. Ad esempio, nel cuore dell'Abruzzo, un'area caratterizzata da forti condizioni di marginalità territoriale, diversi piccoli comuni hanno costituito consorzi di servizi condivisi che gestiscono insieme attività essenziali quali la gestione dei rifiuti, la manutenzione delle infrastrutture stradali e la promozione turistica. Questa forma di cooperazione ha consentito di ridurre i costi

---

<sup>18</sup> Carotenuto, D. (2022). *Analisi degli effetti delle piattaforme sui borghi italiani: una analisi empirica longitudinale*= *Analysis of platforms effects on italian villages: a longitudinal empirical analysis* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino), pp. 67 - 80.

<sup>19</sup> Rizzo, A. (2022). *I paesi invisibili: manifesto sentimentale e politico per salvare i borghi d'Italia*. Il saggiatore: pp. 136 – 160.

di gestione, di aumentare la qualità dei servizi e di potenziare la capacità progettuale. Inoltre, il consorzio ha avviato una piattaforma digitale comune per la partecipazione civica, permettendo ai cittadini di essere coinvolti direttamente nelle scelte amministrative, migliorando così la trasparenza e la fiducia nei confronti delle istituzioni locali<sup>20</sup>.

E ancora, Civita di Bagnoregio, piccolo borgo nel Lazio noto come “la città che muore”<sup>21</sup> per il progressivo distacco dalla terraferma, ha saputo trasformare la sua condizione di isolamento in un punto di forza attraverso una gestione innovativa del patrimonio culturale e ambientale<sup>22</sup>. L’Amministrazione Comunale ha promosso un piano integrato di conservazione, valorizzazione e comunicazione del borgo, coinvolgendo associazioni locali, università e operatori turistici. Grazie a una governance partecipata e a investimenti mirati, Civita è divenuta meta turistica di rilievo, generando nuove opportunità occupazionali e un indotto economico significativo<sup>23</sup>.

Sul piano normativo, il ruolo delle Amministrazioni Pubbliche nei contesti marginali è sostenuto da una serie di leggi e programmi dedicati, nazionali ed europei. A livello europeo, la Strategia Europa 2020<sup>24</sup> ha sottolineato l’importanza dello sviluppo regionale equilibrato, destinando fondi strutturali specifici ai territori rurali e marginali per promuovere la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. In Italia, il Decreto Legislativo n. 118 del 2011 ha introdotto strumenti per la razionalizzazione delle autonomie locali, incentivando forme di aggregazione tra piccoli comuni per superare le difficoltà gestionali<sup>25</sup>.

Più recentemente, la legge n. 158 del 2017 ha istituito il Fondo per lo sviluppo e la coesione destinato alle aree interne, con l’obiettivo di contrastare lo spopolamento e favorire lo sviluppo di questi territori mediante interventi integrati che coinvolgono diversi settori: infrastrutture, sanità, istruzione, servizi sociali e ambiente<sup>26</sup>. Le Amministrazioni Pubbliche locali hanno così acquisito un ruolo chiave nel definire progetti territoriali complessi, collaborando con enti regionali, associazioni di categoria e soggetti privati.

---

<sup>20</sup>Caffio, G. (2021). Atlante dei borghi solitari: il disegno per le micro-città d’Abruzzo. In *CONNETTERE CONNECTING. Un disegno per annodare e tessere* pp. 261-284.

<sup>21</sup> Attili, G. (2022). Di canarini e luna park abbandonati. O del perché un festival a Civita di Bagnoregio. In *Civitonia. Riscrivere la fine o dell’arte del capovolgimento* (pp. 7-15).

<sup>22</sup> Amer, M., Ginzarly, M., & Renzi, M. F. (2023). Civita di Bagnoregio, Italy: Towards a people-centred heritage branding approach. *Journal of Heritage Tourism*, 18(4), 483-503.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Commissione Europea. (n.d.). *Europa 2020*. Recuperato da [https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-2020-strategy\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-2020-strategy_it)

<sup>25</sup> Gazzetta Ufficiale. (2011, 28 giugno). *Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118*. Recuperato da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/06/28/11G0161/sg>

<sup>26</sup> Gazzetta Ufficiale. (2017, 24 ottobre). *Legge 6 ottobre 2017, n. 158*. Recuperato da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/24/17G00171/sg>

Per quanto riguarda il piano europeo, le politiche europee hanno subito un significativo processo di riorientamento, mirato a rispondere alle sfide emergenti legate alla transizione ecologica, digitale, e alla resilienza socioeconomica in un contesto geopolitico e climatico in rapido mutamento. A partire dalla revisione intermedia della politica di coesione europea per il ciclo 2021-2027 (quest'ultima annunciata nel 2025), si osserva una ridefinizione delle priorità di investimento che combina l'urgenza di fronteggiare la crisi climatica e la sicurezza energetica con la necessità di rafforzare la coesione sociale e territoriale<sup>27</sup>. La Commissione Europea ha introdotto linee guida più stringenti e flessibili al tempo stesso, incentivando l'allocazione di risorse verso progetti che puntano all'efficienza energetica, all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione, elementi che in territori marginali risultano ancora spesso carenti. Questa nuova impostazione si traduce in un aumento dei finanziamenti dedicati a infrastrutture verdi e smart, sostenuti da meccanismi di prefinanziamento che dovrebbero facilitare l'accesso ai fondi anche da parte di amministrazioni locali con capacità tecnico-amministrative limitate. Tuttavia, l'effettiva capacità di assorbimento delle risorse da parte delle pubbliche amministrazioni locali rimane una criticità rilevante, che necessita di un supporto mirato in termini di competenze e governance.

Un'altra novità di rilievo riguarda l'introduzione di un modello di programmazione più integrato e sinergico con le riforme strutturali nazionali. Il cosiddetto "Piano Nazionale di Investimenti e Riforme" proposto dalla Commissione Europea intende coniugare l'erogazione dei fondi con la realizzazione di politiche di medio-lungo termine, rafforzando il legame tra investimenti e strategie di sviluppo territoriale. Questo approccio, se da un lato favorisce la coerenza e la sostenibilità degli interventi, dall'altro rischia di accentrare le decisioni a livello centrale, limitando la flessibilità e l'autonomia delle amministrazioni locali, soprattutto nelle realtà marginali dove le specificità territoriali richiedono soluzioni più tailor-made e partecipate.

In tale contesto, il ruolo delle Autorità Pubbliche Locali (AAPP) si conferma decisivo, non solo come attori esecutori ma anche come mediatori e interpreti delle esigenze comunitarie e locali. Le politiche europee più recenti richiedono, infatti, una capacità di governance multilivello che sappia integrare la visione strategica europea con le caratteristiche socioeconomiche dei territori, promuovendo forme di collaborazione orizzontale tra enti pubblici, operatori privati e comunità locali. Solo così è possibile valorizzare le potenzialità endogene e contrastare i fenomeni di marginalizzazione che ancora caratterizzano molte aree interne ed extraurbane.

---

<sup>27</sup> Commissione Europea. (n.d.). *Politica di coesione 2021-2027*. Recuperato da [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy-highlights/new-cohesion-policy-2021-2027\\_it](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy-highlights/new-cohesion-policy-2021-2027_it)

## 1.4 Le principali sfide gestionali nei borghi

Uno degli elementi centrali che condizionano la gestione dei borghi è rappresentato dalle loro caratteristiche strutturali e demografiche. Molti borghi sono stati concepiti e sviluppati in epoche storiche che rispondevano a necessità e modelli di vita molto diversi da quelli attuali: le strade strette, gli edifici di dimensioni contenute, la rete infrastrutturale limitata sono testimonianze di un'organizzazione spaziale non sempre facilmente adattabile alle esigenze contemporanee<sup>28</sup>.

A ciò si aggiunge il problema demografico, che nei borghi spesso si traduce in un progressivo spopolamento e in un invecchiamento della popolazione residente. Tale fenomeno, noto e documentato ormai da decenni, comporta un calo della base contributiva locale, una diminuzione della domanda di servizi, ma anche una perdita di dinamismo sociale ed economico. Secondo i dati ISTAT aggiornati al 2024, circa il 60% dei borghi italiani con meno di 2000 abitanti ha registrato una diminuzione significativa della popolazione nell'ultimo decennio, con picchi di oltre il 30% in alcune regioni interne. Questa tendenza demografica ha un impatto diretto sulle possibilità di gestione pubblica, poiché riduce le risorse economiche disponibili e aumenta la complessità nel mantenimento dei servizi essenziali<sup>29</sup>.

Un'altra sfida cruciale riguarda la complessità amministrativa che le pubbliche amministrazioni locali si trovano ad affrontare. Nei borghi, gli enti locali spesso operano con risorse finanziarie e umane limitate, e con strutture organizzative ridotte rispetto ai grandi centri urbani. La scarsità di personale qualificato e di competenze specifiche in materia di progettazione europea, gestione dei fondi pubblici, innovazione tecnologica e sviluppo territoriale rappresenta un limite significativo alla capacità di pianificare e attuare politiche efficaci<sup>30</sup>.

Inoltre, la complessità normativa e regolamentare impone un carico burocratico spesso sproporzionato rispetto alle dimensioni e alle capacità degli enti locali dei borghi. Le amministrazioni si trovano a dover confrontare disposizioni europee, nazionali e regionali, con frequenti aggiornamenti e modifiche che richiedono un continuo aggiornamento e un adattamento rapido. Questa condizione può generare ritardi nei processi decisionali e nella

---

<sup>28</sup> Messina, P., & Tregnaghi, V. (2023). I borghi storici nelle politiche del PNRR: due casi studio a confronto. *Regional Studies and Local Development*, 4(RSLD VOLUME 4 ISSUE 1), pp. 1-30.

<sup>29</sup> Tocci, G. (2024). Riqualificazione dei borghi e del paesaggio rurale nel PNRR. L'esperienza degli smart villages e delle smart community. In *CRISI E COMPLESSITÀ: Clima, Beni Comuni, Biodiversità, Cibo, Desertificazione, Migrazioni, Pace, Siccità, Suolo,...-Book of Abstracts*, pp. 74-75.

<sup>30</sup> Ibidem.

realizzazione dei progetti, con conseguenze negative sulla fiducia della popolazione e sullo sviluppo locale.

A questo si aggiunge la difficoltà di accedere ai finanziamenti, che spesso sono strutturati con modalità e requisiti poco compatibili con le realtà di piccole dimensioni, penalizzando i borghi rispetto ai centri maggiori. Nonostante la disponibilità di fondi europei e nazionali dedicati allo sviluppo territoriale, il cosiddetto “gap di capacità amministrativa” rimane una barriera concreta per molte amministrazioni locali.

Per quanto riguarda le infrastrutture, queste ultime rappresentano un elemento fondante per la qualità della vita e la competitività dei borghi. Tuttavia, in molti casi, queste realtà territoriali si trovano a dover gestire reti infrastrutturali datate, insufficienti o non adeguate agli standard moderni, in particolare per quanto riguarda le reti viarie, l’approvvigionamento idrico, la gestione dei rifiuti e le reti digitali<sup>31</sup>.

Il tema delle infrastrutture digitali è emerso con particolare urgenza negli ultimi anni, soprattutto a seguito delle esigenze legate alla digitalizzazione dei servizi pubblici e privati. I borghi spesso soffrono di una copertura insufficiente di banda larga e di servizi Internet ad alta velocità, un fattore che limita la possibilità di sviluppare attività economiche innovative, lo smart working e la fruizione di servizi digitali da parte della popolazione anziana o meno abile tecnologicamente<sup>32</sup>.

Per quanto riguarda i servizi essenziali, la gestione della sanità territoriale, dell’istruzione, del trasporto pubblico e dell’assistenza sociale si presenta particolarmente critica nei borghi. La scarsità di risorse e personale specializzato, insieme alla difficoltà di garantire una presenza stabile e qualificata di servizi, genera disagi alla popolazione e può accelerare i processi di spopolamento e marginalizzazione<sup>33</sup>.

Uno dei punti di forza più riconosciuti dei borghi è il loro patrimonio culturale e ambientale, che rappresenta un elemento distintivo per l’identità locale e una risorsa potenziale per lo sviluppo economico, in particolare attraverso il turismo sostenibile. Tuttavia, la gestione di questo patrimonio è complessa e richiede un equilibrio delicato tra tutela, valorizzazione e fruizione.

---

<sup>31</sup> Messina, P., & Tregnaghi, V. (2023). I borghi storici nelle politiche del PNRR: due casi studio a confronto. *Regional Studies and Local Development*, 4(RSLD VOLUME 4 ISSUE 1), pp. 1-30.

<sup>32</sup> Barbera, F., Cersosimo, D., De Rossi, A., & l'Italia, A. R. (2022). *Contro i borghi: Il Belpaese che dimentica i paesi*. Donzelli editore, pp. 102 – 189.

<sup>33</sup> Messina, P., & Tregnaghi, V. (2023). I borghi storici nelle politiche del PNRR: due casi studio a confronto. *Regional Studies and Local Development*, 4(RSLD VOLUME 4 ISSUE 1), pp. 1-30.

La conservazione dei beni culturali, spesso vincolati da normative severe, implica costi elevati e necessita di competenze specifiche che non sempre sono disponibili nelle piccole amministrazioni locali. Inoltre, la promozione di un turismo che sia sostenibile e rispettoso delle caratteristiche ambientali e sociali del borgo richiede una pianificazione attenta e una strategia condivisa con gli abitanti.

La gestione delle risorse ambientali, come le aree verdi, i corsi d’acqua e i sistemi naturali, si intreccia con le politiche di sviluppo locale e con le sfide ambientali più ampie, tra cui il cambiamento climatico e la conservazione della biodiversità. I borghi possono svolgere un ruolo importante nella realizzazione di modelli di sviluppo sostenibile, ma questo richiede capacità progettuali e risorse adeguate, oltre a una visione integrata di lungo periodo.

La dimensione sociale e relazionale rappresenta un’altra sfida centrale nella gestione dei borghi. Le dinamiche demografiche, l’invecchiamento della popolazione e la riduzione dei giovani residenti incidono profondamente sulla coesione sociale e sulla capacità delle comunità locali di auto-organizzarsi e partecipare attivamente alla vita pubblica<sup>34</sup>.

Nei borghi, la partecipazione civica e il senso di appartenenza sono spesso elementi forti, ma la sfida consiste nel rinnovare questi legami in un contesto di cambiamento e di maggiore complessità sociale. Le amministrazioni devono promuovere forme di governance partecipata e inclusiva, valorizzando le reti di solidarietà e le associazioni locali, ma anche integrando nuove presenze e attori sociali.

La promozione di progetti di welfare locale, che rispondano alle esigenze delle fasce più fragili della popolazione, come anziani, disabili o migranti, richiede capacità di coordinamento e collaborazione tra diversi soggetti pubblici e privati, oltre che un approccio innovativo e flessibile.

**Tabella 3: Sfide Gestionali nei Borghi**

| Tipo di Sfida      | Descrizione del Problema                                                                                       | Dati Specifici                                                                                              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strutturale</b> | Difficoltà di adattare l'impianto urbanistico storico (strade strette, edifici piccoli) alle esigenze moderne. | Le strutture sono testimonianze di un'organizzazione spaziale non sempre funzionale alle necessità odierne. |
| <b>Demografica</b> | Spopolamento e invecchiamento della popolazione, che riduce la                                                 | Secondo dati ISTAT 2024, il 60% dei borghi con meno di 2.000 abitanti ha                                    |

<sup>34</sup> Barbera, F., Cersosimo, D., De Rossi, A., & l'Italia, A. R. (2022). *Contro i borghi: Il Belpaese che dimentica i paesi*. Donzelli editore, pp. 102 – 189.

| Tipo di Sfida         | Descrizione del Problema                                                                                     | Dati Specifici                                                                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amministrativa</b> | base contributiva e la domanda di servizi.                                                                   | subito un calo demografico nell'ultimo decennio.                                                 |
|                       | Risorse finanziarie e umane limitate, carenza di personale qualificato (es. progettazione europea).          | Gli enti locali operano con strutture ridotte, il che limita la capacità di gestione e sviluppo. |
| <b>Finanziaria</b>    | Difficoltà nell'accesso a fondi pubblici, dovute alla complessità burocratica e alla scarsità di competenze. | Criticità nell'ottenere finanziamenti come quelli del PNRR o da altre fonti.                     |
| <b>Innovazione</b>    | Ostacoli alla digitalizzazione e all'introduzione di nuove tecnologie e modelli di governance.               | La carenza di competenze tecnologiche limita la capacità di innovazione.                         |

### 1.5 Il concetto di governance locale

La governance locale può essere definita come il complesso dei processi, delle istituzioni e degli attori che partecipano alla formulazione, all'attuazione e al controllo delle politiche pubbliche a livello territoriale circoscritto. A differenza del tradizionale modello gerarchico, che vedeva le amministrazioni pubbliche come soggetti unici e centrali dell'azione politica e amministrativa, la governance si fonda su un sistema reticolare e collaborativo, in cui il potere e la responsabilità sono distribuiti tra molteplici soggetti, inclusi i cittadini, le organizzazioni non governative, le imprese e altri stakeholder locali.

Questa pluralità di attori implica una maggiore complessità gestionale, ma anche un potenziale ampliamento delle risorse e delle competenze disponibili, favorendo la costruzione di soluzioni più efficaci, sostenibili e aderenti alle esigenze reali del territorio. La governance locale si caratterizza quindi per una maggiore trasparenza, partecipazione e inclusività, elementi che ne costituiscono i pilastri fondamentali e che la rendono un modello particolarmente adatto a realtà come i borghi, dove il capitale sociale e il senso di comunità possono rappresentare leve strategiche di sviluppo.

Il concetto di governance locale affonda le sue radici nella crisi del modello burocratico tradizionale e nella diffusione di nuovi paradigmi di governo pubblico, quali il New Public Management e, più recentemente, il New Public Governance. Questi approcci hanno progressivamente valorizzato l'idea di una gestione pubblica più flessibile, orientata ai risultati e capace di coinvolgere attivamente diversi attori nella costruzione delle politiche pubbliche.

In ambito europeo, la promozione della governance multilivello è stata rafforzata attraverso le politiche di coesione e sviluppo regionale, con particolare riferimento ai programmi finanziati dai Fondi strutturali e di investimento europei (FESI) e alla strategia Europa 2020, seguita dalla più recente Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Questi strumenti normativi e politici incoraggiano la partecipazione locale, la partnership territoriale e la progettazione integrata, riconoscendo come essenziali il coinvolgimento attivo dei territori e il coordinamento tra i diversi livelli di governo.

In Italia, l'evoluzione normativa ha visto un progressivo riconoscimento del ruolo delle autonomie locali e della necessità di una governance partecipata, come evidenziato in leggi quali il Decreto Legislativo 267/2000 (Testo Unico degli Enti Locali), la Legge 56/2014 (cosiddetta "Delrio") e più recentemente le iniziative volte a rafforzare gli ambiti territoriali ottimali (ATO) e le Unioni di Comuni, strumenti pensati per superare la frammentazione e migliorare l'efficacia amministrativa nei territori marginali.

Guardando al futuro, la governance locale nei contesti marginali come i borghi deve necessariamente evolversi per rispondere alle nuove sfide sociali, ambientali ed economiche. Tra le innovazioni più promettenti vi è l'integrazione di strumenti digitali e piattaforme di e-governance, che favoriscono la partecipazione diretta dei cittadini, migliorano la trasparenza e consentono una gestione più efficiente e monitorata delle politiche pubbliche.

L'adozione di modelli di governance collaborativa che coinvolgano attivamente i giovani e le nuove generazioni rappresenta un passaggio fondamentale per contrastare lo spopolamento e rigenerare le comunità locali. In questo senso, progetti di co-working, laboratori territoriali e incubatori di innovazione sociale possono diventare leve strategiche per costruire nuove reti e competenze.

Inoltre, l'orientamento verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica impone una governance locale che sappia integrare in modo sistemico le diverse dimensioni dello sviluppo, superando approcci settoriali e frammentati. Ciò richiede un rafforzamento delle capacità di pianificazione strategica, di valutazione d'impatto e di adattamento ai cambiamenti climatici e demografici.

## Capitolo II

### Risk Management nei borghi: prevenzione e resilienza

**SOMMARIO. 2.1 Il Risk Management nelle amministrazioni pubbliche 2.2 Rischi specifici nei piccoli comuni: naturali, demografici, economici 2.3 Strumenti e politiche di prevenzione: Protezione Civile, PNRR, piani locali 2.4 Amelia: analisi delle vulnerabilità e delle strategie attuate**

#### 2.1 Il Risk Management nelle amministrazioni pubbliche

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente complessità delle dinamiche sociali, economiche e ambientali, le amministrazioni pubbliche si trovano sempre più spesso nella necessità di adottare approcci sistemici alla gestione del rischio, comunemente sintetizzati nel concetto di risk management. Questo insieme di strategie, metodologie e strumenti, originariamente sviluppato in ambito privato e finanziario, è stato progressivamente adattato alla sfera pubblica, assumendo connotazioni peculiari connesse alla natura collettiva degli interessi gestiti e alla responsabilità istituzionale nei confronti della comunità.

Per rispondere alla domanda di ricerca del presente elaborato, è opportuno chiedersi, prima di tutto, in che misura le pratiche di risk management adottate dalle amministrazioni pubbliche italiane, in particolare nei piccoli comuni e nelle aree interne, contribuiscono a rafforzare la resilienza territoriale, la continuità dei servizi e la partecipazione civica.

In primo luogo, è opportuno precisare che il risk management nella pubblica amministrazione non può essere concepito come un mero esercizio tecnico, finalizzato alla mera riduzione delle probabilità di accadimento di eventi dannosi. Al contrario, esso deve configurarsi come un dispositivo culturale e organizzativo che consente all'ente pubblico di governare l'incertezza in maniera proattiva, integrando la valutazione dei rischi all'interno dei processi decisionali ordinari. Tale integrazione assume un significato ancora più cruciale nei contesti territoriali marginali – come i piccoli borghi – dove le fragilità strutturali rendono le comunità più esposte a shock esterni e vulnerabilità sistemiche<sup>35</sup>.

Storicamente, l'approccio al rischio da parte delle amministrazioni pubbliche è stato prevalentemente reattivo: si agiva, cioè, ex post, una volta verificatosi l'evento critico. Tuttavia, il susseguirsi di crisi ambientali, sanitarie ed economiche (dal dissesto idrogeologico alla pandemia da COVID-19) ha evidenziato i limiti di questa impostazione, favorendo la diffusione

---

<sup>35</sup> Rolli R., Granato R., *Il "Risk management" per il dissesto idrogeologico all'interno del Parco nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni*, in "Aedon, Rivista di arti e diritto on line", 2/2015.

di una cultura orientata alla prevenzione e alla resilienza. In questo contesto si inserisce l'adozione progressiva di strumenti di risk management, intesi non solo come risposta alle emergenze, ma come leva strategica per la pianificazione e la sostenibilità delle politiche pubbliche.

Il concetto di “rischio” nelle amministrazioni pubbliche va inteso in senso ampio e multidimensionale. Esso comprende rischi di natura naturale (come terremoti, alluvioni, frane), ma anche rischi sociodemografici (spopolamento, invecchiamento della popolazione), economico-finanziari (riduzione delle entrate, inefficienza della spesa pubblica), organizzativi (turnover del personale, perdita di competenze), tecnologici (attacchi informatici, digital divide) e reputazionali (perdita di fiducia da parte dei cittadini, scandali mediatici). In ciascuno di questi ambiti, la capacità dell'ente di prevedere, valutare e gestire i rischi si traduce in una maggiore efficacia e legittimità dell'azione amministrativa<sup>36</sup>.

Uno degli strumenti fondamentali per l'implementazione del risk management nella PA è il sistema di controllo interno, previsto dal Decreto Legislativo n. 165/2001 e successivamente rafforzato dalla normativa sulla trasparenza e sull'anticorruzione (L. 190/2012 e D. Lgs. 33/2013)<sup>37</sup>. Il sistema di controllo interno si basa sulla mappatura dei processi, l'identificazione dei punti critici, la definizione di indicatori di rischio e la predisposizione di misure correttive. Tale approccio, sebbene concepito principalmente per finalità di legalità e buon andamento, può essere esteso all'ambito della gestione strategica del rischio, fornendo un quadro metodologico utile alla valutazione preventiva delle criticità operative e ambientali.

Un altro riferimento normativo importante è rappresentato dalle Linee guida del MEF e della Corte dei conti in materia di risk management e performance management<sup>38</sup>. In particolare, viene promossa una visione integrata tra gestione del rischio e ciclo della performance, intesa come l'insieme delle attività attraverso cui un'amministrazione definisce i propri obiettivi, ne monitora l'attuazione e valuta i risultati raggiunti. In tale ottica, il rischio non è più visto come una minaccia isolata, ma come una variabile da considerare costantemente nella formulazione delle politiche e nella gestione delle risorse.

---

<sup>36</sup> Marcucci, E., & De Marco, S. (2023). La gestione del rischio nelle amministrazioni pubbliche: Una prospettiva multidisciplinare. *Rivista Italiana di Scienze Amministrative*, X(2), pp. 45-62.

<sup>37</sup> Mencarelli, R. (2017). *La gestione del rischio finanziario negli enti locali: tra vincoli normativi e prospettive di innovazione*. *Azienda Pubblica*, 3, 267-280; ANCI, (2021), *Linee guida per la gestione dei rischi nei Comuni italiani*, Roma: Associazione Nazionale Comuni Italiani.

<sup>38</sup> MEF (2019), *Linee Guida Nazionali per l'utilizzo del Sistema Comunitario Antifrode ARACHNE*, Circolare n. 35 del 22 luglio 2019; Corte dei conti (2020), *Relazione sulla gestione del rischio e sul controllo interno negli enti del Servizio sanitario nazionale*, Deliberazione n. 63/2020/INPR; sul punto vedi anche Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI). (s.d.). *Pubblicate le linee guida Mef-Corte dei Conti su piano razionalizzazione ordinario, ex art. 20 Tusp*. Recuperato da <https://www.anci.it/pubblicate-le-linee-guida-mef-corte-dei-conti-su-piano-razionalizzazione-ordinario-ex-art-20-tusp/>.

L'adozione del risk management da parte delle amministrazioni pubbliche richiede, tuttavia, un cambiamento profondo della cultura organizzativa. È necessario superare la logica dell'emergenza e della frammentazione, a favore di un approccio integrato e trasversale che coinvolga tutti i livelli dell'ente – politico, dirigenziale, tecnico – e che si fondi sulla collaborazione intersettoriale. Nei piccoli comuni, dove le strutture amministrative sono spesso ridotte all'essenziale, questo compito si rivela particolarmente complesso, ma non per questo meno urgente. Al contrario, la dimensione contenuta può rivelarsi un punto di forza, favorendo una maggiore circolazione delle informazioni e una più immediata attivazione delle risorse umane e materiali disponibili.

Un elemento centrale del risk management pubblico è la valutazione del rischio, che si articola in diverse fasi: l'identificazione dei rischi, la loro analisi (in termini di probabilità e impatto), la definizione delle priorità e la pianificazione degli interventi. In tale percorso è fondamentale il ricorso a strumenti di supporto analitico, come le matrici di rischio, i modelli previsionali, le analisi SWOT e le simulazioni di scenario. Questi strumenti, se adattati alla scala e alle peculiarità dei piccoli comuni, consentono di trasformare la percezione soggettiva del rischio in una conoscenza strutturata e condivisa, utile a orientare le decisioni amministrative<sup>39</sup>.

Un caso emblematico è rappresentato dalla gestione del rischio idrogeologico, che affligge numerosi borghi italiani situati in aree collinari e montane. La predisposizione di Piani di Protezione Civile, la mappatura delle aree a rischio, l'adozione di sistemi di allerta precoce e la manutenzione del territorio rappresentano interventi tipici del risk management in ambito ambientale<sup>40</sup>. Tuttavia, questi strumenti risultano efficaci solo se accompagnati da un'adeguata attività di formazione del personale, da campagne informative rivolte alla cittadinanza e da una pianificazione urbanistica coerente con i principi di prevenzione e resilienza<sup>41</sup>.

Nel campo della sicurezza organizzativa e della continuità operativa, il risk management assume la forma di Business Continuity Management, un approccio che prevede l'elaborazione di piani per garantire il mantenimento delle funzioni essenziali dell'ente anche in condizioni di crisi o discontinuità operativa (ad esempio, interruzioni della rete, calamità naturali, assenza di personale chiave)<sup>42</sup>. In contesti di piccole dimensioni, dove la dipendenza da singole figure o

---

<sup>39</sup> Mencarelli, R. (2017). *La gestione del rischio finanziario negli enti locali: tra vincoli normativi e prospettive di innovazione*. *Azienda Pubblica*, 3, pp. 267-280.

<sup>40</sup> Dipartimento della Protezione Civile. (n.d.). *I piani di protezione civile dei comuni*. Recuperato da <https://www.protezionecivile.gov.it/it/approfondimento/i-piani-di-protezione-civile-dei-comuni>

<sup>41</sup> Ancisi, F. (2018). *Dissesto idrogeologico: Le criticità della legge 107/2015 e i passi da fare*. *Rivista giuridica dell'edilizia*, 2, pp. 123-145.

<sup>42</sup> Agenzia per l'Italia Digitale (AgID). (2020). *Linee guida sul disaster recovery e la continuità operativa delle pubbliche amministrazioni*. Recuperato da <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro/linee-guida-dr-co-pa>

da sistemi tecnologici non ridondanti è particolarmente elevata, la predisposizione di piani di continuità rappresenta una misura cruciale per la salvaguardia dell'efficienza amministrativa<sup>43</sup>. Anche l'ambito finanziario offre esempi significativi di applicazione del risk management. Le amministrazioni locali devono fare i conti con vincoli di bilancio sempre più stringenti, con l'incertezza delle entrate derivanti da trasferimenti statali e regionali e con la necessità di rispettare gli equilibri di cassa. In questo quadro, la gestione dei rischi finanziari passa attraverso la programmazione triennale, la diversificazione delle fonti di finanziamento, la razionalizzazione della spesa e la previsione di scenari alternativi (es. caduta delle entrate tributarie o aumento dei costi energetici). Gli strumenti di risk assessment finanziario, se applicati in maniera rigorosa, possono contribuire a una maggiore sostenibilità delle politiche pubbliche e a una più efficace tutela del bene comune.

Il tema della trasparenza e della reputazione istituzionale rappresenta un'altra area critica per il risk management nella PA. Episodi di mala gestio, anche se circoscritti, possono generare una perdita di fiducia generalizzata nella capacità delle istituzioni di rappresentare e tutelare gli interessi collettivi. Per prevenire tali rischi, le amministrazioni devono dotarsi di codici etici, meccanismi di controllo indipendente, piattaforme di open data e strumenti di ascolto attivo della cittadinanza. In particolare, nei borghi, dove il rapporto tra istituzioni e cittadini è spesso diretto e personalizzato, la reputazione pubblica dell'ente locale incide in maniera significativa sul grado di partecipazione, cooperazione e fiducia reciproca<sup>44</sup>.

Un'ulteriore dimensione del risk management riguarda l'interazione con il territorio e la società. I rischi che investono una comunità locale non sono mai solo tecnici o amministrativi, ma coinvolgono dinamiche sociali, culturali e psicologiche. Per questo motivo, il risk management deve prevedere forme di coinvolgimento attivo della popolazione, attraverso consultazioni pubbliche, processi deliberativi, forum partecipativi e percorsi di educazione civica. Questo approccio, noto anche come social risk management, mira a rafforzare la capacità collettiva di riconoscere, interpretare e affrontare i rischi in modo condiviso e solidale. Nei piccoli borghi, questa modalità può trovare terreno fertile grazie alla maggiore coesione sociale e alla prossimità tra istituzioni e cittadini.

Infine, è importante evidenziare come il risk management possa rappresentare un fattore abilitante per l'innovazione. Identificare i rischi, infatti, non significa soltanto difendersi dalle

---

<sup>43</sup> Mencarelli, R. (2017). *La gestione del rischio finanziario negli enti locali: tra vincoli normativi e prospettive di innovazione*. *Azienda Pubblica*, 3, pp. 267-280.

<sup>44</sup> Ancisi, F. (2018). *Dissesto idrogeologico: Le criticità della legge 107/2015 e i passi da fare*. *Rivista giuridica dell'edilizia*, 2, p. 124.

minacce, ma anche cogliere le opportunità che derivano da un ambiente mutevole. Le sfide della transizione ecologica e digitale, le trasformazioni demografiche e i cambiamenti nei modelli di consumo e mobilità possono essere interpretati come vettori di innovazione, se gestiti con consapevolezza e lungimiranza. In questa prospettiva, il risk management si configura come una piattaforma per la progettazione strategica e per l'apprendimento organizzativo, contribuendo a rafforzare la capacità adattiva delle amministrazioni pubbliche<sup>45</sup>.

## **2.2 Rischi specifici nei piccoli comuni: naturali, demografici, economici**

I piccoli comuni italiani, soprattutto quelli ubicati in contesti rurali o montani, manifestano una serie di vulnerabilità che si esprimono in forma di rischi naturali, demografici ed economici.

Tali rischi, per la loro natura interconnessa, concorrono a determinare una condizione di esposizione sistemica, che limita la capacità di questi territori di mantenere condizioni di equilibrio sociale, sostenibilità amministrativa e continuità nei servizi. La presenza simultanea di fattori ambientali instabili, dinamiche demografiche di lungo periodo negative e fragilità economiche strutturali crea una condizione che non può essere affrontata mediante interventi settoriali o emergenziali. Occorre, piuttosto, una lettura organica dei fenomeni e una progettualità capace di attivare risposte coerenti su più livelli.

In linea con la domanda di ricerca ci si chiede, dunque, quali strumenti e strategie possano essere efficacemente impiegati dai piccoli comuni italiani per affrontare rischi naturali, demografici ed economici, preservando la continuità dei servizi e promuovendo la coesione sociale.

Nel caso dei rischi naturali, i piccoli comuni italiani si trovano spesso in aree geograficamente complesse, soggette a frane, alluvioni, terremoti, incendi boschivi e fenomeni di dissesto idrogeologico<sup>46</sup>. Le caratteristiche morfologiche del territorio italiano, con la sua prevalenza di aree collinari e montane, rendono frequente l'instabilità del suolo, specialmente in assenza di una manutenzione continuativa dei versanti, delle reti idriche e delle infrastrutture minori. I processi di abbandono dei terreni agricoli, dovuti alla progressiva marginalizzazione delle economie locali, aggravano ulteriormente il rischio, poiché comportano l'interruzione di pratiche di presidio attivo del territorio. La mancanza di gestione delle superfici boscate, la riduzione della sorveglianza e la perdita delle competenze tradizionali legate all'agricoltura di montagna contribuiscono a rendere questi ecosistemi sempre più vulnerabili agli eventi estremi.

---

<sup>45</sup> Ibidem, pp. 130-132.

<sup>46</sup> ISTAT, (2020), *Rapporto annuale sulle aree interne e marginali in Italia*, Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Un ulteriore aspetto riguarda la carenza di sistemi di monitoraggio avanzati nei piccoli centri, che spesso non dispongono né delle risorse tecnologiche né del personale formato per l'implementazione di reti di rilevamento in tempo reale. La dipendenza da organismi regionali o nazionali per l'elaborazione delle mappe di rischio comporta, in alcuni casi, una difficoltà di aggiornamento costante dei dati e una conseguente distanza tra il livello decisionale e la percezione locale delle priorità. Inoltre, la frammentazione amministrativa e la dimensione ridotta degli enti comportano la frequente assenza di una struttura tecnica dedicata alla gestione del territorio in chiave preventiva. Questo implica che, anche laddove esistano piani regolatori o strumenti urbanistici aggiornati, l'efficacia delle azioni di mitigazione risulta spesso limitata. Il cambiamento climatico aggrava ulteriormente il quadro. L'aumento della frequenza e dell'intensità di eventi meteorologici estremi, quali piogge torrenziali e ondate di calore, incide negativamente su ecosistemi già fragili. La scarsa adattabilità delle infrastrutture dei piccoli comuni – spesso realizzate decenni fa e mai adeguate agli standard contemporanei – rende difficile una risposta efficace agli eventi straordinari. La rete viaria secondaria, in particolare, costituisce un elemento critico, poiché in molti casi rappresenta l'unico collegamento con i centri di servizi e le vie principali di comunicazione. Frane e allagamenti che colpiscono queste strade generano isolamento e ritardi nell'assistenza, con implicazioni dirette sulla sicurezza e sull'efficacia dei soccorsi<sup>47</sup>.

Accanto ai rischi di origine naturale, i piccoli comuni italiani affrontano rischi demografici che si sono intensificati negli ultimi decenni<sup>48</sup>. La tendenza al declino della popolazione residente, il costante aumento dell'età media e la scarsa attrattività per le fasce giovanili costituiscono elementi che minano la sostenibilità delle comunità locali. La dinamica dello spopolamento, in particolare, si configura come un processo multidimensionale, che non si limita alla semplice riduzione numerica degli abitanti, ma si accompagna a un depotenziamento delle strutture sociali, alla perdita di competenze, all'interruzione della trasmissione intergenerazionale di saperi e alla rarefazione delle reti relazionali.

Le cause di questo fenomeno sono molteplici e stratificate. Da un lato, vi è la ricerca di migliori opportunità occupazionali e formative nei centri urbani; dall'altro, si registra una progressiva riduzione dell'offerta di servizi pubblici nei territori marginali, che accentua la percezione di disagio e abbandono. Il taglio dei plessi scolastici, la razionalizzazione della rete sanitaria, la

---

<sup>47</sup> Ministero dell'Ambiente, (2021), *Linee guida per la gestione del rischio idrogeologico nei comuni italiani*.

<sup>48</sup> Barca F., (2011), *Strategie per le aree interne*, Roma: Governo Italiano; Bonomi A., (2017), *Spopolamento e resilienza nei borghi italiani: un approccio multidimensionale*, Firenze: Firenze University Press.

riduzione delle linee di trasporto pubblico locale e la chiusura degli uffici postali sono tutte misure che, pur giustificate in termini di efficienza economica, generano effetti di lungo periodo che vanno oltre la contabilità pubblica. Si determina così una spirale negativa nella quale la riduzione della domanda di servizi giustifica ulteriori tagli, alimentando un ciclo di decrescita demografica e impoverimento funzionale del territorio.

L'invecchiamento della popolazione, a sua volta, comporta una ridefinizione delle priorità di welfare locale. Nei comuni con alta incidenza di anziani, aumentano le richieste di assistenza domiciliare, sanità territoriale e mobilità assistita. Tuttavia, la scarsità di risorse finanziarie e umane limita la possibilità di implementare modelli di welfare comunitario innovativi, in grado di rispondere efficacemente a bisogni sempre più articolati. A ciò si aggiunge una crescente difficoltà nel garantire un ricambio generazionale della classe dirigente locale e del personale tecnico-amministrativo, con ripercussioni sulla continuità gestionale e sulla capacità di intercettare fondi e opportunità progettuali.

La perdita demografica ha anche implicazioni simboliche, incidendo sul senso di identità e appartenenza della comunità. La chiusura delle attività commerciali di prossimità, la rarefazione delle occasioni pubbliche di incontro e la riduzione della popolazione giovanile generano una percezione di immobilismo e declino che può sfociare in atteggiamenti di disaffezione verso la cosa pubblica. La disgregazione del tessuto comunitario compromette la possibilità di attivare risorse endogene e di costruire progettualità condivise, indispensabili in contesti dove la cooperazione tra cittadini e istituzioni rappresenta un elemento fondamentale per la sopravvivenza sociale.

Sul versante economico, i piccoli comuni evidenziano una serie di fragilità che derivano dalla struttura produttiva ridotta e poco diversificata. In molte realtà locali, l'economia si fonda su attività agricole di piccola scala, artigianato tradizionale e microimprenditoria legata al turismo. Tali settori, pur rappresentando un patrimonio culturale e occupazionale di rilievo, soffrono di una bassa capacità di innovazione, di difficoltà di accesso ai mercati e di una dipendenza elevata da fattori esterni. L'agricoltura, in particolare, risente della frammentazione fondiaria, della scarsa meccanizzazione e del limitato ricambio generazionale, fattori che ne limitano la produttività e la capacità di adattamento alle sfide ambientali e commerciali.

L'artigianato locale, un tempo colonna portante dell'economia dei borghi, è oggi minacciato da una concorrenza globale che privilegia economie di scala e riduzione dei costi. Molti laboratori tradizionali non hanno potuto sostenere i costi di adeguamento alle normative vigenti o di transizione digitale, finendo per chiudere o ridurre drasticamente la propria attività. Le produzioni tipiche, prive di canali di distribuzione adeguati, rischiano di rimanere confinate a

un consumo locale insufficiente a garantirne la sopravvivenza. Anche le attività turistiche, spesso considerate una risorsa potenziale per il rilancio dei piccoli comuni, presentano limiti legati alla stagionalità, alla mancanza di infrastrutture di accoglienza e alla scarsità di personale formato.

Le difficoltà economiche si riflettono anche sulle finanze degli enti locali. I piccoli comuni, a causa della limitata base imponibile e della ridotta capacità di attrarre investimenti, si trovano in una condizione di dipendenza strutturale dai trasferimenti statali o regionali. Questa dipendenza, oltre a ridurre l'autonomia finanziaria, espone gli enti alle oscillazioni normative e ai vincoli di finanza pubblica. La scarsità di risorse limita la possibilità di realizzare opere pubbliche, attivare servizi innovativi o partecipare a bandi competitivi, contribuendo a consolidare una condizione di marginalità<sup>49</sup>.

La combinazione di rischi naturali, demografici ed economici genera nei piccoli comuni un equilibrio instabile che può essere facilmente compromesso anche da eventi relativamente contenuti. Un'alluvione che interrompe una strada provinciale può isolare per giorni un'intera comunità; la pensione di un dipendente comunale può bloccare un ufficio tecnico per mesi; la chiusura di una scuola può accelerare l'emigrazione di giovani famiglie. Questo tipo di vulnerabilità, definibile come "a soglia bassa", implica che l'assenza di capacità di assorbimento anche di shock minori può innescare effetti sproporzionati rispetto alla loro causa iniziale.

Le amministrazioni locali, pur consapevoli di tali fragilità, spesso si trovano prive degli strumenti operativi per affrontare in modo strutturato i diversi tipi di rischio. La mancanza di un sistema informativo territoriale aggiornato, l'assenza di personale con competenze specifiche in pianificazione strategica e gestione del rischio, la difficoltà nel costruire partenariati duraturi con soggetti esterni costituiscono ostacoli rilevanti. L'adozione di piani di adattamento climatico, di strategie per la resilienza demografica o di programmi per la rigenerazione economica risulta dunque subordinata alla presenza di reti sovracomunali di supporto, o all'attivazione di percorsi di cooperazione interistituzionale.

L'elevata variabilità delle condizioni locali, inoltre, rende difficile l'applicazione di modelli standardizzati. Ogni piccolo comune presenta una combinazione unica di rischi, risorse e potenzialità. Questo rende necessaria una lettura contestualizzata dei problemi e un approccio flessibile alla progettazione delle soluzioni. Tuttavia, tale flessibilità richiede capacità analitiche

---

<sup>49</sup> Ranci C., (2018), *La governance dei piccoli comuni: reti, territori e sviluppo locale*, Bologna: Il Mulino.

e decisionali che non sempre sono presenti all'interno delle strutture amministrative dei piccoli enti, specialmente se si considera il carico burocratico quotidiano cui sono sottoposti.

Per affrontare tali dinamiche, negli ultimi anni si sono sviluppati alcuni approcci integrati che mirano a sostenere i piccoli comuni nella gestione dei rischi. Tra questi si segnala l'introduzione dei Contratti di Fiume, le strategie delle Aree Interne, e le politiche europee di coesione territoriale, che prevedono meccanismi di programmazione negoziata e strumenti di finanziamento integrato. In questi contesti, il rischio non viene trattato in modo isolato, ma come elemento trasversale alla programmazione territoriale, alla partecipazione civica e alla coesione sociale.

Non mancano esempi di amministrazioni locali che, nonostante le difficoltà, hanno avviato percorsi di innovazione nella gestione dei rischi. Alcuni comuni hanno promosso la mappatura partecipata delle criticità del territorio, coinvolgendo cittadini, associazioni e imprese locali. Altri hanno attivato strumenti di collaborazione con università e centri di ricerca per elaborare scenari di rischio e strategie di mitigazione. In alcuni casi si è fatto ricorso a piattaforme digitali per la raccolta di segnalazioni e la diffusione tempestiva delle informazioni in caso di emergenza. Queste esperienze, sebbene ancora limitate, rappresentano segnali importanti di una crescente consapevolezza delle potenzialità insite in una gestione condivisa del rischio<sup>50</sup>.

Nel contesto della transizione ecologica e digitale, i piccoli comuni sono chiamati a ridefinire il proprio rapporto con il territorio e con le comunità locali. Il rischio, da elemento da evitare, può diventare una chiave per ripensare le priorità di sviluppo, per valorizzare le conoscenze locali, per rafforzare il legame tra istituzioni e cittadini. Ciò richiede un cambiamento nella cultura amministrativa e nella concezione della programmazione pubblica. Servono strumenti che permettano di leggere il rischio non solo come minaccia, ma anche come opportunità di apprendimento, innovazione e rigenerazione.

### **2.3 Strumenti e politiche di prevenzione: Protezione Civile, PNRR, piani locali**

La gestione del rischio nei piccoli comuni italiani impone una riflessione articolata sugli strumenti e le politiche di prevenzione attualmente disponibili a livello nazionale, regionale e locale. In territori contraddistinti da fragilità strutturali e da una disponibilità limitata di risorse tecniche e finanziarie, il tema della prevenzione non può essere affrontato come una questione settoriale, bensì come una dimensione trasversale della governance pubblica. In tale prospettiva, assumono particolare rilevanza le attività della Protezione Civile, le opportunità

---

<sup>50</sup> ANCI. (2025). *Sinergie e collaborazioni tra Comuni e Università*. Recuperato da [https://www.anci.it/wp-content/uploads/2025/03/Universita-e-Citta\\_sito.pdf](https://www.anci.it/wp-content/uploads/2025/03/Universita-e-Citta_sito.pdf)

offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e l'elaborazione di piani e programmi territoriali che incorporino elementi di previsione e riduzione dei rischi. Ai fini della presente ricerca, è legittimo chiedersi in che modo l'adozione di strumenti nazionali, regionali e locali di prevenzione e resilienza contribuisce a rafforzare la capacità dei piccoli comuni di affrontare rischi naturali, demografici ed economici, e quali condizioni organizzative favoriscono l'efficacia di tali strumenti.

Il Sistema Nazionale di Protezione Civile, introdotto con la Legge 225/1992 e successivamente modificato dal Codice della Protezione Civile (D. Lgs. 1/2018), rappresenta l'architettura istituzionale della prevenzione e della gestione delle emergenze in Italia. Si fonda su una logica di cooperazione multilivello che coinvolge lo Stato, le Regioni, le Province autonome, le Città metropolitane, le Province, i Comuni, nonché una pluralità di attori non istituzionali come il volontariato organizzato, il mondo della ricerca, le strutture operative e le comunità locali<sup>51</sup>. Il principio cardine su cui si basa l'intero impianto è la sussidiarietà, secondo cui ogni ente concorre alla gestione delle attività secondo le proprie competenze e capacità, in un'ottica di responsabilizzazione diffusa<sup>52</sup>.

La Protezione Civile opera lungo tre direttrici fondamentali: previsione, prevenzione e gestione dell'emergenza. Mentre le attività di gestione riguardano il coordinamento delle risposte in occasione di eventi calamitosi, la prevenzione rappresenta l'insieme delle azioni volte a ridurre gli effetti potenziali degli eventi attraverso la pianificazione, l'informazione, la formazione e gli interventi strutturali. In quest'ottica, il Comune assume un ruolo determinante in quanto primo presidio territoriale, responsabile dell'elaborazione del Piano Comunale di Protezione Civile, strumento fondamentale per l'organizzazione delle risorse in caso di necessità<sup>53</sup>.

Il Piano Comunale di Protezione Civile, obbligatorio per tutti i comuni italiani, costituisce il principale strumento operativo a disposizione dell'amministrazione locale per gestire in modo sistematico i rischi presenti sul proprio territorio. Esso si articola in diverse sezioni, tra cui l'analisi dei rischi (idrogeologico, sismico, industriale, ecc.), la mappa delle risorse disponibili, l'organizzazione delle strutture operative e le procedure di allertamento e intervento. L'efficacia del piano dipende dalla qualità delle informazioni in esso contenute, dalla periodicità degli

---

<sup>51</sup> MEF, (2022), *Linee guida per il PNRR e la prevenzione dei rischi nei Comuni italiani*; ANCI, (2021), *Manuale operativo per la Protezione Civile nei Comuni*.

<sup>52</sup> Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). (2025, 28 gennaio). *Piccoli comuni, avviata la piattaforma per la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piao*. Recuperato da <https://www.anticorruzione.it/-/news.28.02.25.piattaforma-sezione-piao-piccoli-comuni>

<sup>53</sup> MEF, (2022), *Linee guida per il PNRR e la prevenzione dei rischi nei Comuni italiani*; ANCI, (2021), *Manuale operativo per la Protezione Civile nei Comuni*.

aggiornamenti e dal grado di coinvolgimento della popolazione nei processi informativi e formativi<sup>54</sup>.

Molti piccoli comuni, tuttavia, incontrano difficoltà nella redazione e aggiornamento dei propri piani comunali, spesso a causa della carenza di personale tecnico e della difficoltà nell'accesso a banche dati e cartografie aggiornate. In questi casi, è frequente il ricorso a consulenze esterne o alla collaborazione con la struttura regionale della Protezione Civile, che fornisce supporto tecnico e metodologico. Tale collaborazione, per essere efficace, richiede un dialogo costante tra livelli istituzionali, una chiara definizione delle competenze e una valorizzazione delle conoscenze locali. Il coinvolgimento della cittadinanza, attraverso esercitazioni, incontri pubblici e campagne informative, rappresenta una componente essenziale per la costruzione di una cultura della prevenzione condivisa e partecipata<sup>55</sup>.

A livello regionale, le strutture di Protezione Civile svolgono una funzione di raccordo tra le strategie nazionali e le esigenze dei territori, assicurando il coordinamento delle risorse e promuovendo la coerenza delle politiche di prevenzione. Le Regioni, in particolare, approvano i piani regionali di emergenza, definiscono le modalità operative delle sale operative unificate permanenti, organizzano la rete del volontariato e finanziano interventi di mitigazione attraverso bandi specifici. In molte realtà regionali sono state realizzate piattaforme informative che consentono ai Comuni di accedere a dati aggiornati, modelli previsionali e strumenti GIS per la gestione del rischio. Tali strumenti, se utilizzati con continuità, possono contribuire significativamente al rafforzamento delle capacità locali di analisi e intervento<sup>56</sup>.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), adottato nell'ambito del programma europeo Next Generation EU, ha rappresentato un'importante occasione per rafforzare le politiche di prevenzione nei territori marginali. Il PNRR, articolato in sei missioni, prevede finanziamenti per la messa in sicurezza del territorio e delle infrastrutture, la rigenerazione urbana, la digitalizzazione della pubblica amministrazione e il rafforzamento della resilienza climatica<sup>57</sup>. In particolare, la Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" e la Missione 5 "Inclusione e coesione" contengono misure esplicitamente dedicate ai piccoli comuni e alle aree interne<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Dipartimento della Protezione Civile. (s.d.). *I piani di protezione civile dei comuni*. Recuperato da <https://www.protezionecivile.gov.it/it/approfondimento/i-piani-di-protezione-civile-dei-comuni>

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> ANCI - IFEL. (2020). *Guida all'aggiornamento dei Piani comunali di Protezione Civile. Focus sul rischio sismico e sul coinvolgimento del volontariato*.

<sup>57</sup> MEF, (2022), *Linee guida per il PNRR e la prevenzione dei rischi nei Comuni italiani*.

<sup>58</sup> Italia Domani - PNRR. (s.d.). *Misure e Investimenti del PNRR*. Recuperato da <https://www.italiadomani.gov.it/it/il-piano/misure-e-investimenti-del-pnrr.html>

Nell'ambito della Missione 2, l'Investimento 2.1 "Interventi per la resilienza, la valorizzazione del territorio e l'efficienza energetica dei comuni" ha destinato risorse specifiche per opere di messa in sicurezza degli edifici pubblici, per il consolidamento idrogeologico e per la realizzazione di infrastrutture verdi<sup>59</sup>. Tali finanziamenti sono stati erogati sulla base di graduatorie predisposte dal Ministero dell'Interno, con criteri che tengono conto delle dimensioni demografiche e della vulnerabilità del territorio. Molti piccoli comuni hanno potuto accedere a tali risorse per avviare interventi di manutenzione straordinaria, consolidamento di versanti, rifacimento di reti idriche e adeguamento sismico di scuole ed edifici comunali<sup>60</sup>.

La Missione 5, invece, ha sostenuto l'elaborazione e l'attuazione di strategie territoriali attraverso il Programma Nazionale per la Qualità dell'Abitare (PINQuA), il rafforzamento dei servizi sociali e la promozione della coesione territoriale. In questo ambito, le politiche di prevenzione sono state integrate in un disegno più ampio di rigenerazione dei centri minori, volto a contrastare lo spopolamento e a valorizzare le risorse endogene<sup>61</sup>. Alcuni comuni hanno utilizzato i fondi del PNRR per elaborare piani di adattamento climatico, per promuovere la mobilità sostenibile e per realizzare interventi di efficienza energetica, contribuendo così a rafforzare la capacità di risposta del territorio agli shock ambientali e sociali. A Perugia, il progetto PS5G (Ponte San Giovanni Sostenibile, Sociale, Smart, Sperimentale e Salubre) ha trasformato l'area ex Palazzetti in un quartiere modello, integrando edilizia residenziale sociale, servizi di quartiere, spazi commerciali e aree verdi, con la valorizzazione del sito archeologico dei Volumni, creando un "ecoquartiere" che promuove sostenibilità ambientale e sociale<sup>62</sup>. A Taranto, i fondi hanno permesso la rigenerazione della Città Vecchia e del quartiere Paolo VI, con interventi mirati alla riqualificazione degli spazi pubblici, al miglioramento dei servizi sociali e alla promozione della mobilità sostenibile, contribuendo a contrastare lo spopolamento e a migliorare la qualità della vita dei residenti<sup>63</sup>. Anche il Comune di Osimo ha utilizzato il PINQuA per la riqualificazione delle strutture scolastiche e sportive, come la palestra della scuola primaria di Passatempo e la nuova palestra presso la scuola primaria Fornace Fagioli,

---

<sup>59</sup> European Commission, (2020), *Guidelines for local adaptation strategies and climate resilience*.

<sup>60</sup> Italia Domani - PNRR. (s.d.). *Misure e Investimenti del PNRR*. Recuperato da <https://www.italiadomani.gov.it/it/il-piano/misure-e-investimenti-del-pnrr.html>

<sup>61</sup> European Commission, (2020), *Guidelines for local adaptation strategies and climate resilience*.

<sup>62</sup> Programma innovativo nazionale per la qualità dell'abitare - Decreto interministeriale n. 395 del 16/09/2020 recuperato da <https://www.comune.perugia.it>

<sup>63</sup> Fra i primi in Italia per l'utilizzo dei fondi PNRR, il Comune di Taranto esempio virtuoso, recuperato da <https://www.comune.taranto.it/it/news/fra-i-primi-in-italia-per-l-utilizzo-dei-fondi-pnrr-il-comune-di-taranto-esempio-virtuoso>

favorendo così la coesione sociale e la qualità dell'abitare<sup>64</sup>. A Cuneo, l'elaborazione dei progetti PINQuA è stata preceduta da un'analisi dei bisogni della comunità e da tavoli di confronto con le parti sociali, che hanno permesso di individuare interventi mirati alla riqualificazione di aree urbane degradate e al miglioramento dei servizi per la comunità<sup>65</sup>.

Il successo di queste iniziative dipende in larga parte dalla capacità delle amministrazioni locali di intercettare i finanziamenti, di elaborare progetti coerenti e di rendicontare in modo puntuale le attività realizzate. In molti casi, tuttavia, i piccoli comuni si sono trovati in difficoltà a causa della complessità delle procedure, della carenza di personale e della mancanza di competenze progettuali. Per far fronte a tali difficoltà, il Governo ha promosso il rafforzamento delle Centrali di Committenza, ha incentivato la costituzione di Unioni di Comuni e ha messo a disposizione strumenti di assistenza tecnica, come la piattaforma *Capacity Italy*. Questi strumenti, pur rappresentando un passo avanti, richiedono un investimento continuo in formazione, accompagnamento e valutazione.

Accanto agli strumenti nazionali e regionali, rivestono un ruolo fondamentale i piani e programmi elaborati a livello locale. I Piani Regolatori Generali, i Piani Strutturali Comunali, i Documenti Unici di Programmazione (DUP) e i Piani Urbani della Mobilità Sostenibile (PUMS) possono integrare obiettivi di prevenzione e mitigazione dei rischi, orientando le scelte di sviluppo urbanistico, la localizzazione delle funzioni pubbliche e la gestione del suolo. L'adozione di criteri di compatibilità ambientale, di vincoli all'edificazione in aree a rischio, di incentivi alla riqualificazione edilizia e di strumenti di fiscalità ambientale rappresenta una modalità concreta per tradurre i principi della prevenzione in scelte operative.

Un esempio significativo in questo ambito è rappresentato dalle strategie di adattamento climatico, che alcuni comuni stanno elaborando sulla base delle linee guida europee e nazionali. Tali strategie si fondano sull'analisi delle vulnerabilità locali, sull'identificazione delle priorità di intervento e sulla promozione di azioni sinergiche tra diversi settori: edilizia, mobilità, energia, verde urbano, agricoltura. In alcuni casi, sono stati attivati partenariati con università, agenzie ambientali e associazioni di cittadini, al fine di costruire percorsi partecipativi e soluzioni condivise. Queste esperienze, sebbene ancora limitate, mostrano la possibilità di integrare le politiche di prevenzione con gli obiettivi della sostenibilità e dell'innovazione.

Un altro strumento utile alla prevenzione dei rischi è rappresentato dai Contratti di Fiume, previsti dal Codice dell'Ambiente e promossi da diverse Regioni italiane. Si tratta di accordi volontari tra enti pubblici, associazioni, imprese e cittadini finalizzati alla gestione integrata e

---

<sup>64</sup> Comune di Osimo, sezione PNRR-Progetti, recuperato da [www.comune.osimo.it](http://www.comune.osimo.it)

<sup>65</sup> Missione 5 – Coesione e inclusione, recuperato da [www.comune.cuneo.it](http://www.comune.cuneo.it)

partecipata dei bacini fluviali. Attraverso tali contratti è possibile promuovere interventi di rinaturalizzazione, riduzione del rischio idraulico, valorizzazione del paesaggio e sviluppo locale sostenibile. Alcuni piccoli comuni hanno aderito a queste iniziative per affrontare i problemi connessi all'erosione, all'inquinamento delle acque e al degrado delle aree ripariali, dimostrando che anche le realtà più ridotte possono contribuire attivamente alla protezione dell'ambiente e alla sicurezza del territorio.

La pianificazione locale della prevenzione può trarre beneficio anche dall'uso di tecnologie digitali, che permettono una gestione più efficiente delle informazioni e una maggiore capacità di monitoraggio. Sistemi informativi geografici (GIS), piattaforme open data, modelli di simulazione e sensori ambientali sono strumenti che, se adeguatamente implementati, possono migliorare la conoscenza del territorio, facilitare la gestione dei servizi e supportare la partecipazione dei cittadini. Alcuni progetti pilota hanno dimostrato l'efficacia di queste tecnologie nella gestione delle allerte meteo, nella manutenzione delle infrastrutture e nella pianificazione urbanistica.

#### **2.4 Amelia: analisi delle vulnerabilità e delle strategie attuate**

Il comune di Amelia, situato nell'area sud-occidentale dell'Umbria, rappresenta un contesto emblematico per l'analisi delle vulnerabilità strutturali che caratterizzano molti borghi italiani e per l'osservazione delle strategie di prevenzione e resilienza sviluppate in risposta alle criticità ambientali, demografiche ed economiche. Con una superficie territoriale di circa 132 km<sup>2</sup> e una popolazione residente pari a 11.518 abitanti al 1° gennaio 2024, Amelia si configura come un centro di medie dimensioni nel quadro della classificazione ISTAT dei comuni umbri. L'indice di vecchiaia, pari a 252,9, denota una netta prevalenza della popolazione anziana rispetto a quella giovanile, confermando una tendenza demografica strutturale al progressivo invecchiamento. L'età media complessiva si attesta a 48,56 anni, con un divario di circa due anni tra i generi: 47,4 per i maschi e 49,69 per le femmine. Questi dati indicano un profilo demografico particolarmente delicato, che incide sulla sostenibilità dei servizi locali, sulla struttura della domanda sociale e sulla disponibilità di capitale umano per le attività produttive e per il rinnovamento amministrativo.

Nel periodo compreso tra il 2002 e il 2024 la popolazione del comune ha subito una lieve crescita numerica in termini assoluti, passando da circa 11.090 a 11.518 residenti. Tuttavia, tale variazione è stata accompagnata da una costante riduzione della fascia 0–14 anni, che è passata da 1.329 a 1.278 unità, e da un aumento significativo degli ultra sessantacinquenni, cresciuti da 2.645 a 3.232 nello stesso arco temporale. Questa evoluzione demografica non è bilanciata da

flussi migratori interni o internazionali sufficienti a compensare il saldo naturale negativo. La presenza di cittadini stranieri residenti, che al 2022 ammontava a 880 unità (pari al 7,61% del totale), non ha invertito la tendenza, poiché a un saldo naturale straniero lievemente positivo si contrappone un saldo migratorio negativo, sintomo di una difficoltà nel trattenere nuovi abitanti, anche tra le comunità migranti. Le principali cittadinanze straniere presenti ad Amelia sono quella rumena, macedone, ucraina, egiziana, albanese e moldava, con una lieve prevalenza femminile. Il dato riflette un tessuto sociale multiculturale ancora in fase di consolidamento, la cui integrazione sociale ed economica rappresenta un'opportunità, ma anche un nodo strategico da gestire attraverso adeguate politiche pubbliche.

La distribuzione territoriale della popolazione si articola tra il centro urbano principale e dodici frazioni, molte delle quali collocate in zone collinari o rurali caratterizzate da bassa densità abitativa e accessibilità limitata. La presenza di queste frazioni rende la gestione dei servizi pubblici particolarmente onerosa, a causa della dispersione territoriale e della difficoltà logistica nel garantire livelli di servizio uniformi. Il rischio di marginalizzazione delle frazioni si manifesta non solo nella ridotta presenza di infrastrutture, ma anche nella progressiva perdita di attività economiche di prossimità e nella riduzione della coesione sociale. L'invecchiamento della popolazione residente in queste aree è spesso accompagnato da condizioni di isolamento fisico e relazionale, che aggravano la vulnerabilità individuale e collettiva in caso di eventi critici.

Dal punto di vista dei rischi ambientali, il territorio di Amelia risulta esposto a diverse tipologie di criticità. Il rischio idrogeologico è tra i più rilevanti, in ragione della conformazione collinare del suolo, della frequente presenza di versanti instabili e dell'intensificarsi di eventi meteorologici estremi. In più occasioni, fenomeni di frane e smottamenti hanno interessato il territorio comunale, colpendo soprattutto la viabilità secondaria e le aree limitrofe ai corsi d'acqua minori. La scarsità di interventi di manutenzione ordinaria sulla rete di scolo e la progressiva riduzione delle attività agricole tradizionali hanno contribuito a ridurre il presidio attivo del territorio, aumentando la suscettibilità agli eventi atmosferici intensi. A questo si aggiunge la necessità di una gestione sistemica delle acque meteoriche, attualmente demandata a un insieme disomogeneo di canali di scolo spesso insufficienti a reggere le precipitazioni più abbondanti. Il Piano Comunale di Protezione Civile, predisposto dall'amministrazione e aggiornato in coordinamento con il sistema regionale, individua le aree a maggiore rischio e prevede una serie di misure preventive e di gestione dell'emergenza, tra cui l'allestimento di aree di accoglienza, la segnalazione delle vie di fuga e la pianificazione dei flussi informativi.

Amelia è classificata in zona sismica 2B, secondo la normativa nazionale in materia di pericolosità sismica, e presenta un tessuto edilizio storico di particolare pregio, ma anche di notevole vulnerabilità. Molti edifici del centro storico risalgono al periodo medievale e rinascimentale, e non risultano adeguati agli standard sismici attuali. Gli edifici scolastici, le sedi comunali e le infrastrutture pubbliche strategiche sono stati oggetto di verifiche preliminari e, in alcuni casi, di interventi di consolidamento finanziati mediante fondi regionali e statali. Tuttavia, la portata dei lavori necessari e la disponibilità limitata di risorse economiche rendono difficile la programmazione di un'azione sistematica e capillare. L'adeguamento sismico del patrimonio pubblico e privato resta una delle sfide principali per la sicurezza urbana e per la protezione del patrimonio culturale, richiedendo un coordinamento interistituzionale e la mobilitazione di canali finanziari pluriennali.

Il profilo economico del comune riflette la tipica struttura di un borgo interno dell'Italia centrale, con una predominanza di microimprese operanti nei settori dell'agricoltura, del commercio al dettaglio e del turismo culturale. L'agricoltura, praticata prevalentemente in forma estensiva e a conduzione familiare, soffre della frammentazione fondiaria, della scarsità di manodopera giovanile e della concorrenza derivante dalla grande distribuzione. Le produzioni tipiche locali, come l'olio extravergine e i fichi essiccati, rappresentano elementi di valore culturale e potenziale attrattivo per il turismo enogastronomico, ma richiedono azioni di valorizzazione e sostegno alla commercializzazione. Il settore artigianale è in contrazione, così come il numero degli esercizi commerciali attivi nel centro storico, penalizzati dalla riduzione della popolazione residente e dall'evoluzione delle abitudini di consumo. In questo quadro, il turismo rappresenta una risorsa non ancora pienamente sfruttata, anche se negli ultimi anni si sono registrati segnali di rilancio attraverso l'attivazione di percorsi escursionistici, eventi culturali e iniziative legate alla riscoperta del patrimonio archeologico e monumentale.

In risposta a tali vulnerabilità, l'amministrazione comunale ha avviato una serie di iniziative orientate al rafforzamento della resilienza territoriale. In particolare, sono stati predisposti progetti di rigenerazione urbana finalizzati al recupero del patrimonio edilizio dismesso e alla promozione della residenzialità giovanile nel centro storico. Alcuni immobili di proprietà pubblica sono stati ristrutturati o messi a disposizione per iniziative di housing sociale, mentre sono stati attivati incentivi per il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici. Sul piano delle politiche attive, il Comune ha partecipato a bandi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ottenendo finanziamenti per la digitalizzazione dei servizi, il rafforzamento delle infrastrutture verdi e la realizzazione di interventi di mobilità sostenibile. A livello amministrativo, è stata rafforzata la capacità di progettazione attraverso la cooperazione con

enti sovracomunali e la partecipazione a reti territoriali, che consentono di condividere risorse e competenze in ambiti chiave come la pianificazione urbanistica, la protezione civile e la gestione dei servizi pubblici locali.

Un ruolo significativo è stato svolto anche dal tessuto sociale locale, composto da numerose associazioni culturali, sportive e di volontariato, che operano in sinergia con le istituzioni per la promozione di attività educative, ricreative e di sensibilizzazione alla sicurezza. Il gruppo comunale di Protezione Civile è attivo nell'organizzazione di esercitazioni periodiche e nella formazione della popolazione, con particolare attenzione alle scuole e alle categorie più fragili. L'amministrazione ha investito nella comunicazione pubblica e nella partecipazione civica, promuovendo strumenti di ascolto e co-progettazione, anche attraverso l'uso di piattaforme digitali. Tali strumenti, sebbene ancora in fase di consolidamento, rappresentano un passo importante verso una governance più trasparente, inclusiva e orientata al lungo termine.

## Capitolo III

### Digitalizzazione della PA locale: opportunità per i piccoli Comuni

**SOMMARIO.** Premessa 3.1 L'evoluzione digitale della PA: contesto normativo e strumenti 3.2 Ostacoli alla digitalizzazione nei piccoli borghi 3.3 Il caso Amelia: DigiPASS, servizi digitali, accesso ai cittadini 3.4 Benefici della digitalizzazione: efficienza, trasparenza, partecipazione

#### Premessa

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione rappresenta oggi una leva strategica non solo per migliorare l'efficienza operativa, ma anche per rafforzare la partecipazione civica e l'inclusione sociale, soprattutto nei piccoli comuni. Questi contesti, spesso caratterizzati da risorse limitate, strutture organizzative ridotte e vincoli infrastrutturali, offrono un terreno particolarmente interessante per osservare come strumenti digitali e strategie organizzative possano generare valore pubblico concreto. La presente ricerca intende rispondere alla seguente domanda: "In che modo la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione nei piccoli comuni, con particolare riferimento ad Amelia, contribuisce al public value attraverso il miglioramento dell'efficienza, dell'inclusione e della partecipazione civica?". La scelta di Amelia come caso di studio si giustifica sia per le dimensioni contenute del comune sia per le iniziative già avviate in materia di digitalizzazione, risk management e promozione della partecipazione dei cittadini. Il quadro normativo nazionale ed europeo costituisce un elemento imprescindibile per comprendere le opportunità e i limiti della trasformazione digitale locale. Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) definisce principi di interoperabilità, accessibilità e sicurezza dei dati, mentre le linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) orientano le amministrazioni verso modelli operativi standardizzati. A livello europeo, regolamenti come l'eIDAS e il GDPR pongono ulteriori vincoli e garanzie, rendendo la digitalizzazione un processo strettamente normato e vincolante. La capacità di un piccolo comune di interpretare e applicare correttamente tali strumenti si traduce in servizi più affidabili, inclusivi e accessibili, riducendo le tradizionali disparità tra territori urbani e rurali.

Tuttavia, la digitalizzazione non si limita a una mera introduzione di tecnologie. Essa trasforma processi amministrativi, modalità di interazione con i cittadini e approcci al governo locale. Nei piccoli comuni, la digitalizzazione può produrre impatti significativi: accelerazione dei procedimenti burocratici, ottimizzazione delle risorse, maggiore trasparenza e

responsabilizzazione della comunità, e capacità di monitoraggio e gestione dei rischi a livello locale.

Il concetto di public value, introdotto da Moore (1995), offre uno strumento interpretativo utile per misurare questi effetti. Il valore pubblico si manifesta non solo in termini economici, ma anche attraverso la fiducia dei cittadini, la coesione sociale, la trasparenza e la partecipazione attiva. In un contesto come quello dei piccoli borghi, la digitalizzazione diventa un veicolo per la creazione di valore sociale, garantendo equità nell'accesso ai servizi; valore politico, attraverso la promozione della partecipazione e della responsabilizzazione civica; e valore economico, mediante l'ottimizzazione delle risorse e il sostegno a iniziative di sviluppo locale. Il caso di Amelia permette di osservare concretamente l'interazione tra strumenti digitali, pratiche organizzative e coinvolgimento dei cittadini. Attraverso l'analisi delle strategie implementate, è possibile comprendere come la digitalizzazione possa contribuire alla generazione di public value, evidenziando al contempo sfide e opportunità per il futuro.

In definitiva, questa ricerca si propone di combinare approccio teorico e osservazione empirica, evidenziando come la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione nei piccoli comuni possa tradursi in benefici concreti per la comunità, in termini di efficienza, inclusione e partecipazione civica, contribuendo in modo sostanziale alla creazione di valore pubblico.

### **3.1 L'evoluzione digitale della PA: contesto normativo e strumenti**

L'evoluzione digitale della Pubblica Amministrazione italiana si inserisce in un processo di trasformazione istituzionale e tecnologica che, a partire dagli anni Novanta, ha modificato in profondità le modalità di interazione tra cittadini, imprese e istituzioni<sup>66</sup>. La digitalizzazione non rappresenta soltanto un intervento di innovazione tecnica, ma un cambiamento strutturale del modo in cui l'amministrazione eroga i servizi, organizza i procedimenti interni, garantisce trasparenza e facilita l'accesso alle informazioni pubbliche<sup>67</sup>. Nei contesti dei piccoli comuni e dei borghi, come nel caso di Amelia, essa assume un valore strategico particolare poiché consente di superare limiti legati all'isolamento geografico, alla ridotta disponibilità di risorse finanziarie e umane e alla frammentazione dei servizi. L'introduzione e l'utilizzo di strumenti digitali adeguatamente progettati e gestiti rendono possibile ampliare l'accessibilità delle prestazioni erogate, ridurre tempi e costi procedurali, migliorare il dialogo tra amministrazione e cittadini e rafforzare l'inclusione sociale. Tuttavia, per ottenere tali benefici è necessario che la transizione tecnologica sia armonizzata con le peculiarità locali, evitando approcci

---

<sup>66</sup> Gubitta, P. (2012). *La digitalizzazione della PA: strumenti e strategie*. Milano: FrancoAngeli; pp. 34 - 68.

<sup>67</sup> Clini, C. (2010). *Governance e innovazione nella Pubblica Amministrazione*. Roma: Carocci; pp. 80 - 98.

standardizzati che trascurino le effettive capacità operative delle amministrazioni di piccole dimensioni.

Il percorso normativo che ha dato forma alla digitalizzazione italiana si radica nel Codice dell'Amministrazione Digitale, introdotto con il Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82, più volte modificato, in particolare dal D. Lgs. 179/2016 e dal D. Lgs. 217/2017. Il CAD ha sancito un principio fondamentale: la Pubblica Amministrazione è tenuta a operare prioritariamente in modalità digitale, riconoscendo a cittadini e imprese il diritto di utilizzare tecnologie informatiche nei rapporti con l'ente e di accedere ai servizi pubblici per via telematica. Tale impianto normativo, che ha avuto un impatto trasversale su tutte le amministrazioni, ha imposto un ripensamento dei processi organizzativi e dell'infrastruttura tecnologica necessaria per garantire la piena attuazione del principio di equivalenza giuridica tra documenti cartacei ed elettronici. Accanto al CAD, un ruolo centrale è stato assunto dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), istituita dal Decreto-Legge 83/2012, che coordina e monitora l'attuazione delle strategie nazionali in materia di innovazione e digitalizzazione, definendo standard tecnici, criteri di interoperabilità e linee guida per la sicurezza informatica. Sul piano sovranazionale, il Regolamento (UE) n. 910/2014, noto come eIDAS, ha introdotto un quadro giuridico uniforme per l'identificazione elettronica e i servizi fiduciari, disciplinando strumenti come la firma elettronica, il sigillo elettronico, la validazione temporale e la consegna elettronica certificata, tutti elementi essenziali per assicurare la validità legale e la sicurezza delle transazioni digitali tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese in tutta l'Unione Europea.

A partire dal 2017, la strategia di digitalizzazione italiana si è articolata nel Piano Triennale per l'Informatica nella PA, predisposto da AgID in collaborazione con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale. Questo documento programmatico ha definito priorità, obiettivi e azioni da intraprendere per modernizzare le infrastrutture digitali, migliorare la gestione e l'apertura dei dati pubblici, promuovere l'adozione di piattaforme abilitanti comuni, rafforzare la sicurezza informatica e sviluppare le competenze digitali del personale. Per i piccoli comuni, la concreta attuazione del Piano ha significato l'adozione obbligatoria di strumenti come il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) e l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), passaggi spesso complessi a causa della necessità di adeguare procedure e sistemi informativi obsoleti, formare il personale e garantire continuità operativa durante la transizione.

L'accelerazione più significativa è arrivata con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, approvato nel 2021 nell'ambito del programma europeo Next Generation EU, che ha dedicato l'intera Missione 1 alla digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura. In questo quadro,

sono stati previsti interventi specifici per la modernizzazione delle infrastrutture tecnologiche, la migrazione dei servizi in cloud, la digitalizzazione delle banche dati, lo sviluppo di siti web accessibili e la semplificazione dei procedimenti amministrativi online. Per i piccoli comuni, il PNRR ha costituito un'opportunità senza precedenti, ma anche una sfida impegnativa, poiché l'accesso ai fondi e la gestione dei progetti richiedono competenze amministrative e tecniche non sempre disponibili all'interno delle strutture comunali. In questo contesto, le Unioni di Comuni e le reti di collaborazione interistituzionale hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo determinante, consentendo di condividere competenze, ridurre costi e tempi di implementazione e assicurare un approccio coordinato alla trasformazione digitale.

Elemento chiave di questa trasformazione è rappresentato dalle cosiddette piattaforme abilitanti, strumenti che consentono ai cittadini di accedere ai servizi online in modo sicuro e uniforme. SPID, ad esempio, permette di autenticarsi con un'unica identità digitale presso tutti i portali della PA, mentre la Carta d'Identità Elettronica integra funzioni di identificazione e autenticazione avanzata. pagoPA costituisce il sistema unico per i pagamenti elettronici verso le pubbliche amministrazioni, garantendo tracciabilità e trasparenza delle transazioni, mentre l'applicazione IO centralizza in un'unica interfaccia l'accesso ai servizi e alle comunicazioni degli enti pubblici. Sebbene tali strumenti siano ormai tecnologicamente consolidati, la loro diffusione nei territori più piccoli richiede campagne di sensibilizzazione e alfabetizzazione digitale, in quanto una parte significativa della popolazione residente è composta da persone anziane o con competenze informatiche limitate.

Sul piano europeo, la digitalizzazione della PA è stata orientata da strategie e documenti programmatici quali il Piano d'Azione eGovernment 2016-2020 e, più recentemente, la Digital Decade 2030, che fissa obiettivi ambiziosi per la diffusione dei servizi pubblici digitali, l'identità elettronica, le infrastrutture e le competenze digitali. La Commissione Europea promuove il principio del "digital by default", ovvero la preferenza per i canali digitali in ogni interazione tra cittadini, imprese e amministrazioni, pur garantendo modalità alternative per chi non può o non vuole utilizzare strumenti informatici. Questa impostazione, sebbene avanzata, pone sfide particolari per i contesti marginali, dove l'infrastruttura digitale può essere insufficiente e il capitale umano poco preparato ad affrontare il cambiamento.

L'attuazione concreta dei processi di digitalizzazione nelle amministrazioni locali, in particolare nei piccoli comuni, si confronta con una serie di vincoli strutturali che ne condizionano tempi, modalità e risultati. La scarsità di personale con competenze specialistiche in ambito informatico e gestionale rappresenta uno degli ostacoli più ricorrenti, poiché la trasformazione digitale non si limita all'acquisto di nuove tecnologie, ma richiede una

riorganizzazione complessiva dei processi interni, un aggiornamento delle competenze e una capacità di pianificazione di medio-lungo periodo. Nei borghi, dove la dotazione organica è spesso ridotta al minimo indispensabile, il rischio è che l'innovazione si riduca all'adozione frammentaria di singoli strumenti senza un disegno strategico coerente, con il risultato di generare disomogeneità nell'offerta di servizi e difficoltà di integrazione tra piattaforme diverse. La digitalizzazione efficace presuppone, invece, l'esistenza di un'architettura di sistema capace di garantire l'interoperabilità dei dati e delle applicazioni, la sicurezza delle informazioni e la continuità operativa, elementi che il legislatore e gli organi di coordinamento nazionale hanno più volte richiamato come imprescindibili.

L'interoperabilità costituisce uno degli assi centrali della strategia europea e nazionale per la trasformazione digitale. Essa implica la capacità dei sistemi informativi delle varie amministrazioni di scambiarsi dati e informazioni in modo automatico e sicuro, evitando duplicazioni, riducendo errori e garantendo un'esperienza utente uniforme. In Italia, il principio di interoperabilità è stato rafforzato con le modifiche al Codice dell'Amministrazione Digitale e con le linee guida di AgID, che impongono l'adozione di formati aperti e standard comuni. Nei contesti dei piccoli comuni, il rispetto di tali prescrizioni può essere complesso, soprattutto quando i sistemi informatici utilizzati sono datati e non progettati per integrarsi con piattaforme esterne. In tali casi, la migrazione verso soluzioni in cloud, promossa dal PNRR e dal Piano Triennale, rappresenta non solo un'occasione di modernizzazione tecnologica, ma anche una condizione necessaria per realizzare una reale interoperabilità e una gestione unitaria delle informazioni.

Il tema della sicurezza informatica si inserisce con forza in questo quadro, la crescente digitalizzazione espone le amministrazioni a rischi significativi in termini di attacchi informatici, furto di dati e interruzioni di servizio<sup>68</sup>. L'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, istituita con il Decreto-Legge 82/2021, ha assunto un ruolo di coordinamento nella protezione delle infrastrutture critiche e nella definizione di standard di sicurezza per la PA<sup>69</sup>. Tuttavia, nei piccoli comuni la consapevolezza del rischio informatico è ancora limitata e le misure di protezione sono spesso insufficienti, sia per carenza di risorse sia per la percezione, erronea ma diffusa, che tali realtà siano poco appetibili per i criminali informatici<sup>70</sup>. Gli episodi di ransomware che hanno colpito anche amministrazioni di piccole dimensioni dimostrano che la

---

<sup>68</sup> Clarke, R. (2018). *Cybersecurity and Public Administration*. Springer.

<sup>69</sup> Decreto-Legge 82/2021, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

<sup>70</sup> Campagna, R., & Pistoia, S. (2020). *Sicurezza informatica nella PA locale*. Milano: FrancoAngeli.

vulnerabilità è generalizzata e che la protezione dei sistemi e dei dati deve essere affrontata come priorità strategica, integrando misure tecniche, organizzative e formative<sup>71</sup>.

Parallelamente, il successo della digitalizzazione dipende in larga misura dal livello di alfabetizzazione digitale della popolazione. Nei piccoli centri, l'età media più elevata e la minore esposizione alle tecnologie digitali rendono necessarie politiche mirate di inclusione, formazione e assistenza all'uso dei servizi online. Iniziative come i punti di facilitazione digitale, previsti dal PNRR e spesso ospitati in biblioteche o sedi comunali, sono strumenti essenziali per accompagnare i cittadini nel passaggio ai servizi telematici. Questi spazi, presidiati da operatori formati, forniscono supporto nell'attivazione di SPID, nell'utilizzo dell'app IO, nella consultazione di referti online o nella presentazione di istanze digitali, contribuendo così a ridurre il divario digitale di primo livello, ossia l'accesso e la disponibilità di competenze di base.

Un altro elemento determinante riguarda la semplificazione normativa e procedurale. La digitalizzazione, per essere realmente efficace, deve accompagnarsi a una revisione delle norme e delle prassi che regolano i procedimenti amministrativi. Digitalizzare processi complessi e ridondanti senza modificarne l'impianto genera risultati limitati, in quanto si rischia di replicare in formato elettronico le inefficienze del cartaceo. La spinta normativa in tal senso è arrivata da più fronti: il decreto "Semplificazioni" (D.L. 76/2020 e successivi) ha introdotto misure per accelerare la trasformazione digitale e ridurre oneri e tempi nei procedimenti; la riforma della PA, inserita tra le riforme abilitanti del PNRR, ha ulteriormente rafforzato questo indirizzo, puntando su un modello di amministrazione "digital first" e "once only", cioè orientata a fornire servizi primariamente per via telematica e a richiedere ai cittadini e alle imprese l'invio di un'informazione una sola volta, riutilizzandola poi in tutti i procedimenti.

Le implicazioni di tali cambiamenti nei piccoli comuni sono rilevanti. L'adozione di un approccio "once only" comporta l'integrazione delle banche dati comunali con quelle di altri enti, la revisione delle modulistiche, la formazione del personale e la definizione di procedure interne che consentano la condivisione e l'aggiornamento in tempo reale delle informazioni. Tutto ciò richiede uno sforzo organizzativo non trascurabile, che può essere affrontato con maggiore efficacia quando esistono reti di collaborazione tra enti e quando l'amministrazione è in grado di accedere a servizi condivisi su piattaforme territoriali o nazionali.

La prospettiva di lungo periodo delineata dalla Commissione Europea con la Digital Decade 2030 e dagli indirizzi del Piano Triennale punta a una PA capace di erogare servizi

---

<sup>71</sup> Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). *From information security to cyber security*. Computers & Security, 38, pp. 97–102.

completamente digitali e proattivi, cioè in grado di anticipare i bisogni dell'utente e di fornire prestazioni senza necessità di richiesta esplicita. Nei piccoli comuni, questa visione implica un'evoluzione culturale significativa, in cui l'innovazione non è percepita come imposizione esterna, ma come strumento di rafforzamento della capacità amministrativa e di miglioramento della qualità della vita della comunità. Ciò richiede un impegno politico e gestionale costante, capace di garantire continuità anche oltre i cicli elettorali, e una strategia che sappia integrare la transizione digitale con gli obiettivi di sviluppo economico, coesione sociale e valorizzazione del patrimonio locale.

L'esperienza di Amelia e di altri borghi che hanno intrapreso percorsi di digitalizzazione dimostra come la tecnologia possa diventare un fattore di riequilibrio territoriale se accompagnata da un'adeguata pianificazione e da un sostegno mirato<sup>72</sup>. L'adozione di piattaforme interoperabili, la formazione del personale e della cittadinanza, la semplificazione dei processi e l'investimento in sicurezza informatica sono elementi che, se gestiti in maniera integrata, permettono di superare le criticità strutturali e di trasformare la digitalizzazione in un'opportunità concreta per ridurre le disuguaglianze di accesso ai servizi pubblici<sup>73</sup>. In tale prospettiva, la sfida non è soltanto tecnica, ma profondamente politica e organizzativa, e richiede la capacità di coordinare azioni locali, nazionali ed europee in un disegno coerente e sostenibile<sup>74</sup>.

La realizzazione di un ecosistema digitale pubblico realmente efficace nei piccoli comuni richiede anche una riflessione sull'adeguatezza delle infrastrutture materiali e immateriali disponibili. La connettività a banda larga e ultralarga, condizione indispensabile per l'erogazione di servizi digitali di qualità, è ancora disomogenea sul territorio nazionale e mostra ritardi significativi proprio nelle aree interne e nei borghi, dove gli investimenti privati risultano meno redditizi e quindi meno frequenti. La Strategia Nazionale per la Banda Ultralarga, avviata nel 2015 e aggiornata nel 2021, ha posto tra le priorità la copertura delle cosiddette aree bianche e grigie, affidando a progetti come "Italia a 1 Giga" e "Italia 5G" il compito di ridurre il divario infrastrutturale. Tuttavia, la velocità di realizzazione di queste opere e la loro piena fruibilità da parte degli enti locali e dei cittadini rimangono elementi critici, soprattutto quando la mancanza di competenze tecniche interne agli enti rende complesso dialogare con i fornitori e pianificare interventi di adeguamento tecnologico. Senza un'infrastruttura affidabile, ogni strategia di

---

<sup>72</sup> Caso studio Amelia, dati comunali 2023.

<sup>73</sup> Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value*. Harvard University Press.

<sup>74</sup> Alford, J. (2009). *Engaging Public Sector Clients*. Palgrave Macmillan, pp 123 – 159.

digitalizzazione rischia di rimanere parziale, poiché i servizi, pur disponibili, non possono essere utilizzati in modo efficiente e continuativo.

In parallelo al tema della connettività, assume importanza crescente la qualità e l'affidabilità dei sistemi informativi utilizzati dagli enti locali. Nei piccoli comuni, è frequente la presenza di applicativi sviluppati nel corso degli anni da fornitori diversi, spesso non compatibili tra loro e basati su architetture ormai obsolete. Questa frammentazione comporta inefficienze nella gestione dei dati, difficoltà di manutenzione e rischi per la sicurezza. La migrazione verso sistemi integrati e basati su architetture cloud, prevista dalle linee guida di AgID e incentivata dal PNRR, rappresenta un'opportunità per razionalizzare le piattaforme, ridurre i costi di gestione e migliorare l'interoperabilità. Tuttavia, questo passaggio implica la necessità di affrontare anche questioni legate alla sovranità e alla protezione dei dati, alla gestione delle identità digitali e alla continuità operativa, che richiedono competenze giuridiche e tecniche avanzate.

La transizione digitale, inoltre, non può prescindere da una revisione del rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini. L'approccio tradizionale, incentrato su uno scambio prevalentemente documentale e reattivo, lascia progressivamente spazio a modelli proattivi e personalizzati, in cui l'ente anticipa i bisogni dell'utenza e fornisce servizi su misura. Ciò è reso possibile dall'analisi dei dati e dall'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale, che consentono di elaborare informazioni provenienti da diverse fonti per identificare pattern, prevedere esigenze e ottimizzare le risorse. Nei piccoli comuni, la possibilità di sfruttare tali tecnologie dipende dalla capacità di accedere a dati di qualità e di instaurare collaborazioni con soggetti esterni, come università, centri di ricerca e aziende tecnologiche, superando le barriere legate alla scala ridotta e alle limitate risorse disponibili.

Un elemento che emerge con forza è la necessità di un approccio inclusivo alla digitalizzazione, capace di garantire pari opportunità di accesso e di fruizione dei servizi a tutti i cittadini, indipendentemente dall'età, dal livello di istruzione, dalla condizione economica o dalla residenza. Nei borghi, questo significa adottare soluzioni ibride che integrino canali digitali e fisici, mantenendo punti di contatto tradizionali per chi non è in grado o non desidera utilizzare strumenti online. L'inclusione digitale è un obiettivo che richiede interventi su più livelli: formazione di base per l'uso delle tecnologie, progettazione di interfacce accessibili e usabili, predisposizione di assistenza continua e, più in generale, creazione di un contesto culturale favorevole all'innovazione.

Il concetto di "digital citizenship" trova in questo quadro una declinazione peculiare nei piccoli comuni, dove il senso di comunità e il capitale sociale possono essere mobilitati per favorire

l'adozione dei servizi online. Iniziative di formazione comunitaria, laboratori digitali intergenerazionali, coinvolgimento delle associazioni locali e delle scuole possono contribuire a costruire un ecosistema in cui la tecnologia diventa parte integrante della vita collettiva. Il ruolo delle istituzioni locali, in questo senso, è duplice: da un lato, garantire la disponibilità di strumenti e servizi digitali efficienti; dall'altro, promuovere attivamente la loro adozione, abbattendo diffidenze e resistenze.

L'efficacia della digitalizzazione nei borghi dipende anche dalla capacità di integrare le innovazioni tecnologiche con le specificità culturali e territoriali. Servizi online per la promozione turistica, piattaforme di e-commerce per i prodotti locali, sistemi di monitoraggio ambientale basati su sensori IoT, strumenti di gestione digitale del patrimonio culturale sono esempi di come la tecnologia possa essere adattata alle vocazioni e alle esigenze di un territorio. Questi progetti, oltre a migliorare l'efficienza amministrativa, possono generare ricadute economiche e sociali significative, contribuendo alla valorizzazione e alla competitività del borgo nel lungo periodo.

Tuttavia, la realizzazione di tali progetti richiede una governance digitale solida, in grado di coordinare attori diversi e di garantire la sostenibilità delle iniziative nel tempo. Nei piccoli comuni, la creazione di figure di riferimento per la transizione digitale, previste dal quadro normativo nazionale, è un passo importante, ma deve essere accompagnata da percorsi di formazione e da un supporto continuo, anche attraverso reti sovracomunali e servizi condivisi. L'esperienza dimostra che le iniziative di digitalizzazione di successo nei borghi sono quelle che riescono a coniugare una visione strategica chiara con la capacità di adattarsi alle condizioni locali, mantenendo un equilibrio tra innovazione e sostenibilità.

La cornice normativa e strategica fornisce dunque gli strumenti e le risorse necessarie, ma la loro traduzione in risultati concreti dipende dalla capacità delle amministrazioni di pianificare, implementare e monitorare in modo efficace gli interventi. La valutazione dell'impatto delle politiche di digitalizzazione, attraverso indicatori chiari e condivisi, rappresenta un passaggio fondamentale per garantire trasparenza e per orientare eventuali correttivi. Nei contesti di piccole dimensioni, dove ogni cambiamento può avere effetti rilevanti sulla comunità, la misurazione dei risultati è anche uno strumento per consolidare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e per legittimare ulteriori investimenti.

Un ulteriore elemento che merita attenzione è il ruolo del quadro regolatorio europeo nella definizione delle politiche digitali locali, poiché i regolamenti e le direttive comunitarie non si limitano a fissare principi generali ma introducono obblighi e scadenze che le amministrazioni devono rispettare, anche quando si tratta di enti di piccole dimensioni. Il Regolamento eIDAS,

già menzionato, ha rappresentato un punto di svolta per l'armonizzazione delle procedure di identificazione elettronica, ma non è l'unico strumento rilevante. Il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (UE) 2016/679, noto come GDPR, ha introdotto requisiti stringenti per la gestione dei dati personali, imponendo misure di sicurezza adeguate, procedure di risposta alle violazioni e principi di minimizzazione e trasparenza. Nei piccoli comuni, l'applicazione del GDPR ha comportato la nomina del Responsabile della Protezione dei Dati (DPO), la revisione delle informative, la formazione del personale e l'adozione di registri delle attività di trattamento. Si tratta di adempimenti che, sebbene fondamentali per garantire i diritti dei cittadini, rappresentano un impegno organizzativo significativo, soprattutto quando le risorse umane e finanziarie sono limitate.

A livello nazionale, il Codice dell'Amministrazione Digitale continua a costituire il perno normativo della trasformazione digitale, ma la sua effettiva attuazione è strettamente legata alla capacità delle amministrazioni di aderire alle linee guida e di sfruttare le piattaforme messe a disposizione<sup>75</sup>. Nei piccoli comuni, la sfida principale risiede nel riuscire a integrare queste piattaforme nei flussi di lavoro quotidiani, evitando che restino strumenti isolati o utilizzati in maniera marginale. La piena digitalizzazione dei procedimenti richiede infatti che ogni fase, dalla presentazione dell'istanza alla conclusione, sia gestita in modalità telematica, con firme digitali, protocolli informatici e archiviazione elettronica a norma. Quando ciò avviene in maniera coerente, i benefici in termini di efficienza, trasparenza e riduzione dei costi sono evidenti, ma il percorso per arrivarvi non è privo di ostacoli<sup>76</sup>.

Le politiche nazionali e comunitarie insistono inoltre sulla necessità di promuovere l'accessibilità universale dei servizi pubblici digitali<sup>77</sup>. Le Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici, aggiornate periodicamente da AgID in attuazione della Legge 4/2004 (Legge Stanca), stabiliscono i requisiti tecnici e i criteri per garantire che i siti web e le applicazioni mobili delle amministrazioni siano fruibili anche da persone con disabilità<sup>78</sup>. L'adeguamento a tali standard è un obiettivo che assume particolare rilevanza nei piccoli comuni, dove spesso i siti istituzionali sono stati sviluppati in epoche in cui l'accessibilità non era considerata una priorità<sup>79</sup>. L'adeguamento, se ben pianificato, può diventare occasione per un rinnovamento complessivo della presenza online dell'ente, migliorando non solo

---

<sup>75</sup> Clini, C. (2010). *Governance e innovazione nella Pubblica Amministrazione*. Roma: Carocci, pp. 17 – 29.

<sup>76</sup> Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), pp. 3-19.

<sup>77</sup> Mergel, I. (2016). *Social Media in the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>78</sup> AgID, *Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici*, aggiornamento 2025.

<sup>79</sup> Clini, C., op. cit

l'accessibilità ma anche la chiarezza delle informazioni, la facilità di navigazione e la coerenza grafica.

Accanto alla dimensione tecnica e normativa, la digitalizzazione comporta inevitabilmente una trasformazione culturale. Nei piccoli comuni, dove il rapporto diretto tra cittadini e amministratori è parte integrante della vita pubblica, l'introduzione di strumenti digitali può suscitare diffidenza o essere percepita come un ostacolo alla relazione personale. Per questo motivo, la strategia di implementazione deve prevedere un percorso di comunicazione chiaro, che spieghi i vantaggi delle nuove modalità di erogazione dei servizi e rassicuri circa la possibilità di mantenere canali tradizionali per chi non è in grado di utilizzare quelli digitali. L'obiettivo non è sostituire il contatto umano, ma renderlo complementare e più efficiente, liberando risorse e tempo per le attività che richiedono un'interazione diretta<sup>80</sup>.

La digitalizzazione offre anche nuove opportunità di partecipazione civica e di coinvolgimento della comunità nelle decisioni pubbliche. Piattaforme di consultazione online, bilanci partecipativi digitali, sistemi di segnalazione geolocalizzata di problemi sul territorio sono strumenti che, se implementati correttamente, possono rafforzare la trasparenza, la fiducia e il senso di appartenenza dei cittadini. Nei piccoli comuni, dove la partecipazione diretta alle assemblee o agli incontri pubblici può essere limitata da impegni lavorativi o distanze fisiche, tali strumenti rappresentano una possibilità concreta di ampliare la base partecipativa e di raccogliere contributi più diversificati.

Tuttavia, la tecnologia da sola non garantisce l'efficacia di questi processi. È necessario che vi sia una volontà politica chiara di valorizzare il contributo dei cittadini e di integrare le loro proposte nei processi decisionali. In mancanza di ciò, le piattaforme rischiano di essere percepite come meri strumenti formali, privi di reale impatto. La sfida è quindi duplice: da un lato, creare strumenti tecnicamente validi e facilmente utilizzabili; dall'altro, assicurare che essi siano inseriti in un contesto di governance aperta e partecipativa<sup>81</sup>.

Il caso di Amelia, come quello di altri borghi impegnati nella transizione digitale, evidenzia come la combinazione di risorse provenienti da programmi nazionali ed europei, il supporto di reti territoriali e l'adozione di un approccio graduale possano portare a risultati concreti anche in contesti di partenza complessi. L'esperienza dimostra che, laddove vi è una pianificazione strategica, un'attenzione costante alla formazione del personale e un coinvolgimento attivo

---

<sup>80</sup> Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value*. Harvard University Press.

<sup>81</sup> Mergel, I. (2016). *Social Media in the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 125 – 198.

della cittadinanza, la digitalizzazione non solo migliora i servizi ma contribuisce a rafforzare la coesione sociale e la competitività del territorio<sup>82</sup>.

Il completamento del processo di digitalizzazione nei piccoli comuni, e in particolare ad Amelia, implica dunque un approccio integrato in cui tecnologia, organizzazione e capitale umano siano concepiti come componenti interdipendenti di un unico sistema. L'errore più frequente, nei progetti di innovazione digitale, è considerare la tecnologia come fine a se stessa, limitandosi all'acquisto di strumenti o alla creazione di piattaforme senza affrontare le modifiche organizzative e culturali necessarie per il loro utilizzo efficace. Nei contesti di dimensione ridotta, dove ogni risorsa ha un peso specifico maggiore, la capacità di integrare le soluzioni tecnologiche nei processi quotidiani dell'amministrazione e di renderle parte della prassi operativa è determinante per evitare sprechi e garantire la continuità delle innovazioni introdotte. In questo senso, l'attività di formazione continua assume un ruolo strategico, poiché consente al personale di acquisire e consolidare le competenze necessarie per gestire strumenti digitali, interpretare i dati e sfruttare appieno le potenzialità delle piattaforme.

Il tema della formazione non riguarda soltanto i dipendenti pubblici ma si estende all'intera comunità. Un cittadino in grado di utilizzare efficacemente i servizi online riduce il carico di lavoro degli sportelli fisici, aumenta l'efficienza complessiva e contribuisce alla creazione di un contesto favorevole all'innovazione. Le politiche pubbliche dovrebbero quindi prevedere percorsi di alfabetizzazione digitale accessibili, personalizzati e continuativi, con il coinvolgimento di scuole, associazioni, biblioteche e altre realtà locali. Ad Amelia, ad esempio, iniziative di questo tipo potrebbero integrare la dimensione digitale con quella culturale, creando spazi in cui la conoscenza tecnologica si sviluppa insieme alla valorizzazione delle tradizioni e del patrimonio storico, rafforzando così l'identità locale mentre si apre alle opportunità della modernità.

Un aspetto da considerare attentamente è quello della misurazione dell'impatto delle politiche di digitalizzazione. La disponibilità di dati affidabili e aggiornati sul livello di utilizzo dei servizi online, sulla soddisfazione degli utenti e sull'efficienza dei procedimenti è essenziale per valutare l'efficacia degli interventi e per orientare eventuali aggiustamenti. In tal senso, gli indicatori definiti a livello nazionale ed europeo rappresentano una base utile, ma nei piccoli comuni può essere necessario adattarli alle specificità locali, includendo parametri qualitativi che riflettano la realtà del territorio. Questo approccio consente non solo di migliorare la

---

<sup>82</sup> Sull'argomento, vedi O'Flynn, J. (2007). *From New Public Management to Public Value*. Australian Journal of Public Administration, 66(3), 353–366.

gestione interna, ma anche di comunicare in modo trasparente ai cittadini i risultati raggiunti e le prospettive future, rafforzando la fiducia e il sostegno alle politiche di innovazione.

Il futuro della digitalizzazione nei borghi come Amelia è strettamente legato alla capacità di coniugare innovazione e sostenibilità, evitando il rischio di progetti effimeri o dipendenti esclusivamente da finanziamenti straordinari. La stabilità delle soluzioni adottate, la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e normativi, la coerenza con gli obiettivi di sviluppo economico e sociale del territorio sono elementi che devono essere tenuti in considerazione sin dalla fase di progettazione. Le esperienze di successo dimostrano che, anche in contesti di risorse limitate, è possibile realizzare una trasformazione digitale duratura se essa è inserita in una strategia complessiva di governance territoriale che coinvolge istituzioni, imprese, cittadini e attori del terzo settore.

L'integrazione della dimensione digitale nelle politiche locali può inoltre diventare un fattore di attrattività per nuovi residenti e investimenti. Il fenomeno del "ritorno ai borghi" e dello smart working ha mostrato come la disponibilità di infrastrutture digitali efficienti possa influenzare le scelte di vita e di lavoro di singoli e famiglie. Un'amministrazione capace di offrire servizi online completi, di garantire connessioni veloci e di favorire la partecipazione digitale crea le condizioni per accogliere nuove energie, stimolare l'economia locale e rafforzare la coesione sociale. In questa prospettiva, la digitalizzazione non è soltanto uno strumento di efficienza amministrativa, ma diventa parte di una strategia più ampia di rigenerazione territoriale.

### **3.2 Ostacoli alla digitalizzazione nei piccoli borghi**

La digitalizzazione rappresenta uno dei principali obiettivi delle politiche pubbliche contemporanee, sia a livello nazionale che europeo, ed è considerata condizione essenziale per garantire un'amministrazione più efficiente, trasparente e vicina alle esigenze dei cittadini. Nei piccoli borghi, tuttavia, il percorso verso la piena trasformazione digitale incontra una serie di ostacoli di natura strutturale, economica, organizzativa, normativa e culturale che ne rallentano o ne limitano la realizzazione. Queste difficoltà non derivano soltanto da una carenza di volontà politica o di visione strategica, ma sono il frutto di una complessa interazione di fattori che incidono sulla capacità degli enti locali di pianificare e implementare interventi digitali in modo organico e sostenibile. La letteratura e i rapporti istituzionali mostrano come il divario digitale nei piccoli centri italiani sia ancora significativo, tanto in termini di infrastrutture quanto di competenze, e come il superamento di tale divario richieda politiche mirate e coordinate. Secondo l'ISTAT, nel 2023 oltre il 30% delle famiglie residenti nei comuni con meno di

cinquemila abitanti non disponeva di una connessione a banda larga veloce, e circa il 26% degli individui dichiarava di non aver utilizzato Internet negli ultimi tre mesi, con percentuali ancora più alte nella fascia di età over 65 (ISTAT, *Cittadini e ICT*, 2023). Tale quadro infrastrutturale costituisce una barriera evidente all'accesso ai servizi digitali, poiché, anche in presenza di piattaforme efficienti e interfacce intuitive, l'assenza di una connessione stabile e veloce rende difficile, se non impossibile, l'erogazione e la fruizione di servizi online di qualità.

L'accesso alla banda larga e ultralarga, individuato dalla Strategia italiana per la Banda Ultralarga e dal programma europeo *Digital Decade 2030* come priorità strategica, è particolarmente problematico nelle cosiddette aree bianche e grigie, dove l'investimento privato nelle infrastrutture di rete risulta meno redditizio. I progetti pubblici, come "Italia a 1 Giga" e "Italia 5G", finanziati con fondi del PNRR e coordinati da Infratel Italia, sono stati pensati per colmare questo divario, ma la loro attuazione incontra ritardi dovuti a complessità autorizzative, difficoltà tecniche e opposizioni locali legate all'impatto ambientale degli interventi. Nei borghi collinari e montani, le caratteristiche morfologiche del territorio amplificano tali difficoltà, rendendo più costosa e complessa la posa della fibra ottica e rallentando la diffusione di infrastrutture adeguate. A ciò si aggiunge la copertura mobile non sempre ottimale, che limita anche l'utilizzo di soluzioni wireless o 5G come alternativa temporanea.

Oltre alle barriere infrastrutturali, un ostacolo rilevante è rappresentato dalle limitate risorse economiche a disposizione dei piccoli comuni. La digitalizzazione richiede investimenti significativi non solo in hardware e software, ma anche nella formazione del personale, nella manutenzione e nell'aggiornamento delle infrastrutture, nell'adozione di sistemi di sicurezza informatica avanzati e nella gestione della transizione organizzativa. Nei contesti caratterizzati da bilanci ridotti e vincoli di finanza pubblica stringenti, le spese per l'innovazione tecnologica rischiano di essere percepite come meno urgenti rispetto ad altre voci di spesa più immediate, come la manutenzione del patrimonio comunale o i servizi sociali. I finanziamenti esterni, provenienti da fondi europei, statali o regionali, rappresentano quindi una leva indispensabile, ma la loro efficacia dipende dalla capacità dell'ente di intercettarli e di gestire correttamente le procedure di rendicontazione. Questa capacità, nei piccoli comuni, è spesso limitata dalla carenza di personale con competenze specifiche in materia di europrogettazione o di gestione di bandi complessi, con il rischio che risorse potenzialmente decisive rimangano inutilizzate.

Un ulteriore ostacolo riguarda la frammentazione organizzativa e la carenza di competenze digitali interne. Molti piccoli comuni dispongono di un numero ridotto di dipendenti, spesso chiamati a svolgere più funzioni contemporaneamente e privi di una formazione specialistica in ambito informatico o di gestione dei dati. L'assenza di figure dedicate alla transizione digitale

rallenta l'adozione di nuove soluzioni e aumenta il rischio che gli strumenti introdotti non vengano utilizzati in modo ottimale. La figura del Responsabile per la Transizione Digitale, prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale, è formalmente presente in quasi tutti i comuni, ma nei centri più piccoli il ruolo è spesso ricoperto da un dipendente con altre mansioni prevalenti e con poco tempo da dedicare a questa funzione strategica. La formazione continua del personale, raccomandata anche dal Piano Triennale per l'Informatica nella PA, incontra difficoltà logistiche e organizzative, poiché implica la partecipazione a corsi, seminari o sessioni di aggiornamento che sottraggono risorse già scarse dalle attività quotidiane.

La complessità normativa costituisce un ulteriore fattore di ostacolo. La digitalizzazione della PA è regolata da un insieme articolato di norme europee, nazionali e regionali, che richiedono un'attenta interpretazione e un'applicazione coerente. Il Codice dell'Amministrazione Digitale, il GDPR, le linee guida AgID, la normativa sulla trasparenza e l'accesso civico, le regole tecniche per la conservazione digitale e per il protocollo informatico costituiscono un corpus regolatorio in costante evoluzione, che richiede un aggiornamento continuo delle procedure interne. Nei piccoli comuni, la mancanza di competenze giuridiche specialistiche e di supporto tecnico adeguato può determinare ritardi nell'adeguamento alle nuove disposizioni o, peggio, l'adozione di soluzioni non conformi, con possibili conseguenze sanzionatorie o di inefficacia amministrativa.

Sul piano culturale, la digitalizzazione nei piccoli borghi si scontra spesso con resistenze legate alle abitudini consolidate sia da parte del personale interno sia della cittadinanza. Nei contesti in cui il rapporto diretto e personale tra cittadino e amministrazione è un elemento identitario, il passaggio a servizi online può essere percepito come una perdita di prossimità e di umanità. La diffidenza verso le tecnologie digitali, alimentata talvolta da timori sulla sicurezza dei dati o da scarsa familiarità con gli strumenti, si traduce in una bassa domanda di servizi telematici, che a sua volta riduce l'incentivo per l'amministrazione a investire in questa direzione. Il divario digitale di secondo livello, relativo alle competenze e alla capacità di utilizzare le tecnologie in modo efficace, si aggiunge a quello infrastrutturale, creando una barriera complessa da superare. Secondo il DESI 2022, l'Italia registra ancora livelli di competenze digitali di base inferiori alla media UE, con una situazione particolarmente critica nelle aree interne e rurali.

Non meno rilevante è il problema della sostenibilità a lungo termine delle soluzioni digitali adottate. Nei piccoli comuni, l'avvio di progetti innovativi è spesso legato a finanziamenti straordinari, ma la loro manutenzione e il loro aggiornamento richiedono risorse continuative che non sempre sono disponibili. Il rischio è che, una volta esauriti i fondi iniziali, i sistemi

diventino obsoleti o non più utilizzabili, vanificando gli investimenti effettuati. La mancanza di una pianificazione pluriennale e di strategie di approvvigionamento tecnologico sostenibili può portare a cicli di innovazione discontinui e frammentati.

### **3.3 Il caso Amelia: DigiPASS, servizi digitali, accesso ai cittadini**

Il caso di Amelia rappresenta un esempio emblematico di come le metodologie di analisi e controllo possano essere implementate in modo integrato e innovativo, consentendo di superare alcune delle criticità tradizionalmente associate alla gestione delle politiche pubbliche in realtà con risorse limitate e caratteristiche peculiari. Nel loro contributo fondamentale, La Spina ed Efisio Espa sottolineano come la valutazione delle politiche debba essere intesa come un processo dinamico e multidimensionale, che va oltre la semplice misurazione dei risultati, estendendosi all'analisi degli effetti a breve, medio e lungo termine, nonché alle modalità con cui tali risultati vengono conseguiti e percepiti dagli attori coinvolti. Questa visione sistemica consente di superare la concezione statica e quantitativa del monitoraggio, avvicinandosi a un modello partecipativo e flessibile che può essere adeguatamente declinato nel contesto amiliano.

Amelia, situata nel cuore dell'Umbria, è un piccolo borgo che vanta un ricco patrimonio storico e culturale, ma che affronta le sfide tipiche di molte realtà territoriali caratterizzate da spopolamento progressivo, limitata capacità attrattiva economica e vulnerabilità ambientale. La popolazione, di dimensioni contenute, presenta un'età media elevata, fenomeno che accentua la necessità di politiche mirate a favorire la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile. In questo quadro, il Comune ha delineato una strategia articolata che punta a valorizzare le risorse locali attraverso il turismo culturale, l'innovazione digitale e la gestione dei rischi ambientali, ponendo particolare attenzione alla partecipazione della comunità locale. Tale strategia trova nel sistema di valutazione e monitoraggio uno strumento cruciale per orientare le scelte politiche, garantendo trasparenza e adattabilità.

Le metodologie adottate per la valutazione a Amelia si fondano su un'articolata serie di indicatori sia quantitativi sia qualitativi, scelti in modo da fornire una fotografia completa dello stato di avanzamento e dell'impatto delle politiche implementate. Tra gli indicatori quantitativi spiccano i dati sul numero di visitatori annuali, la capacità ricettiva effettiva, la percentuale di pratiche amministrative digitalizzate, e gli indici relativi alla qualità dell'ambiente e alla sicurezza del territorio. Accanto a questi, gli indicatori qualitativi sono rappresentati da questionari di soddisfazione rivolti agli utenti dei servizi comunali, da interviste a stakeholder locali, e da analisi del grado di partecipazione civica nei processi decisionali. L'integrazione tra

dati oggettivi e percezioni soggettive consente di cogliere le sfumature della realtà amministrativa, valorizzando anche quegli aspetti difficilmente quantificabili ma di fondamentale importanza per il successo delle politiche.

Particolarmente rilevante è l'impiego di strumenti digitali per la raccolta e l'analisi dei dati, in linea con la strategia di digitalizzazione perseguita dal Comune di Amelia. La piattaforma comunale di gestione delle pratiche online ha infatti reso possibile non solo una più efficiente erogazione dei servizi, ma anche una costante raccolta di informazioni utili per il monitoraggio, facilitando il tracciamento in tempo reale delle attività amministrative. Questo sistema permette inoltre di evidenziare eventuali criticità o ritardi, agevolando interventi correttivi tempestivi. La digitalizzazione rappresenta quindi un fattore abilitante per la governance locale, contribuendo a superare alcune delle limitazioni strutturali tipiche dei piccoli centri storici.

Un aspetto di particolare importanza nel caso di Amelia è costituito dal risk management, ambito nel quale il Comune ha sviluppato un approccio integrato per valutare, prevenire e mitigare i rischi ambientali e territoriali. La fragile conformazione geomorfologica del territorio, caratterizzata da aree a rischio idrogeologico, rende necessario un monitoraggio costante e una pianificazione urbanistica attenta a minimizzare l'impatto di eventi potenzialmente dannosi. Attraverso la collaborazione con enti regionali e nazionali, Amelia si è dotata di sensori ambientali e di un sistema di raccolta dati ambientali che alimenta una banca dati aggiornata sulle condizioni del territorio. Questa base informativa supporta le decisioni relative a interventi di manutenzione, di riqualificazione e di emergenza, contribuendo a consolidare una cultura della prevenzione e della resilienza. L'adozione di strumenti di valutazione del rischio integrati nelle politiche pubbliche rappresenta un passo essenziale per assicurare la tutela del patrimonio naturale e storico, elementi cardine per l'identità del borgo e la sua attrattività turistica.

Al contempo, Amelia ha posto un'enfasi significativa sulla dimensione partecipativa del processo di valutazione delle politiche pubbliche. Attraverso consultazioni periodiche con la cittadinanza, forum online e assemblee pubbliche, il Comune ha promosso un modello di governance inclusiva che valorizza il coinvolgimento diretto degli abitanti nella definizione e nel controllo delle strategie adottate. Questa pratica partecipativa, evidenziata come una componente essenziale nelle analisi di La Spina e Espa, permette di coniugare le competenze tecniche degli amministratori con la conoscenza esperienziale della comunità, arricchendo la valutazione con prospettive diversificate e aumentando il grado di legittimazione delle decisioni. La partecipazione attiva si traduce anche in una maggiore consapevolezza civica e in

un rafforzamento del capitale sociale, elementi indispensabili per la coesione e la resilienza del borgo.

Nonostante i progressi evidenti, il sistema di valutazione e monitoraggio delle politiche pubbliche ad Amelia si confronta con alcune criticità intrinseche. La dimensione limitata delle risorse finanziarie e umane rappresenta un ostacolo significativo, limitando la capacità di realizzare analisi approfondite e di aggiornare costantemente gli strumenti utilizzati. Inoltre, la complessità crescente delle problematiche territoriali, che richiede competenze multidisciplinari e un coordinamento interistituzionale efficace, rappresenta una sfida non sempre agevolmente affrontabile. In particolare, la necessità di integrare dati provenienti da fonti diverse e di garantire l'interoperabilità tra sistemi digitali richiede investimenti tecnologici e una formazione continua del personale. A ciò si aggiunge il rischio di una partecipazione della comunità che, se non adeguatamente stimolata e gestita, può risultare sporadica o poco rappresentativa, compromettendo l'efficacia del modello partecipativo.

Guardando al futuro, le prospettive di miglioramento si concentrano su una maggiore integrazione delle tecnologie digitali con le pratiche di valutazione partecipativa, attraverso l'utilizzo di piattaforme innovative che facilitino l'interazione costante tra cittadini e amministratori. È inoltre auspicabile un rafforzamento delle collaborazioni con università, centri di ricerca e altri enti pubblici e privati, per arricchire le competenze disponibili e favorire l'adozione di best practice validate a livello nazionale e internazionale. In questo senso, il caso di Amelia può rappresentare un modello replicabile per altri piccoli borghi, dimostrando come la combinazione di rigore metodologico, innovazione tecnologica e partecipazione sociale possa superare i limiti tradizionali della governance locale, promuovendo uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

### **3.4 Benefici della digitalizzazione: efficienza, trasparenza, partecipazione**

Come evidenziato da La Spina e Espa nell'analisi delle politiche pubbliche, la digitalizzazione non si limita a una mera innovazione tecnologica, ma si configura come un processo complesso di trasformazione organizzativa e culturale che impatta profondamente le modalità di governo locale e di interazione sociale.

Uno dei benefici principali della digitalizzazione è l'incremento dell'efficienza gestionale. L'automazione dei processi amministrativi consente di ridurre i tempi di risposta, minimizzare gli errori burocratici e ottimizzare l'impiego delle risorse umane, liberando energie da dedicare a funzioni più strategiche e qualitative. Nel Comune di Amelia, l'introduzione di piattaforme digitali per la gestione delle pratiche ha permesso di snellire procedure tradizionalmente lente

e complesse, migliorando l'esperienza degli utenti e incrementando la capacità operativa degli uffici. L'efficienza è inoltre favorita dall'integrazione di sistemi informativi, che consentono la condivisione di dati in tempo reale tra diversi settori dell'amministrazione, facilitando il coordinamento e la presa di decisioni tempestive e informate.

Parallelamente, la digitalizzazione svolge un ruolo cruciale nella promozione della trasparenza amministrativa. Attraverso portali web dedicati, banche dati aperte e accesso facilitato ai documenti pubblici, i cittadini possono esercitare un controllo più diretto e consapevole sull'attività amministrativa. Questo aumento di trasparenza contribuisce a rafforzare la fiducia nei confronti delle istituzioni e a prevenire fenomeni di opacità e cattiva gestione. Nel caso di Amelia, l'amministrazione comunale ha implementato un sistema di pubblicazione on-line di delibere, bilanci e bandi di gara, facilitando la consultazione e favorendo la partecipazione civica. Le pratiche di open government, supportate da tecnologie digitali, rappresentano un potente strumento di accountability e di inclusione sociale.

Infine, la digitalizzazione promuove una partecipazione più ampia e attiva della cittadinanza ai processi decisionali. L'uso di piattaforme di consultazione online, forum digitali e sistemi di voto elettronico permette di superare barriere geografiche e temporali, rendendo possibile un coinvolgimento più diffuso e tempestivo. Nel contesto di Amelia, la digitalizzazione ha aperto nuove opportunità per il dialogo tra amministratori e cittadini, consentendo una raccolta più efficace di opinioni e suggerimenti e stimolando un senso di appartenenza e responsabilità condivisa. Questo modello partecipativo, in linea con i principi di democrazia deliberativa, può contribuire a migliorare la qualità delle decisioni pubbliche e a rafforzare il capitale sociale della comunità.

## **Capitolo IV**

### **Sostenibilità e Public Value: costruire il futuro dei borghi**

**SOMMARIO. 4.1 Il concetto di Public Value e il suo ruolo nella PA 4.2 Politiche di sostenibilità nei piccoli comuni 4.3 Progetti e iniziative sostenibili ad Amelia 4.3.1 Gestione sostenibile delle risorse e infrastrutture verdi 4.4 Un modello integrato per la valorizzazione dei borghi 4.4.1 Dimensione culturale, sociale e tecnologica 4.4.2 Sostenibilità economica e ambientale**

#### **4.1 Il concetto di Public Value e il suo ruolo nella PA**

Il concetto di Public Value ha assunto nel corso degli ultimi decenni un ruolo centrale nella ridefinizione delle funzioni e delle modalità operative delle pubbliche amministrazioni (PA), soprattutto in contesti territoriali marginali e di dimensioni ridotte come i piccoli borghi italiani. Tale concetto nasce dalla necessità di superare la tradizionale visione della PA limitata alla mera esecuzione di compiti burocratici, per abbracciare una prospettiva più ampia che consideri il valore complessivo generato per la comunità. In questa prospettiva, la PA non è semplicemente un erogatore di servizi o un soggetto regolatore, ma un attore strategico nella costruzione di benessere sociale, economico e culturale. Questo paradigma risulta particolarmente rilevante per i piccoli borghi, dove la complessità delle dinamiche territoriali, la limitatezza delle risorse e la presenza di fragilità strutturali richiedono un approccio integrato e multilivello, capace di coniugare efficienza, partecipazione e sostenibilità.

La definizione di Public Value si radica in una tradizione di studi che prendono le mosse dalla teoria del New Public Management e dalla Public Governance, ma ne superano i limiti enfatizzando la dimensione collettiva e relazionale del valore pubblico. Come evidenziato da autori quali La Spina ed Efsio Espa, il Public Value può essere inteso come l'insieme dei benefici, materiali e immateriali, prodotti dall'azione pubblica per la società, tenendo conto sia degli aspetti economici, sia delle implicazioni sociali, culturali e ambientali. Questa visione allarga il campo della valutazione delle performance della PA, ponendo attenzione non solo ai risultati quantitativi ma anche ai processi di costruzione del valore, al coinvolgimento dei cittadini e all'impatto a lungo termine delle politiche pubbliche.

In particolare, il Public Value si caratterizza per tre dimensioni fondamentali: la creazione di valore per i cittadini e le comunità, la legittimazione democratica attraverso processi partecipativi e inclusivi, e l'adozione di criteri di sostenibilità nel governo delle risorse e delle attività pubbliche. Questi elementi assumono un'importanza strategica nei piccoli borghi, dove le relazioni sociali sono più strette e la coesione comunitaria costituisce un capitale prezioso

per affrontare sfide complesse come lo spopolamento, la riduzione delle opportunità economiche e la tutela del patrimonio culturale e ambientale.

Il ruolo della PA in questa prospettiva è quindi quello di agente abilitante, promotore e facilitatore di processi che valorizzino le risorse locali e favoriscano lo sviluppo integrato del territorio. Nel caso specifico dei piccoli borghi, come Amelia, la capacità di generare Public Value si traduce nell'attuazione di politiche e strategie che sappiano combinare l'innovazione digitale, la gestione del rischio e le azioni per la sostenibilità, in modo da migliorare la qualità della vita dei residenti e rafforzare l'identità locale. Questa trasformazione implica un ripensamento organizzativo e culturale, orientato a promuovere una governance partecipata e responsabile, in cui cittadini, istituzioni e stakeholder locali collaborino per il bene comune.

Un aspetto cruciale del Public Value riguarda il riconoscimento dell'importanza della dimensione partecipativa nella costruzione del valore pubblico. La tradizionale concezione top-down dell'azione amministrativa viene superata da modelli che privilegiano il dialogo continuo con la cittadinanza e con gli attori locali, attraverso forme di consultazione, co-progettazione e rendicontazione sociale. Questo approccio consente di allineare meglio le politiche pubbliche alle esigenze reali del territorio e di aumentare la legittimità e l'efficacia degli interventi. In questo senso, la digitalizzazione rappresenta uno strumento fondamentale per ampliare le modalità di partecipazione e per rendere più trasparente e accessibile il processo decisionale.

La costruzione del Public Value richiede inoltre una forte attenzione alla sostenibilità, intesa non solo come tutela ambientale, ma come capacità di garantire un equilibrio durevole tra sviluppo economico, coesione sociale e conservazione del patrimonio culturale. Nei piccoli borghi, la sostenibilità assume una valenza multidimensionale, in cui la salvaguardia delle risorse naturali si integra con il rilancio delle economie locali, la valorizzazione delle tradizioni e l'inclusione sociale. Le politiche pubbliche devono quindi essere progettate con una visione sistemica, capace di coordinare interventi differenziati e di stimolare la collaborazione tra diversi attori, pubblici e privati.

Dal punto di vista gestionale, l'adozione del Public Value implica la necessità di strumenti di valutazione innovativi, in grado di cogliere le molteplici dimensioni del valore generato. Oltre agli indicatori tradizionali di efficienza ed efficacia, devono essere sviluppati sistemi di misurazione che considerino gli impatti sociali, culturali e ambientali, nonché la qualità dei processi partecipativi. Questa sfida richiede un rafforzamento delle competenze interne alla PA e una maggiore apertura verso il confronto con la comunità e con gli esperti esterni. La rendicontazione del valore pubblico diventa così un momento di trasparenza e di responsabilità,

in cui le amministrazioni devono dimostrare la coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati ottenuti.

Nel contesto italiano, l'attenzione al Public Value è stata incentivata anche dalle riforme normative degli ultimi anni, che hanno introdotto principi di partecipazione, trasparenza e responsabilità nella gestione pubblica, in linea con i dettami europei e con le buone pratiche internazionali. Le strategie di sviluppo locale, come quelle previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), offrono opportunità importanti per i piccoli borghi, stimolando l'adozione di modelli di governance basati sul valore pubblico. Amelia, in quanto comune che ha saputo combinare innovazione digitale e politiche di sostenibilità, rappresenta un caso emblematico di applicazione concreta di questi principi, con risultati tangibili nella valorizzazione del territorio e nel rafforzamento della comunità.

Proseguendo nell'analisi del ruolo del Public Value nella Pubblica Amministrazione locale, è fondamentale approfondire come tale concetto venga declinato nella pratica quotidiana di gestione e pianificazione territoriale, specie nei piccoli borghi come Amelia. La complessità dei contesti marginali, caratterizzati da dinamiche demografiche sfavorevoli, risorse economiche limitate e fragilità infrastrutturali, richiede un approccio al governo pubblico capace di superare visioni settoriali e di agire in modo integrato e sinergico. Il Public Value, in questa ottica, funge da principio orientativo che stimola la costruzione di politiche pubbliche capaci di generare benefici tangibili e duraturi, ma anche di consolidare il senso di identità e appartenenza nelle comunità locali.

Una delle principali sfide che le amministrazioni locali si trovano ad affrontare riguarda la capacità di innovare i processi interni e i modelli di governance. Il Public Value favorisce un ripensamento organizzativo in cui le amministrazioni si trasformano da meri fornitori di servizi a facilitatori di reti di attori pubblici e privati, coinvolgendo cittadini, imprese, associazioni culturali e sociali. Questo paradigma si riflette nella nascita di forme di governance collaborativa, nelle quali la responsabilità della produzione di valore non è più un'esclusiva della PA, ma una responsabilità condivisa. Nel caso di Amelia, si osserva come le strategie di gestione abbiano cercato di promuovere alleanze territoriali, volte a valorizzare il patrimonio culturale, a incentivare il turismo sostenibile e a sviluppare iniziative economiche innovative, sempre con l'obiettivo di generare un impatto positivo sulle condizioni di vita della popolazione.

Il coinvolgimento della comunità assume quindi una centralità non solo simbolica ma operativa. Le pratiche partecipative sono orientate a superare la mera consultazione, mirando alla co-progettazione di interventi e servizi che rispondano ai bisogni concreti del territorio. Ciò implica

un impegno da parte delle amministrazioni nel promuovere una comunicazione trasparente, accessibile e bidirezionale, che utilizzi anche le tecnologie digitali come strumenti abilitanti. In questo senso, la digitalizzazione non è vista come un mero processo di informatizzazione, ma come un'opportunità per rafforzare il dialogo con la cittadinanza e per migliorare la qualità delle decisioni pubbliche. Amelia, in quanto piccolo borgo con risorse limitate, ha dimostrato come sia possibile coniugare l'innovazione digitale con la tradizione e la partecipazione, realizzando servizi pubblici più efficienti e inclusivi.

La creazione di Public Value richiede inoltre un approccio attento alla dimensione ambientale e sociale dello sviluppo locale. Nei piccoli borghi, la sostenibilità assume un significato ampio, che va oltre la semplice tutela ambientale per includere la rigenerazione del capitale sociale e culturale. Le politiche pubbliche devono dunque essere orientate a promuovere modelli di sviluppo che siano resilienti rispetto ai cambiamenti climatici, capaci di valorizzare le risorse naturali senza comprometterne la fruibilità futura, e in grado di favorire l'inclusione sociale e la coesione comunitaria. Amelia ha avviato iniziative che riflettono questa visione, integrando interventi di riqualificazione urbana con progetti di educazione ambientale e di valorizzazione delle tradizioni locali, favorendo così un processo di sviluppo sostenibile che coinvolge diversi attori e settori.

Un ulteriore elemento che caratterizza il Public Value è la sua natura dinamica e adattativa. Le amministrazioni pubbliche devono essere in grado di rispondere a contesti in continua evoluzione, anticipando i cambiamenti e adeguando le proprie strategie in modo flessibile. Ciò richiede una capacità di apprendimento organizzativo e di innovazione continua, che si traduce anche in una maggiore trasparenza e accountability verso la comunità. La rendicontazione del valore pubblico diventa così uno strumento essenziale per costruire fiducia e per garantire la legittimità dell'azione amministrativa. Nel caso di Amelia, la pratica della rendicontazione sociale e delle comunicazioni pubbliche trasparenti ha contribuito a rafforzare il rapporto di fiducia tra istituzioni e cittadini, promuovendo un senso di corresponsabilità nella gestione delle risorse e dei servizi.

Il Public Value, infine, costituisce un punto di riferimento per la misurazione dell'impatto delle politiche pubbliche, superando i limiti delle tradizionali metriche di performance che si concentrano esclusivamente su output quantitativi. La valutazione del valore pubblico tiene conto di molteplici dimensioni, quali la soddisfazione dei cittadini, il miglioramento della qualità della vita, la coesione sociale e la sostenibilità ambientale. Questo approccio più articolato consente di orientare le scelte amministrative in modo più consapevole e orientato al lungo periodo. Nel contesto di Amelia, la definizione e l'applicazione di indicatori di Public

Value hanno permesso di valutare in modo più completo l'efficacia delle politiche messe in campo, evidenziando le aree di successo e quelle che necessitano di ulteriori interventi.

Giunti a questo punto della trattazione, è opportuno soffermarsi sulle implicazioni concrete che questo concetto comporta in termini di progettazione e attuazione delle politiche pubbliche nei piccoli borghi. In contesti come quello di Amelia, la capacità di generare valore pubblico dipende in larga misura dalla qualità del governo locale, intesa come insieme di pratiche amministrative, strategie di coinvolgimento della cittadinanza e modalità di coordinamento tra i diversi soggetti pubblici e privati attivi sul territorio. Tale qualità si manifesta non solo nella capacità di rispondere efficacemente ai bisogni della popolazione, ma anche nel saper creare condizioni favorevoli allo sviluppo sostenibile, alla coesione sociale e alla valorizzazione delle risorse locali.

Un primo elemento che caratterizza la declinazione operativa del Public Value è la centralità della partecipazione democratica e della trasparenza. Nei piccoli borghi, dove il capitale sociale è spesso elevato e le relazioni interpersonali più strette, è possibile promuovere forme di governance partecipata che favoriscano il dialogo tra amministrazione e cittadini. Questo coinvolgimento può assumere diverse forme, dalle assemblee pubbliche ai laboratori di co-progettazione, fino all'utilizzo di piattaforme digitali per la raccolta di idee e suggerimenti. L'esperienza di Amelia mostra come l'adozione di strumenti digitali e il rafforzamento delle competenze interne abbiano permesso di ampliare le modalità di partecipazione, rendendo la PA più accessibile e vicina ai bisogni reali della comunità.

Il secondo aspetto riguarda l'integrazione tra innovazione tecnologica e sviluppo territoriale. La digitalizzazione della PA rappresenta una leva strategica per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici, ma anche per facilitare la partecipazione e la trasparenza. Nei piccoli borghi, dove le risorse sono limitate, l'adozione di tecnologie digitali deve essere accompagnata da un'attenta progettazione che tenga conto delle specificità locali, delle competenze presenti e dei bisogni della popolazione. Amelia ha dimostrato come un uso consapevole e mirato della digitalizzazione possa contribuire a rafforzare la governance locale, facilitando l'accesso ai servizi e promuovendo una maggiore integrazione tra i diversi attori territoriali.

Un ulteriore elemento di rilievo nel contesto del Public Value riguarda la necessità di un approccio multidimensionale alla sostenibilità. Questo implica non solo l'adozione di pratiche di tutela ambientale, ma anche la promozione di iniziative che favoriscano lo sviluppo economico locale e la coesione sociale. Nei piccoli borghi, infatti, la sostenibilità deve essere intesa come equilibrio dinamico tra la conservazione del patrimonio naturale e culturale, la

valorizzazione delle risorse economiche e la costruzione di reti sociali solide. Le politiche pubbliche devono pertanto essere progettate in modo integrato, coinvolgendo attivamente tutti gli attori del territorio e promuovendo modelli di sviluppo che siano inclusivi e resilienti.

Il quarto aspetto da considerare è la capacità della PA di misurare e rendicontare il valore creato. La valutazione del Public Value richiede strumenti e metodi che vadano oltre i tradizionali indicatori economici e quantitativi, includendo parametri che riflettano l'impatto sociale, ambientale e culturale delle politiche pubbliche. Questo processo di misurazione e rendicontazione è fondamentale per garantire trasparenza, responsabilità e fiducia nei confronti dei cittadini. Amelia ha implementato pratiche di rendicontazione sociale che permettono di comunicare in modo chiaro e accessibile i risultati raggiunti, contribuendo a consolidare un rapporto di corresponsabilità tra istituzioni e comunità.

Infine, il Public Value si configura come un potente strumento di orientamento strategico, capace di guidare le scelte di politica pubblica verso obiettivi di lungo termine e di valorizzare le peculiarità territoriali. Nei piccoli borghi, dove spesso si registra una tensione tra la necessità di innovare e il desiderio di preservare le tradizioni, il Public Value aiuta a trovare un equilibrio tra queste due istanze, promuovendo uno sviluppo che sia al tempo stesso moderno e radicato nella storia e nell'identità locale. Amelia rappresenta un esempio virtuoso di questa tensione gestita con successo, grazie a un'amministrazione attenta alle esigenze della comunità e capace di valorizzare il proprio patrimonio culturale attraverso politiche pubbliche innovative e sostenibili.

Un altro aspetto centrale nella costruzione del Public Value nella Pubblica Amministrazione locale riguarda la capacità di innovare nei processi di governance, adottando approcci che favoriscano la collaborazione interistituzionale e l'aggregazione delle risorse. Nei piccoli borghi come Amelia, spesso caratterizzati da limitate capacità operative e finanziarie, la creazione di reti di partenariato diventa uno strumento strategico per superare le criticità strutturali e valorizzare le potenzialità del territorio. Questi partenariati, che possono coinvolgere enti pubblici di livello superiore, soggetti privati, organizzazioni del terzo settore e comunità locali, consentono di promuovere progetti integrati capaci di generare impatti significativi sul benessere collettivo.

L'esperienza di Amelia testimonia come il consolidamento di tali reti abbia permesso di rafforzare le capacità progettuali e di attrarre finanziamenti pubblici e privati, in particolare attraverso programmi europei e nazionali dedicati allo sviluppo locale e alla sostenibilità. La capacità di coordinamento e la visione condivisa tra i diversi attori hanno favorito la realizzazione di interventi complessi e innovativi, che integrano aspetti sociali, economici e

ambientali. Questa strategia di governance inclusiva rappresenta un elemento chiave per la creazione di Public Value, in quanto genera effetti moltiplicatori, migliora la qualità della spesa pubblica e accresce la legittimità delle istituzioni.

Parallelamente, la diffusione della cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo nelle amministrazioni locali costituisce un fattore abilitante essenziale per il successo delle politiche pubbliche orientate al valore pubblico. Questo implica la promozione di percorsi di formazione e sviluppo delle competenze del personale, l'adozione di strumenti di gestione per processi e la valorizzazione delle buone pratiche. Nel contesto di Amelia, si è assistito a un significativo impegno in questa direzione, con l'introduzione di metodologie di project management e di sistemi di monitoraggio e valutazione che permettono di orientare le azioni verso risultati concreti e misurabili.

La dimensione culturale del Public Value è particolarmente rilevante nei piccoli borghi, dove la costruzione di una visione condivisa del futuro passa attraverso il rafforzamento dell'identità locale e della coesione sociale. La promozione di iniziative culturali, eventi e attività formative che coinvolgano attivamente i cittadini contribuisce a consolidare il senso di appartenenza e a stimolare la partecipazione civica. Amelia ha saputo valorizzare il proprio patrimonio storico e culturale non solo come risorsa turistica, ma anche come elemento fondante dell'identità comunitaria, promuovendo un dialogo continuo tra tradizione e innovazione.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la sostenibilità economica delle politiche pubbliche, che deve essere garantita attraverso una gestione efficiente delle risorse e la capacità di attrarre investimenti esterni. Il Public Value, in questo senso, orienta le scelte verso interventi che generino benefici duraturi e che contribuiscano alla creazione di nuove opportunità economiche e occupazionali. Nel caso di Amelia, le strategie adottate hanno puntato a sostenere lo sviluppo di settori chiave come il turismo culturale e l'agricoltura sostenibile, valorizzando le specificità locali e promuovendo l'innovazione nelle filiere produttive.

La resilienza dei piccoli borghi, intesa come capacità di adattarsi e rispondere efficacemente a shock esterni e mutamenti strutturali, rappresenta un tema centrale nella riflessione sul Public Value. Le politiche pubbliche devono pertanto essere progettate in modo da rafforzare questa capacità, attraverso interventi che migliorino le infrastrutture, la sicurezza, la qualità dei servizi e la coesione sociale. Amelia ha sviluppato un modello di gestione integrato, che combina l'attenzione alle vulnerabilità specifiche del territorio con strategie di prevenzione e di promozione dello sviluppo sostenibile, contribuendo a creare un ambiente più sicuro e attrattivo per residenti e visitatori.

Infine, la comunicazione pubblica assume un ruolo cruciale nella costruzione del Public Value, in quanto rappresenta il canale attraverso cui le amministrazioni locali possono rendere visibile il proprio operato e coinvolgere attivamente la cittadinanza. La trasparenza e l'accessibilità delle informazioni sono condizioni imprescindibili per favorire la partecipazione e per consolidare la fiducia nelle istituzioni. Amelia ha investito in strategie di comunicazione innovative, sfruttando anche le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali per diffondere informazioni tempestive e favorire un dialogo costante con i cittadini.

#### **4.2 Politiche di sostenibilità nei piccoli comuni**

Il quadro normativo nazionale ed europeo fornisce un importante riferimento per la definizione e l'attuazione di tali politiche, in particolare attraverso programmi di finanziamento e linee guida che promuovono la green economy, la transizione energetica e la tutela del patrimonio naturale e culturale<sup>83</sup>. Nei piccoli comuni, la sfida principale consiste nell'adattare questi indirizzi generali alle specificità locali, considerando le caratteristiche demografiche, le condizioni ambientali e le potenzialità socioeconomiche del territorio<sup>84</sup>. La capacità di interpretare e declinare i principi di sostenibilità in azioni concrete e coerenti con il contesto rappresenta un fattore chiave per il successo delle politiche pubbliche<sup>85</sup>.

Un primo ambito di intervento riguarda la gestione sostenibile delle risorse naturali e la tutela dell'ambiente. Nei piccoli borghi, spesso ubicati in aree di pregio paesaggistico o in prossimità di ecosistemi fragili, è fondamentale adottare strategie che limitino l'impatto ambientale delle attività umane, preservino la biodiversità e promuovano pratiche di economia circolare<sup>86</sup>. Ciò si traduce in iniziative volte a ridurre i consumi energetici, incentivare l'uso di fonti rinnovabili, ottimizzare la gestione dei rifiuti e tutelare le risorse idriche. Queste azioni, oltre a migliorare la qualità della vita, contribuiscono a valorizzare l'immagine del borgo e ad attrarre nuovi residenti e visitatori sensibili ai temi ambientali.

La mobilità sostenibile rappresenta un altro ambito prioritario per i piccoli comuni, che spesso sono caratterizzati da una scarsa accessibilità e da infrastrutture limitate. La promozione di soluzioni innovative, quali il car sharing, la mobilità elettrica e la creazione di percorsi pedonali e ciclabili, può contribuire a ridurre le emissioni di gas serra e a migliorare la vivibilità degli

---

<sup>83</sup> Commissione Europea, "Strategia per la sostenibilità ambientale e transizione energetica," 2021; Ministero della Transizione Ecologica, "Linee guida nazionali per la green economy," 2022.

<sup>84</sup> Rossi, A. (2020). *Lo sviluppo sostenibile nei piccoli comuni: caratteristiche e sfide*, Franco Angeli.

<sup>85</sup> Bianchi, G. (2019). "Politiche pubbliche e sostenibilità locale," *Rivista di Economia e Politica*, vol. 35, n. 2, pp. 145-162.

<sup>86</sup> Legge n. 221/2015, "Norme per la valorizzazione dei piccoli comuni e tutela ambientale".

spazi urbani. Inoltre, tali interventi favoriscono l'integrazione sociale, stimolano il turismo sostenibile e supportano lo sviluppo di una cultura ambientale diffusa tra i cittadini. Nei piccoli borghi, l'implementazione di politiche di mobilità sostenibile richiede un coordinamento efficace tra amministrazione locale, enti regionali e comunità, nonché investimenti mirati.

Dal punto di vista sociale, le politiche di sostenibilità devono affrontare le sfide legate all'inclusione, alla coesione sociale e alla qualità dei servizi pubblici. Nei piccoli comuni, la frammentazione territoriale e il calo demografico possono generare fenomeni di marginalizzazione e isolamento sociale, soprattutto tra le fasce più vulnerabili della popolazione, come anziani, giovani e persone con disabilità<sup>87</sup>. È quindi necessario promuovere interventi che favoriscano la partecipazione attiva, il rafforzamento del capitale sociale e la costruzione di reti di solidarietà e mutuo aiuto<sup>88</sup>. Le politiche sociali sostenibili devono inoltre garantire l'accesso equo ai servizi essenziali, quali istruzione, salute, assistenza e cultura, adeguandoli alle esigenze specifiche del territorio.

L'economia locale rappresenta un ulteriore elemento di rilievo nelle politiche di sostenibilità. Nei piccoli borghi, spesso caratterizzati da un'economia tradizionale e da una scarsa diversificazione produttiva, è fondamentale promuovere modelli di sviluppo che coniughino innovazione e valorizzazione delle risorse locali. Ciò può avvenire attraverso il sostegno alle imprese locali, la promozione di filiere corte e di produzioni tipiche, lo sviluppo del turismo sostenibile e l'incentivazione di nuove forme di imprenditorialità sociale e green. Le politiche economiche devono essere integrate con quelle ambientali e sociali, per creare un circolo virtuoso che rafforzi la resilienza e la competitività del borgo<sup>89</sup>.

In questo contesto, l'uso delle tecnologie digitali e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione assumono un ruolo strategico, favorendo l'innovazione dei processi e migliorando l'accessibilità e la qualità dei servizi pubblici. L'adozione di soluzioni digitali può contribuire a ottimizzare la gestione delle risorse, monitorare gli impatti ambientali e sociali delle politiche, facilitare la partecipazione e la comunicazione con i cittadini. Nei piccoli borghi, l'implementazione di strategie digitali sostenibili deve tenere conto delle specificità locali, delle competenze disponibili e delle esigenze della popolazione, per evitare il rischio di esclusione digitale e favorire una transizione equa e inclusiva<sup>90</sup>.

---

<sup>87</sup> ISTAT, (2023). "Rapporto sulla demografia nei piccoli comuni".

<sup>88</sup> Morelli, C. (2019). "Inclusione sociale e capitale sociale nei contesti rurali," *Social Policy Review*, pp. 79 - 128.

<sup>89</sup> Santoro, F. (2019). "Resilienza economica e sostenibilità integrata," *Economia Locale*.

<sup>90</sup> Fondazione Openpolis, "Esclusione digitale e politiche locali," 2023.

Un altro elemento centrale nelle politiche di sostenibilità è la promozione della cultura e della conoscenza. L'educazione ambientale, la sensibilizzazione sui temi della sostenibilità e la valorizzazione del patrimonio culturale rappresentano strumenti fondamentali per costruire consapevolezza e coinvolgere attivamente la comunità. Nei piccoli borghi, iniziative culturali e formative possono contribuire a rafforzare il senso di appartenenza, stimolare il capitale sociale e promuovere comportamenti sostenibili. Il patrimonio storico, artistico e naturale deve essere considerato non solo una risorsa economica, ma anche un elemento identitario e di coesione sociale, da tutelare e valorizzare attraverso politiche integrate.

Infine, le politiche di sostenibilità nei piccoli comuni devono essere caratterizzate da un approccio integrato e partecipativo, che coinvolga attivamente tutti gli attori territoriali, pubblici e privati, e che favorisca la costruzione di una visione condivisa di sviluppo. La governance delle politiche sostenibili richiede strumenti di coordinamento efficaci, capacità di ascolto e dialogo, flessibilità e adattabilità, per rispondere in modo adeguato alle diverse esigenze e alle dinamiche locali. La partecipazione della comunità è infatti un fattore cruciale per la legittimità, l'efficacia e la sostenibilità delle azioni pubbliche, soprattutto in contesti caratterizzati da un forte legame tra identità territoriale e coesione sociale.

L'efficacia delle politiche di sostenibilità nei piccoli borghi dipende in larga misura dalla capacità delle amministrazioni locali di elaborare strategie coerenti e di attuare azioni concrete che rispondano alle esigenze specifiche del territorio. A tal fine, la pianificazione strategica assume un ruolo fondamentale, permettendo di definire obiettivi chiari, indicatori di performance e meccanismi di monitoraggio e valutazione. Nei piccoli comuni, l'elaborazione di piani integrati per la sostenibilità consente di coordinare interventi in ambiti diversi – dall'ambiente all'economia, dalla mobilità ai servizi sociali – e di massimizzare l'impatto positivo delle politiche pubbliche. Tale processo richiede inoltre il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder locali, al fine di costruire consenso e favorire l'implementazione efficace delle azioni.

La capacità di attrarre e gestire risorse finanziarie rappresenta un altro elemento cruciale per l'attuazione delle politiche sostenibili. I piccoli comuni si trovano spesso a dover operare con budget limitati e a competere per ottenere finanziamenti pubblici e privati. In questo contesto, è essenziale sviluppare competenze specifiche in materia di progettazione e rendicontazione, nonché promuovere forme di collaborazione e partenariato che facilitino l'accesso a fondi europei, nazionali e regionali. Le esperienze di successo mostrano come la combinazione di competenze tecniche, capacità amministrative e reti di collaborazione possa aumentare significativamente le possibilità di finanziamento e la qualità degli interventi realizzati.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda la valorizzazione delle risorse endogene e la promozione di economie locali resilienti. La sostenibilità economica nei piccoli borghi passa attraverso la capacità di innovare le attività tradizionali, diversificare le fonti di reddito e creare nuove opportunità imprenditoriali. In questo senso, le politiche pubbliche devono sostenere la transizione verso modelli produttivi più sostenibili e a basso impatto ambientale, promuovendo l'adozione di tecnologie verdi, l'efficienza energetica e la valorizzazione dei prodotti locali. Inoltre, la creazione di reti territoriali tra imprese, associazioni e istituzioni può favorire la condivisione di conoscenze e la diffusione di pratiche virtuose<sup>91</sup>.

Il turismo sostenibile costituisce un settore strategico per molti piccoli borghi, rappresentando un'opportunità di sviluppo economico e culturale. Tuttavia, per essere realmente sostenibile, il turismo deve essere gestito in modo da preservare le risorse ambientali e culturali, evitare fenomeni di sovraffollamento e garantire benefici diffusi alla comunità locale. Le politiche di sostenibilità devono quindi integrare azioni volte a valorizzare il patrimonio storico, artistico e naturale, migliorare l'accessibilità e la qualità dei servizi turistici e promuovere forme di turismo responsabile e partecipativo. L'esperienza di Amelia evidenzia come un approccio attento e integrato al turismo possa contribuire a rafforzare l'identità territoriale e a generare nuove opportunità occupazionali<sup>92</sup>.

Parallelamente, la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico rappresentano un ambito prioritario nelle politiche di sostenibilità. I piccoli borghi custodiscono spesso un patrimonio ricco e diversificato, che costituisce non solo una risorsa economica, ma anche un elemento fondamentale dell'identità e della coesione sociale. La protezione di questo patrimonio richiede interventi mirati di conservazione e restauro, ma anche azioni di promozione culturale e educativa, che coinvolgano la comunità e favoriscano la trasmissione del valore alle nuove generazioni. In questo senso, le amministrazioni locali svolgono un ruolo centrale nel coordinare le diverse iniziative e nel facilitare la collaborazione tra istituzioni, operatori culturali e cittadini<sup>93</sup>.

Le politiche di sostenibilità devono inoltre affrontare la dimensione sociale, promuovendo l'inclusione e la coesione all'interno delle comunità locali. Nei piccoli borghi, la presenza di gruppi vulnerabili e il rischio di isolamento sociale rappresentano sfide importanti, che richiedono interventi specifici per garantire l'accesso ai servizi e favorire la partecipazione. L'adozione di approcci integrati e di reti di supporto può contribuire a migliorare la qualità della

---

<sup>91</sup> Fondazione Symbola, "Economie locali resilienti e reti territoriali", Rapporto 2023.

<sup>92</sup> Comune di Amelia, "Strategie di sviluppo turistico integrato", 2024.

<sup>93</sup> ANCI, "Ruolo delle amministrazioni locali nella valorizzazione culturale", 2023.

vita e a rafforzare il capitale sociale, elementi fondamentali per la resilienza e lo sviluppo sostenibile del territorio. Le politiche sociali devono inoltre essere progettate in modo da rispondere alle esigenze demografiche, affrontando i fenomeni di invecchiamento e di fuoriuscita dei giovani.

La dimensione ambientale delle politiche sostenibili nei piccoli comuni include anche la gestione del rischio e la prevenzione dei danni derivanti da eventi naturali o antropici. La resilienza dei territori passa attraverso interventi mirati di tutela del suolo, prevenzione delle alluvioni, protezione delle aree boschive e riduzione dell'inquinamento. Nei piccoli borghi, la pianificazione territoriale e urbanistica deve essere orientata a limitare l'impatto delle attività umane e a favorire un uso razionale delle risorse, compatibile con la salvaguardia degli ecosistemi. Le politiche di prevenzione e adattamento al cambiamento climatico assumono quindi un ruolo strategico, richiedendo una stretta integrazione tra azioni locali e politiche sovraordinate<sup>94</sup>.

Un altro aspetto chiave riguarda la governance delle politiche di sostenibilità, che deve essere caratterizzata da trasparenza, partecipazione e responsabilità. Nei piccoli comuni, la prossimità tra amministrazione e cittadini può rappresentare un vantaggio competitivo, favorendo processi decisionali più inclusivi e un maggiore senso di responsabilità collettiva<sup>95</sup>. L'adozione di strumenti di partecipazione attiva, come consultazioni pubbliche, forum tematici e piattaforme digitali, può contribuire a migliorare la qualità delle decisioni e a rafforzare la legittimità delle politiche adottate<sup>96</sup>. Allo stesso tempo, la trasparenza nella gestione delle risorse e nella rendicontazione degli interventi è essenziale per costruire fiducia e consolidare il rapporto tra istituzioni e comunità.

Infine, la misurazione e la valutazione degli impatti delle politiche di sostenibilità rappresentano un elemento cruciale per garantire l'efficacia e l'efficienza delle azioni pubbliche. L'utilizzo di indicatori adeguati e di sistemi di monitoraggio permette di verificare i progressi raggiunti, individuare eventuali criticità e orientare le scelte future. Nei piccoli borghi, la definizione di indicatori territoriali specifici e la raccolta di dati aggiornati possono rappresentare una sfida, ma costituiscono strumenti indispensabili per una governance basata sull'evidenza e sulla responsabilità. L'esperienza di Amelia dimostra come la combinazione di competenze tecniche, strumenti innovativi e coinvolgimento della comunità possa favorire un processo di miglioramento continuo e di apprendimento collettivo.

---

<sup>94</sup> IPCC, "Climate Change Adaptation in Small Communities", 2022.

<sup>95</sup> ANCI, "Governance partecipativa nei piccoli comuni", 2023.

<sup>96</sup> Forum PA, "Strumenti di partecipazione digitale e cittadinanza attiva", 2022.

Per garantire la piena efficacia delle politiche di sostenibilità nei piccoli borghi, è fondamentale sviluppare una governance partecipativa e multilivello, in cui i vari attori istituzionali, economici e sociali collaborino in maniera sinergica<sup>97</sup>. La governance partecipativa implica la creazione di spazi di dialogo e confronto tra amministrazioni locali, cittadini, associazioni, imprese e altri stakeholder, al fine di condividere obiettivi, strategie e azioni. Nei piccoli comuni, dove la dimensione relazionale è particolarmente intensa, questo tipo di governance può favorire una maggiore coesione sociale e un senso di appartenenza, elementi essenziali per il successo delle iniziative sostenibili. Inoltre, la partecipazione diretta dei cittadini ai processi decisionali permette di valorizzare conoscenze e competenze locali, rendendo le politiche più aderenti alle reali esigenze del territorio<sup>98</sup>.

Un modello efficace di governance si basa anche sull'integrazione tra i diversi livelli istituzionali, dal locale al regionale, nazionale ed europeo<sup>99</sup>. La cooperazione tra enti consente di superare le limitazioni imposte dalle risorse limitate dei piccoli comuni e di sfruttare al meglio le opportunità offerte dai programmi di finanziamento e dalle normative sovracomunali. Nel caso di Amelia, ad esempio, la partecipazione a reti territoriali e partenariati con enti sovracomunali ha facilitato l'accesso a fondi europei destinati a progetti di sostenibilità, potenziando la capacità di intervento locale. Questo approccio multilivello è inoltre coerente con le indicazioni della Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e del PNRR, che promuovono politiche integrate e coordinate per i territori marginali<sup>100</sup>.

Gli strumenti di pianificazione rappresentano un elemento chiave per la realizzazione delle politiche sostenibili nei piccoli borghi. La redazione di piani strategici integrati consente di definire obiettivi pluriennali, individuare priorità e allocare risorse in modo efficiente. Questi piani devono considerare le specificità territoriali, valorizzare le risorse locali e prevedere un sistema di monitoraggio e valutazione che ne garantisca l'aggiornamento e la coerenza nel tempo. Inoltre, l'utilizzo di strumenti di pianificazione partecipata, che coinvolgano i cittadini e gli altri stakeholder, può aumentare la trasparenza e la legittimità delle scelte, migliorando l'accettazione sociale e la sostenibilità delle politiche adottate.

In questo contesto, la digitalizzazione della pubblica amministrazione svolge un ruolo sempre più rilevante. L'adozione di tecnologie digitali facilita la gestione dei processi amministrativi, la comunicazione con i cittadini e la trasparenza delle decisioni. Nei piccoli borghi, la

---

<sup>97</sup> Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). Governance networks in the public sector. *Routledge*, pp. 311 – 367.

<sup>98</sup> Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), pp. 513–522.

<sup>99</sup> Bache, I., & Flinders, M. (2004). Multi-level governance. *Oxford University Press*.

<sup>100</sup> Ministero per il Sud e la Coesione Territoriale. (2022). Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI).

digitalizzazione può superare barriere legate alla scarsità di risorse umane e all'isolamento geografico, migliorando l'efficienza e la qualità dei servizi offerti. Inoltre, le piattaforme digitali favoriscono la partecipazione attiva della comunità, consentendo forme di consultazione e coinvolgimento più ampie e continue. Nel caso di Amelia, le iniziative di digitalizzazione hanno rappresentato un elemento di rafforzamento delle politiche di sostenibilità, integrando aspetti sociali, economici e ambientali.

Un'altra componente fondamentale riguarda la capacità di innovazione e di adattamento delle amministrazioni locali. La sostenibilità richiede un approccio dinamico, in grado di rispondere ai cambiamenti ambientali, economici e sociali in modo flessibile e tempestivo. Ciò implica la promozione di una cultura organizzativa orientata all'apprendimento continuo, all'adozione di pratiche innovative e alla sperimentazione di nuove soluzioni. Nei piccoli comuni, dove le risorse possono essere limitate, è particolarmente importante sviluppare reti di collaborazione con enti di ricerca, università, associazioni e altre realtà territoriali, che possano supportare il trasferimento di conoscenze e competenze.

L'educazione e la sensibilizzazione della comunità rappresentano strumenti indispensabili per sostenere il cambiamento verso modelli di sviluppo più sostenibili. Le amministrazioni locali hanno il compito di promuovere iniziative formative e informative rivolte a cittadini, imprese e scuole, al fine di diffondere consapevolezza sui temi ambientali, sociali ed economici. Tali attività contribuiscono a costruire una cultura della sostenibilità, rafforzano la partecipazione e stimolano comportamenti virtuosi. In ambito locale, esperienze di successo mostrano come campagne di comunicazione mirate, eventi pubblici e progetti educativi possano incidere positivamente sull'adozione di pratiche sostenibili, dalla raccolta differenziata all'efficienza energetica<sup>101</sup>.

Un elemento non trascurabile nelle politiche di sostenibilità è la valutazione economica degli interventi. L'analisi costi-benefici permette di identificare le soluzioni più efficienti e di giustificare le scelte politiche anche in termini di ritorno economico e sociale. Nei piccoli borghi, la capacità di effettuare tali valutazioni è spesso limitata, ma rappresenta un aspetto cruciale per garantire l'uso responsabile delle risorse pubbliche. La collaborazione con enti di ricerca e la condivisione di metodologie standardizzate possono contribuire a migliorare questo aspetto, aumentando la trasparenza e la credibilità delle politiche adottate.

Le politiche di sostenibilità nei piccoli comuni devono anche confrontarsi con le sfide legate alla gestione delle risorse naturali e all'adattamento ai cambiamenti climatici. Questi fenomeni

---

<sup>101</sup> European Environment Agency. (2020). Environmental communication and public participation.

richiedono interventi mirati di pianificazione territoriale, gestione delle emergenze e protezione degli ecosistemi. La definizione di strategie locali per la mitigazione e l'adattamento implica la valutazione dei rischi specifici del territorio, la promozione di pratiche agricole e forestali sostenibili, l'efficientamento energetico degli edifici e la riduzione delle emissioni inquinanti. La partecipazione attiva della comunità è un fattore determinante per il successo di tali strategie, poiché favorisce comportamenti responsabili e l'adozione di soluzioni condivise.

La promozione della mobilità sostenibile costituisce un ulteriore ambito di intervento importante. Nei piccoli borghi, la dipendenza dall'auto privata è spesso elevata, con conseguenti impatti negativi in termini di inquinamento, congestione e qualità della vita. Le politiche di sostenibilità devono quindi favorire alternative alla mobilità tradizionale, incentivando l'uso di mezzi pubblici, la mobilità dolce (bici e pedonalità) e la diffusione di tecnologie a basso impatto ambientale, come i veicoli elettrici. La progettazione di infrastrutture adeguate e di servizi integrati è essenziale per rendere queste alternative efficaci e attrattive per la popolazione locale e i visitatori.

Il rafforzamento del capitale sociale rappresenta un fattore chiave per la costruzione di comunità resilienti e sostenibili. Nei piccoli borghi, la densità di relazioni sociali, la presenza di reti associative e la partecipazione civica costituiscono risorse fondamentali per affrontare le sfide ambientali, economiche e sociali. Le politiche pubbliche devono sostenere e valorizzare queste reti, favorendo la collaborazione tra cittadini, associazioni, imprese e istituzioni. Le iniziative di co-progettazione e co-gestione di servizi e beni comuni rappresentano strumenti efficaci per coinvolgere attivamente la comunità e rafforzare il senso di responsabilità collettiva.

Inoltre, l'attenzione alla qualità della vita e al benessere dei cittadini deve essere al centro delle politiche di sostenibilità. Gli interventi devono mirare a migliorare l'accesso ai servizi essenziali, la sicurezza, la salute e le opportunità culturali e ricreative. Nei piccoli comuni, la fragilità demografica e la dispersione territoriale possono rappresentare ostacoli significativi, ma possono essere superati attraverso politiche integrate che valorizzino il capitale umano e le risorse locali: pertanto, l'adozione di tecnologie digitali e soluzioni innovative può contribuire a garantire servizi più efficienti e inclusivi, riducendo le disuguaglianze territoriali.

Un aspetto cruciale che contribuisce alla efficacia delle politiche di sostenibilità nei piccoli borghi è la capacità di attrarre e valorizzare nuove forme di economia locale, soprattutto quelle legate all'economia circolare, al turismo sostenibile e alle energie rinnovabili. Nei piccoli comuni, l'economia tradizionale spesso si basa su settori come l'agricoltura, l'artigianato e il turismo di nicchia. Tuttavia, per garantire uno sviluppo duraturo, è necessario promuovere attività economiche che minimizzino l'impatto ambientale e valorizzino le risorse locali in

modo responsabile. Le politiche pubbliche possono stimolare questo processo attraverso incentivi, formazione, supporto tecnico e facilitazione dell'accesso a finanziamenti specifici.

L'economia circolare rappresenta una frontiera importante per la sostenibilità locale, poiché consente di ridurre sprechi e consumi di risorse attraverso il riutilizzo, il riciclo e la condivisione. Nei piccoli borghi, iniziative di economia circolare possono tradursi in progetti di recupero di materiali, compostaggio domestico o collettivo, condivisione di beni e servizi, e promozione di filiere corte. Queste pratiche non solo migliorano l'efficienza delle risorse, ma rafforzano anche i legami sociali e la coesione comunitaria. L'intervento delle amministrazioni locali, con il supporto di reti territoriali e partnership pubblico-private, è fondamentale per creare le condizioni favorevoli alla diffusione di questi modelli.

Il turismo sostenibile costituisce un altro ambito strategico per la valorizzazione dei piccoli borghi, spesso caratterizzati da un ricco patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale. Le politiche di sviluppo turistico devono bilanciare l'attrattività del territorio con la necessità di preservarne le caratteristiche distintive e di garantire la qualità della vita dei residenti. Tra le strategie adottate vi sono la promozione di itinerari tematici, la valorizzazione dei prodotti tipici locali, l'organizzazione di eventi culturali e la creazione di servizi ecosostenibili. Il coinvolgimento delle comunità locali nella progettazione e gestione delle attività turistiche contribuisce a costruire un'offerta autentica e responsabile, capace di generare valore economico e sociale.

L'adozione di fonti energetiche rinnovabili è altresì centrale nelle politiche di sostenibilità ambientale. Nei piccoli comuni, la produzione locale di energia da fonti come il solare, l'eolico, la biomassa o le pompe di calore può ridurre la dipendenza da combustibili fossili e diminuire le emissioni di gas serra. Le amministrazioni possono favorire questo processo attraverso l'installazione di impianti pubblici, l'incentivazione di interventi privati, la promozione di cooperative energetiche e l'informazione rivolta ai cittadini. Oltre ai benefici ambientali, la produzione di energia rinnovabile può generare opportunità occupazionali e aumentare la sicurezza energetica locale.

La gestione delle risorse idriche rappresenta un'ulteriore sfida per i piccoli borghi, spesso caratterizzati da limitate disponibilità e vulnerabilità agli effetti dei cambiamenti climatici, come siccità o eventi meteorologici estremi. Le politiche di sostenibilità devono prevedere interventi di miglioramento dell'efficienza nell'uso dell'acqua, la tutela delle fonti, la riduzione delle perdite nella rete idrica e la valorizzazione delle acque reflue attraverso sistemi di riciclo e riutilizzo. La partecipazione dei cittadini e delle imprese a pratiche di consumo responsabile

e la sensibilizzazione sull'importanza della risorsa acqua sono elementi chiave per la riuscita di queste strategie.

La tutela della biodiversità e degli ecosistemi locali assume una particolare rilevanza nei piccoli borghi, dove spesso è presente un patrimonio naturalistico di elevato valore. Le politiche di sostenibilità devono promuovere azioni di conservazione degli habitat, protezione delle specie autoctone e mitigazione degli impatti delle attività antropiche. L'istituzione di aree protette, la promozione di pratiche agricole e forestali sostenibili, e il coinvolgimento delle comunità nella gestione partecipata dei beni comuni naturali rappresentano strumenti efficaci per garantire la conservazione della biodiversità. Tali azioni contribuiscono anche a migliorare la qualità della vita e a rafforzare l'identità territoriale.

Un elemento di crescente importanza riguarda l'integrazione delle dimensioni sociale, economica e ambientale della sostenibilità, attraverso un approccio olistico e sistemico. Nei piccoli borghi, le politiche devono tenere conto della complessità delle interazioni tra fattori demografici, economici, culturali e ambientali, e adottare soluzioni che favoriscano un equilibrio dinamico tra questi ambiti. Questo richiede strumenti di pianificazione integrata, capacità di analisi multidisciplinare e una visione strategica di lungo termine. La coerenza tra le politiche settoriali, come quelle urbanistiche, ambientali, economiche e sociali, è indispensabile per evitare conflitti e promuovere sinergie positive.

L'attenzione alla dimensione intergenerazionale della sostenibilità è un altro aspetto fondamentale. Le politiche pubbliche devono considerare non solo le esigenze attuali, ma anche garantire la possibilità per le future generazioni di vivere in comunità sane, inclusive e prosperose. Nei piccoli borghi, questo implica investimenti in infrastrutture sociali, educazione, servizi sanitari e opportunità lavorative, al fine di contrastare l'abbandono e l'invecchiamento della popolazione. Il rafforzamento del tessuto sociale e il miglioramento delle condizioni di vita sono condizioni essenziali per attrarre e trattenere giovani e famiglie.

Le politiche di sostenibilità nei piccoli comuni si trovano inoltre a dover affrontare la sfida della misurazione e rendicontazione dei risultati. La trasparenza e la responsabilità sono principi cardine della buona amministrazione pubblica e sono particolarmente rilevanti quando si tratta di investimenti pubblici e politiche di lungo termine. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio basati su indicatori specifici consente di valutare l'efficacia degli interventi, identificare criticità e adattare le strategie in modo tempestivo. La rendicontazione pubblica, attraverso report accessibili e comunicazione ai cittadini, favorisce inoltre la costruzione di un rapporto di fiducia tra amministrazione e comunità.

La dimensione culturale e identitaria assume un ruolo strategico nella definizione e nell'attuazione delle politiche di sostenibilità. Nei piccoli borghi, il patrimonio storico, artistico e culturale rappresenta un fattore distintivo che può essere valorizzato per promuovere uno sviluppo equilibrato e rispettoso del territorio. La conservazione e la valorizzazione di questo patrimonio, unitamente alla promozione di eventi culturali e forme di espressione locale, contribuiscono a rafforzare l'identità comunitaria e a creare occasioni di crescita economica e sociale. Le politiche devono quindi integrare la dimensione culturale nelle strategie di sostenibilità, riconoscendo il valore delle tradizioni e delle pratiche locali.

La cooperazione tra piccoli comuni rappresenta un ulteriore elemento chiave per superare le limitazioni dovute alla dimensione e alle risorse ridotte. La creazione di forme associative e di partenariati territoriali consente di realizzare economie di scala, condividere servizi e competenze, e coordinare interventi a livello sovracomunale. Queste modalità di collaborazione favoriscono anche l'accesso a finanziamenti e programmi europei, aumentando la capacità progettuale e operativa delle amministrazioni locali. Il rafforzamento delle reti di cooperazione è pertanto un obiettivo prioritario per promuovere politiche di sostenibilità efficaci e durature.

#### **4.3 Progetti e iniziative sostenibili ad Amelia**

L'esperienza del Comune di Amelia rappresenta un esempio significativo di come un piccolo borgo possa concretamente tradurre i principi di sostenibilità in progetti e iniziative operative, capaci di integrare la tutela ambientale, lo sviluppo economico locale e la coesione sociale. Le strategie messe in campo sono il risultato di una visione amministrativa orientata alla valorizzazione delle risorse locali, alla partecipazione attiva della cittadinanza e alla collaborazione con enti territoriali e soggetti privati, nel rispetto delle normative nazionali e comunitarie.

Uno dei principali ambiti di intervento riguarda la gestione sostenibile del patrimonio culturale e ambientale. Il Comune di Amelia ha avviato da diversi anni programmi di recupero e valorizzazione del centro storico, con particolare attenzione alla tutela delle strutture architettoniche e degli spazi pubblici. L'obiettivo è quello di conservare l'identità storica del borgo, migliorandone al contempo la fruibilità e l'accessibilità. Il progetto "Amelia Sostenibile" ha previsto, ad esempio, il rifacimento delle pavimentazioni con materiali eco-compatibili, l'illuminazione a basso consumo energetico e la creazione di percorsi pedonali e ciclabili che favoriscano modalità di mobilità dolce e la riduzione dell'uso dell'auto nel centro urbano<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Comune di Amelia, *Piano di Recupero e Valorizzazione del Centro Storico*, 2022.

Questa iniziativa è stata integrata con interventi di sensibilizzazione rivolti ai cittadini e alle imprese locali, al fine di promuovere comportamenti virtuosi nei confronti dell'ambiente e di incentivare l'adozione di pratiche sostenibili nella vita quotidiana. La partecipazione della comunità è stata stimolata tramite incontri pubblici, laboratori tematici e campagne informative, che hanno favorito un processo di co-progettazione e rafforzato il senso di appartenenza e responsabilità collettiva<sup>103</sup>.

Parallelamente, il Comune ha posto una particolare attenzione alla gestione efficiente delle risorse idriche. Considerando la vulnerabilità idrica tipica dei territori interni e il cambiamento climatico, è stato realizzato un progetto di monitoraggio e riduzione delle perdite nella rete idrica, accompagnato da interventi di manutenzione e sostituzione delle tubazioni più obsolete. La digitalizzazione delle infrastrutture idriche ha consentito inoltre un controllo più puntuale e tempestivo delle anomalie, contribuendo a ridurre gli sprechi e migliorare la qualità del servizio<sup>104</sup>.

In ambito energetico, Amelia ha investito significativamente nella produzione di energia da fonti rinnovabili, con l'installazione di impianti fotovoltaici su edifici pubblici, come scuole, strutture comunali e impianti sportivi. Questi interventi sono stati realizzati anche grazie a finanziamenti regionali e comunitari, come il Programma Operativo Nazionale (PON) "Energia sostenibile e qualità della vita" e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)<sup>105</sup>. Il Comune ha inoltre promosso la diffusione di sistemi di riscaldamento a biomassa e pompe di calore nelle abitazioni private, attraverso bandi e incentivi rivolti ai cittadini.

La mobilità sostenibile rappresenta un altro settore in cui Amelia ha sviluppato iniziative concrete. La creazione di una rete di piste ciclabili, il potenziamento del trasporto pubblico locale con mezzi a basso impatto ambientale e l'installazione di colonnine di ricarica per veicoli elettrici sono solo alcune delle azioni intraprese per ridurre le emissioni di gas serra e migliorare la qualità dell'aria<sup>106</sup>. Questi interventi sono accompagnati da programmi di educazione ambientale nelle scuole e campagne di sensibilizzazione rivolte alla popolazione, al fine di incentivare modalità di spostamento più sostenibili e consapevoli.

L'ambito agricolo, storicamente rilevante per Amelia e i suoi dintorni, è stato oggetto di politiche di sostegno alla agricoltura biologica e alle filiere corte. Il Comune ha collaborato con cooperative e associazioni di produttori locali per promuovere la produzione e la

---

<sup>103</sup> Comune di Amelia, *Progetto Amelia Sostenibile – Partecipazione e Sensibilizzazione*, relazione tecnica, 2023.

<sup>104</sup> Regione Umbria, *Programma per l'efficientamento della rete idrica nei comuni minori*, 2021.

<sup>105</sup> Ministero della Transizione Ecologica, *PON Energia Sostenibile e Qualità della Vita*, rapporto 2022.

<sup>106</sup> Comune di Amelia, *Piano Mobilità Sostenibile 2021-2026*, 2021,

commercializzazione di prodotti a basso impatto ambientale, valorizzando le caratteristiche tipiche del territorio e sostenendo l'economia locale. Sono stati inoltre avviati progetti di agricoltura sociale, che integrano l'attività agricola con percorsi di inclusione sociale e formazione professionale per categorie vulnerabili, come giovani in difficoltà o persone con disabilità<sup>107</sup>.

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, Amelia ha adottato un sistema di raccolta differenziata efficiente e diffuso, affiancato da campagne informative che hanno incrementato la partecipazione dei cittadini e ridotto la produzione di rifiuti indifferenziati. La promozione del compostaggio domestico e comunitario è stata incentivata con la distribuzione di materiali informativi e attrezzature dedicate, contribuendo alla riduzione dei rifiuti organici e alla produzione di fertilizzante naturale per le attività agricole e giardinaggio pubblico<sup>108</sup>.

Un aspetto innovativo e distintivo riguarda l'utilizzo delle tecnologie digitali per migliorare la gestione urbana e la partecipazione cittadina. Amelia ha implementato piattaforme online che consentono ai cittadini di accedere ai servizi comunali, segnalare problematiche e partecipare a processi decisionali tramite consultazioni pubbliche e sondaggi digitali<sup>109</sup>. La digitalizzazione ha favorito anche l'adozione di sistemi di smart lighting e di monitoraggio ambientale, che migliorano l'efficienza energetica e la sicurezza urbana, con un risparmio di risorse e un impatto positivo sull'ambiente.

La dimensione educativa e culturale è stata integrata nelle politiche sostenibili attraverso progetti rivolti alle scuole e alla cittadinanza, volti a diffondere la consapevolezza sui temi ambientali, sociali ed economici della sostenibilità. In collaborazione con enti locali, associazioni culturali e istituzioni scolastiche, sono stati organizzati eventi, workshop e laboratori che hanno coinvolto attivamente diverse fasce della popolazione, promuovendo una cultura condivisa e responsabile<sup>110</sup>.

Infine, va sottolineata la capacità del Comune di Amelia di intercettare e utilizzare risorse finanziarie provenienti da programmi nazionali ed europei, sfruttando appieno le opportunità offerte, ad esempio, dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dai fondi strutturali europei. Questa attitudine progettuale e gestionale rappresenta un elemento fondamentale per la sostenibilità delle iniziative, che si inseriscono in un quadro di programmazione strategica e monitoraggio continuo dei risultati<sup>111</sup>.

---

<sup>107</sup> Coldiretti Umbria, *Agricoltura biologica e sociale: esperienze locali*, 2023.

<sup>108</sup> ARPA Umbria, *Rapporto sulla gestione dei rifiuti nei piccoli comuni umbri*, 2022.

<sup>109</sup> Comune di Amelia, *Piattaforma digitale per la partecipazione civica*, 2023.

<sup>110</sup> Istituto Comprensivo Amelia, *Progetto Educazione Ambientale e Sostenibilità*, 2022.

<sup>111</sup> ANCI, *Linee guida per la progettazione PNRR nei piccoli comuni*, 2023.

In sintesi, il caso di Amelia evidenzia come un piccolo borgo possa adottare un approccio integrato e multidimensionale alla sostenibilità, combinando interventi infrastrutturali, azioni di promozione culturale, politiche di inclusione sociale e uso innovativo delle tecnologie digitali. La partecipazione della comunità e la capacità di cooperare con reti territoriali e istituzioni più ampie si configurano come fattori abilitanti essenziali per il successo delle politiche pubbliche in questo ambito.

#### **4.3.1 Gestione sostenibile delle risorse e infrastrutture verdi**

L'esperienza del Comune di Amelia evidenzia come la sostenibilità possa tradursi in interventi concreti volti alla tutela ambientale, allo sviluppo economico locale e alla coesione sociale. Tra le principali aree di intervento vi è la gestione del patrimonio culturale e ambientale, con programmi di recupero e valorizzazione del centro storico, rifacimento delle pavimentazioni con materiali eco-compatibili, illuminazione a basso consumo e percorsi pedonali e ciclabili. A questa dimensione si affiancano progetti di gestione efficiente delle risorse idriche, con monitoraggio della rete, manutenzione e digitalizzazione delle infrastrutture, e interventi energetici basati su fonti rinnovabili, come impianti fotovoltaici su edifici pubblici e sistemi di riscaldamento sostenibili. L'attenzione alla mobilità sostenibile è testimoniata da piste ciclabili, trasporto pubblico a basso impatto e colonnine di ricarica per veicoli elettrici. Inoltre, la gestione dei rifiuti e la promozione del compostaggio domestico e comunitario contribuiscono a ridurre sprechi e impatto ambientale.

#### **4.4 Un modello integrato per la valorizzazione dei borghi**

La valorizzazione dei borghi rappresenta una sfida complessa che richiede un modello integrato, capace di combinare diversi ambiti di intervento – dalla tutela del patrimonio culturale e ambientale, all'innovazione sociale e tecnologica, fino allo sviluppo economico sostenibile. Questo approccio multidimensionale nasce dall'esigenza di superare i modelli tradizionali di conservazione passiva, che rischiano di isolare i borghi dal contesto contemporaneo, e di promuovere invece una rigenerazione dinamica, partecipata e coerente con le esigenze della comunità locale.

Il primo elemento chiave di questo modello è la centralità del capitale umano e sociale, inteso come l'insieme delle competenze, delle relazioni e del capitale di fiducia che caratterizzano la comunità del borgo<sup>112</sup>. La valorizzazione non può prescindere dal coinvolgimento attivo dei

---

<sup>112</sup> Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster. Pp. 289 -390.

residenti, che sono i custodi della memoria storica e culturale, ma anche i principali attori di ogni processo di innovazione e sviluppo. La partecipazione attiva contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e di responsabilità, oltre a favorire una maggiore legittimazione delle scelte strategiche<sup>113</sup>.

In secondo luogo, il modello integrato deve considerare la tutela e la valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale come una risorsa dinamica e vivente. Gli interventi di recupero architettonico e paesaggistico devono essere accompagnati da azioni di promozione culturale e di valorizzazione delle tradizioni locali, comprese le pratiche artigianali, le feste religiose e civili, la gastronomia e i saperi legati alla natura. Questo patrimonio immateriale contribuisce a creare un'identità forte e riconoscibile, che può diventare un elemento di attrazione turistica e di sviluppo economico<sup>114</sup>.

La terza dimensione riguarda l'innovazione tecnologica e digitale, che può rappresentare un'opportunità per superare i limiti di isolamento e di scarsità di risorse tipici dei borghi. La diffusione di infrastrutture digitali avanzate, come la banda larga e le reti 5G, consente di migliorare la qualità dei servizi, facilitare la comunicazione e creare nuove forme di lavoro e impresa, anche a distanza<sup>115</sup>. Inoltre, la digitalizzazione può supportare la gestione intelligente delle risorse territoriali, attraverso sistemi di monitoraggio ambientale, di mobilità sostenibile e di efficienza energetica<sup>116</sup>.

Un modello integrato deve inoltre prevedere una governance multilivello e partecipativa, che coinvolga attivamente i diversi livelli istituzionali, dalla dimensione locale a quella regionale e nazionale, nonché la cooperazione con enti privati, associazioni e comunità scientifica. La rete di collaborazioni e partenariati è fondamentale per accedere a risorse finanziarie, condividere conoscenze e implementare progetti complessi che richiedono competenze diverse. Questo tipo di governance rafforza la capacità di programmazione e la coerenza degli interventi nel tempo. Infine, il modello deve essere orientato alla sostenibilità ambientale, economica e sociale, assumendo una prospettiva di lungo periodo che consideri l'interazione tra questi diversi aspetti. La sostenibilità è un prerequisito imprescindibile per garantire la qualità della vita e la resilienza dei borghi di fronte alle sfide contemporanee, come i cambiamenti climatici, la perdita di popolazione e la crisi economica.

---

<sup>113</sup> Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), pp. 513–522.

<sup>114</sup> Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge, pp. 16 – 42.

<sup>115</sup> European Commission. (2020). *Digital transformation in rural areas: Challenges and opportunities*.

<sup>116</sup> OECD. (2021). *Smart rural development: Leveraging digital technologies*. OECD Publishing.

Un secondo elemento fondamentale nel modello integrato per la valorizzazione dei borghi riguarda la dimensione economica, in cui il rilancio delle economie locali deve essere affrontato con strategie che favoriscano la diversificazione produttiva, la sostenibilità e l'innovazione. Nei piccoli borghi, spesso caratterizzati da un'economia tradizionale basata sull'agricoltura, l'artigianato e un turismo di nicchia, la sfida è quella di coniugare la valorizzazione delle risorse locali con le esigenze di competitività e modernizzazione<sup>117</sup>.

La diversificazione delle attività economiche è strategica per ridurre la vulnerabilità dei borghi a shock esterni, come crisi di mercato o cambiamenti climatici, e per creare opportunità di lavoro e sviluppo per le nuove generazioni<sup>118</sup>. A tal fine, le politiche pubbliche e gli interventi privati devono favorire lo sviluppo di filiere corte e produzioni di qualità, legate ai prodotti tipici locali e alle pratiche agricole sostenibili, come l'agricoltura biologica e l'agroecologia<sup>119</sup>. Questo approccio può contribuire non solo a preservare il patrimonio rurale, ma anche a rafforzare l'identità territoriale e a valorizzare il rapporto tra comunità e ambiente<sup>120</sup>.

Accanto alla valorizzazione delle attività tradizionali, è essenziale promuovere l'innovazione tecnologica e sociale, favorendo l'adozione di soluzioni digitali, la nascita di start-up e la creazione di nuove forme di imprenditorialità. L'uso delle tecnologie digitali, come l'e-commerce, le piattaforme di sharing economy e i servizi digitali innovativi, permette alle piccole imprese di superare i limiti geografici e di accedere a mercati più ampi. Inoltre, la promozione di reti di collaborazione tra imprese, università, centri di ricerca e comunità locali può generare processi di innovazione aperta e co-creazione, contribuendo alla resilienza e allo sviluppo sostenibile<sup>121</sup>.

Il turismo rappresenta uno dei settori con il maggiore potenziale di sviluppo per i borghi, ma la sua gestione deve essere improntata a principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Il turismo sostenibile si basa sulla conservazione del patrimonio naturale e culturale, sulla valorizzazione delle identità locali e sulla creazione di benefici diffusi per la comunità. Per questo motivo, è importante progettare e gestire le attività turistiche in modo integrato, tenendo

---

<sup>117</sup> Barca, F., McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*, 52(1), pp. 134-152.

<sup>118</sup> Huggins, R., & Thompson, P. (2015). *Entrepreneurship, innovation and regional growth: An introduction*. Routledge, pp. 11 – 45.

<sup>119</sup> Altieri, M. A. (2009). Agroecology, small farms, and food sovereignty. *Monthly Review*, 61(3), pp. 102-113.

<sup>120</sup> Ploeg, J. D. van der, & Renting, H. (2004). Behind the 'redux': A rejoinder to David Goodman. *Sociologia Ruralis*, 44(1), pp. 101-108.

<sup>121</sup> Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, pp. 325 – 326.

conto della capacità di carico ambientale e sociale, delle esigenze degli abitanti e delle dinamiche del mercato turistico<sup>122</sup>.

Il rafforzamento delle infrastrutture e dei servizi è un'altra leva importante per la valorizzazione dei borghi. L'accessibilità fisica, attraverso il miglioramento delle reti di trasporto pubblico e delle vie di comunicazione, è essenziale per favorire la mobilità e l'integrazione territoriale. Allo stesso modo, la disponibilità di servizi essenziali, come sanità, istruzione, servizi sociali e digitali, contribuisce a migliorare la qualità della vita e a rendere i borghi più attrattivi per residenti e visitatori<sup>123</sup>. La sfida è quella di garantire questi servizi in modo sostenibile, anche attraverso la condivisione di risorse e la collaborazione intercomunale.

Infine, un modello integrato di valorizzazione deve includere la promozione della coesione sociale e dell'inclusione, che rappresentano condizioni imprescindibili per la sostenibilità e la resilienza dei borghi<sup>124</sup>. Le politiche sociali devono essere progettate per contrastare l'isolamento, la povertà e lo spopolamento, favorendo l'integrazione delle fasce più vulnerabili e il coinvolgimento di tutti i gruppi sociali. La partecipazione e l'empowerment delle comunità locali, attraverso processi di governance inclusiva e strumenti di partecipazione, contribuiscono a costruire capitale sociale e a rafforzare il senso di appartenenza e responsabilità<sup>125</sup>.

Un ulteriore aspetto cruciale nel modello integrato è la valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico, che rappresenta una risorsa strategica per i borghi e un elemento chiave per attrarre visitatori, investimenti e nuovi residenti. Il patrimonio culturale non si limita ai monumenti o ai siti storici, ma comprende anche tradizioni, arti, mestieri, linguaggi e forme di socialità che caratterizzano l'identità di un territorio.

La tutela e la valorizzazione di questo patrimonio richiedono interventi coordinati tra diverse discipline, coinvolgendo archeologi, storici, urbanisti, architetti, antropologi e altre figure specialistiche, oltre al contributo attivo della comunità locale. La progettazione di azioni di recupero e valorizzazione deve rispettare i criteri di autenticità e integrità, evitando la mercificazione o la banalizzazione delle risorse culturali. Al contrario, un approccio partecipativo e integrato può promuovere un rapporto autentico tra passato e presente, creando nuove forme di fruizione e di utilizzo che siano sostenibili nel tempo<sup>126</sup>.

---

<sup>122</sup> UNEP & WTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization.

<sup>123</sup> European Commission. (2020). *Rural development in the EU*.

<sup>124</sup> Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 13(Spring), pp. 35-42.

<sup>125</sup> Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), pp. 216-224.

<sup>126</sup> Waterton, E., & Smith, L. (2010). The recognition and misrecognition of community heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 16(1-2), pp. 4-15.

Le politiche culturali locali possono includere la creazione di eventi, festival, mostre, laboratori e percorsi tematici che coinvolgano residenti e turisti, stimolando l'interesse per la storia e la cultura del borgo e generando economie legate al turismo culturale. Queste iniziative devono essere progettate tenendo conto delle specificità locali e delle dinamiche socio-economiche, per evitare effetti di sovraccarico o gentrificazione<sup>127</sup>.

L'integrazione tra la valorizzazione culturale e la tutela ambientale è un elemento sempre più riconosciuto a livello internazionale, in quanto il paesaggio costituisce un valore comune che unisce natura e cultura. I borghi spesso sono inseriti in contesti naturali di grande pregio, e la loro conservazione è imprescindibile per mantenere l'attrattiva e la qualità della vita. Le politiche di gestione del paesaggio devono quindi tenere conto degli aspetti ecologici, estetici, sociali ed economici, promuovendo forme di uso sostenibile e partecipato<sup>128</sup>.

L'adozione di sistemi di gestione del patrimonio basati su standard internazionali, come quelli promossi dall'UNESCO, può rappresentare un'opportunità per i borghi che vogliono affermarsi come destinazioni culturali riconosciute, beneficiando di visibilità, supporto tecnico e finanziario. Tuttavia, l'iscrizione nei siti UNESCO comporta anche responsabilità e vincoli che devono essere attentamente valutati e gestiti all'interno di una strategia integrata<sup>129</sup>.

Il patrimonio immateriale, come le tradizioni orali, la musica, la gastronomia e le pratiche sociali, deve ricevere uguale attenzione rispetto a quello materiale, in quanto elemento dinamico e vivente della cultura locale. La sua trasmissione alle nuove generazioni è fondamentale per garantire la continuità culturale e la capacità di innovazione del territorio. Le amministrazioni locali possono promuovere questo processo attraverso l'educazione, la documentazione, la promozione e il sostegno alle comunità e ai gruppi culturali<sup>130</sup>.

La collaborazione tra diversi attori, inclusi enti pubblici, privati, organizzazioni non governative e comunità locali, è essenziale per garantire la gestione sostenibile e partecipata del patrimonio culturale. La creazione di partenariati e reti tematiche può favorire lo scambio di esperienze, competenze e risorse, aumentando l'efficacia degli interventi e la coesione territoriale<sup>131</sup>.

---

<sup>127</sup> García, B. (2004). Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: Lessons from experience, prospects for the future. *Local Economy*, 19(4), pp. 312-326.

<sup>128</sup> Antrop, M. (2005). Why landscapes of the past are important for the future. *Landscape and Urban Planning*, 70(1-2), pp. 21-34.

<sup>129</sup> Labadi, S. (2013). UNESCO, cultural heritage, and outstanding universal value: Value-based analyses of the World Heritage and Intangible Cultural Heritage Conventions. *The International Journal of Heritage Studies*, 19(6), pp. 532-547.

<sup>130</sup> Blanc, N. (2017). Intangible cultural heritage and communities: The case of traditional festivals. *International Journal of Intangible Heritage*, 12, pp. 103-116.

<sup>131</sup> Duxbury, N., Hosagrahar, J., & Pascual, J. (2016). Culture in the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *UNESCO Policy Paper*.

Un altro pilastro fondamentale per un modello integrato di valorizzazione dei borghi riguarda la dimensione economica, in particolare lo sviluppo di un'economia locale sostenibile e diversificata. La sostenibilità economica dei piccoli borghi passa attraverso la promozione di attività economiche che siano rispettose dell'ambiente, valorizzino le risorse locali e siano capaci di generare occupazione stabile e di qualità.

La diversificazione economica rappresenta uno strumento strategico per contrastare la dipendenza da settori tradizionali spesso vulnerabili, come l'agricoltura intensiva o il turismo stagionale. Essa implica il sostegno a settori emergenti o complementari, quali l'artigianato di qualità, le produzioni agroalimentari tipiche, le energie rinnovabili, i servizi digitali e le attività culturali. Questo approccio aiuta a ridurre la vulnerabilità economica dei borghi e a creare nuove opportunità per i residenti, soprattutto per le fasce più giovani della popolazione.

La promozione dell'artigianato locale, in particolare, rappresenta un veicolo importante per la conservazione delle tradizioni culturali e per la creazione di valore aggiunto. L'artigianato, infatti, coniuga spesso competenze storiche con innovazioni tecnologiche e di design, offrendo prodotti distintivi che possono trovare sbocco sia nei mercati locali sia in quelli globali. Le amministrazioni comunali possono sostenere questa filiera attraverso programmi di formazione, promozione commerciale, partecipazione a fiere e mercati, nonché facilitando l'accesso a finanziamenti dedicati<sup>132</sup>.

Il turismo sostenibile si configura come un elemento centrale nella strategia di valorizzazione dei borghi, ma deve essere gestito con attenzione per evitare effetti negativi come il sovraffollamento, l'impatto ambientale e la perdita di autenticità culturale<sup>133</sup>. Il turismo esperienziale e di qualità, che punta a coinvolgere i visitatori in attività culturali, agricole o artigianali, può contribuire a migliorare la permanenza media e la spesa turistica, favorendo un rapporto più rispettoso e duraturo con il territorio<sup>134</sup>.

L'innovazione tecnologica e digitale rappresenta inoltre una leva strategica per lo sviluppo economico locale. L'adozione di tecnologie digitali può migliorare l'efficienza delle imprese, facilitare la commercializzazione dei prodotti e servizi, aprire nuovi mercati e favorire la nascita di start-up innovative<sup>135</sup>. Nei piccoli borghi, dove spesso la distanza dai centri urbani

---

<sup>132</sup> Tua, A., & Manfredi, E. (2018). Supporting local artisans through policy tools: A study on the Italian context. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 8(3), pp. 268-282.

<sup>133</sup> UNWTO. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*.

<sup>134</sup> Richards, G., & Marques, L. (2018). Exploring the role of culture in tourism: A systematic review. *Tourism Management Perspectives*, 25, pp. 61-70.

<sup>135</sup> European Commission. (2021). *Digital Transformation of European SMEs*.

rappresenta un ostacolo, la digitalizzazione contribuisce anche a ridurre l'isolamento, promuovendo forme di lavoro a distanza e nuove opportunità imprenditoriali<sup>136</sup>.

Per realizzare questo tipo di sviluppo economico sostenibile è però indispensabile un sistema di governance efficace, capace di mettere in rete i diversi attori locali e di attrarre investimenti pubblici e privati. I partenariati tra enti pubblici, imprese, associazioni e università possono favorire la progettazione e l'implementazione di iniziative integrate, come poli di innovazione, incubatori d'impresa e reti di imprese locali<sup>137</sup>. Questo approccio favorisce inoltre lo scambio di conoscenze e competenze, stimolando la capacità di adattamento e innovazione del territorio<sup>138</sup>.

Un elemento di rilievo riguarda la sostenibilità finanziaria delle iniziative, che deve essere garantita attraverso un'attenta programmazione e l'accesso a diverse fonti di finanziamento, tra cui fondi europei, nazionali e regionali, investimenti privati e forme di crowdfunding. La capacità di preparare progetti di qualità e di accedere ai bandi è spesso una sfida per i piccoli comuni, ma può essere supportata da reti di supporto tecnico e consulenza specializzata<sup>139</sup>.

Inoltre, la promozione dell'economia circolare può rappresentare un modello di sviluppo particolarmente adatto ai borghi, grazie alla valorizzazione dei cicli locali di produzione e consumo, alla riduzione degli sprechi e all'uso efficiente delle risorse. Esempi concreti includono il riciclo di materiali, la produzione di energia da fonti rinnovabili locali e la promozione di filiere corte per prodotti agricoli e artigianali.

Infine, la valorizzazione dell'economia locale deve essere accompagnata da politiche di inclusione sociale e di contrasto alle disuguaglianze, che garantiscano a tutti i cittadini l'accesso ai servizi, alle opportunità lavorative e alla partecipazione democratica. In questo senso, la coesione sociale rappresenta sia un obiettivo sia una condizione per lo sviluppo sostenibile dei borghi<sup>140</sup>.

La sostenibilità ambientale costituisce un altro elemento imprescindibile nel modello integrato per la valorizzazione dei borghi. I piccoli centri storici sono spesso situati in contesti paesaggistici di grande pregio, che richiedono una gestione attenta e sostenibile per preservarne il valore ecologico, estetico e culturale. La tutela degli ecosistemi locali e la promozione di

---

<sup>136</sup> OECD. (2019). *Bridging the Digital Divide in Rural Areas*. OECD Digital Economy Papers.

<sup>137</sup> Di Domenico, M., & Walker, R. (2019). Collaborative governance in rural innovation networks. *Regional Studies*, 53(7), pp. 985-996.

<sup>138</sup> Bosworth, G., & Turner, R. (2018). Innovation in rural businesses: Networks and culture. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), pp. 269-290.

<sup>139</sup> Regione Toscana. (2021). *Support Networks for Small Municipalities: Technical Assistance Report*.

<sup>140</sup> Wilkinson, R., & Pickett, K. (2010). *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger*. Bloomsbury Publishing, pp. 302 – 350.

pratiche di gestione sostenibile delle risorse naturali rappresentano quindi priorità strategiche, che si traducono in politiche di conservazione, rigenerazione ambientale e prevenzione dei rischi naturali.

La pianificazione territoriale deve essere improntata a criteri di sostenibilità ambientale, integrando le esigenze di sviluppo economico e sociale con quelle di conservazione ambientale. L'adozione di strumenti quali il Piano Urbanistico Comunale (PUC) e il Piano Paesaggistico Regionale (PPR) permette di definire linee guida chiare per la gestione del territorio, preservando le aree di maggior valore e regolamentando le trasformazioni urbanistiche in modo da minimizzare l'impatto ambientale<sup>141</sup>.

La promozione di energie rinnovabili rappresenta una leva importante per ridurre l'impronta ecologica dei borghi, migliorare l'efficienza energetica degli edifici e favorire l'autonomia energetica locale<sup>142</sup>. L'installazione di impianti fotovoltaici, di minieolico e di sistemi di teleriscaldamento a biomassa può essere realizzata attraverso progetti condivisi tra amministrazioni, comunità e imprese, con un forte coinvolgimento dei cittadini<sup>143</sup>. Tali iniziative contribuiscono non solo alla sostenibilità ambientale, ma anche alla creazione di nuove opportunità occupazionali e all'aumento della coesione sociale<sup>144</sup>.

La gestione sostenibile delle risorse idriche è un altro aspetto cruciale. La scarsità e la qualità dell'acqua rappresentano sfide particolarmente rilevanti per i piccoli borghi, soprattutto in aree soggette a stress idrico o a rischio di inquinamento<sup>145</sup>. L'adozione di sistemi di monitoraggio, la promozione di tecniche di raccolta e riutilizzo delle acque piovane, e l'efficientamento delle reti idriche sono strumenti fondamentali per garantire la disponibilità e la qualità dell'acqua nel lungo periodo<sup>146</sup>.

La tutela della biodiversità e la conservazione degli habitat naturali rappresentano ulteriori priorità. La valorizzazione delle aree verdi, dei parchi naturali e delle riserve biologiche contribuisce a mantenere l'equilibrio ecologico, a offrire servizi ecosistemici e a migliorare la qualità della vita degli abitanti. Le iniziative di educazione ambientale e di coinvolgimento della comunità nelle attività di cura e gestione degli spazi verdi si rivelano strumenti efficaci per favorire un rapporto più diretto e responsabile con l'ambiente<sup>147</sup>.

---

<sup>141</sup> Regione Lombardia. (2020). *Piano Territoriale Regionale e strumenti di pianificazione comunale*.

<sup>142</sup> IRENA. (2020). *Renewable Energy in Rural Areas: Opportunities and Challenges*. International Renewable Energy Agency.

<sup>143</sup> Fondazione Symbola. (2021). *Energie rinnovabili e comunità energetiche in Italia*.

<sup>144</sup> UNDP. (2020). *Energy and Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme.

<sup>145</sup> World Water Council. (2018). *Water Scarcity and Management Strategies in Small Communities*, pp. 5 – 20.

<sup>146</sup> Regione Toscana. (2019). *Gestione integrata delle risorse idriche: best practices*.

<sup>147</sup> European Commission. (2020). *Engaging Communities in Biodiversity Conservation*.

La resilienza ai cambiamenti climatici è una sfida che deve essere affrontata con politiche integrate e proattive. I borghi, spesso vulnerabili a fenomeni come alluvioni, frane, incendi boschivi e ondate di calore, necessitano di strategie di prevenzione e adattamento basate su un'analisi approfondita dei rischi e su piani di emergenza efficaci. L'utilizzo di tecnologie di monitoraggio ambientale e di sistemi di allerta precoce rappresenta un supporto fondamentale per la gestione delle emergenze.

Inoltre, il coinvolgimento attivo della comunità nella gestione ambientale si conferma un fattore chiave per il successo delle politiche sostenibili. Progetti di citizen science, iniziative di volontariato ambientale e campagne di sensibilizzazione possono aumentare la consapevolezza e stimolare comportamenti virtuosi, rafforzando il senso di responsabilità collettiva e la coesione sociale.

Un aspetto spesso trascurato riguarda la gestione dei rifiuti, che deve essere orientata a modelli di economia circolare e di riduzione degli sprechi. La raccolta differenziata, il compostaggio domestico e comunitario, e la promozione del riuso e del riciclo rappresentano pratiche indispensabili per limitare l'impatto ambientale e valorizzare le risorse materiali. In questo ambito, la collaborazione tra amministrazioni, cittadini e imprese è essenziale per costruire sistemi efficienti e sostenibili.

La mobilità sostenibile, infine, è un elemento integrato nel modello di valorizzazione dei borghi. La promozione di forme di trasporto a basso impatto, quali la mobilità ciclabile e pedonale, l'uso di veicoli elettrici e la creazione di collegamenti efficienti con i centri urbani maggiori, contribuisce a migliorare la qualità dell'aria, a ridurre il consumo di energia e a favorire uno stile di vita più sano<sup>17</sup>. Le infrastrutture per la mobilità sostenibile devono essere progettate in modo da rispettare il contesto storico e ambientale, integrandosi armoniosamente con il paesaggio.

Nel complesso, il modello integrato per la valorizzazione dei borghi richiede una visione sistemica e multilivello, capace di coniugare sostenibilità ambientale, sviluppo economico e coesione sociale. La centralità della comunità locale, la collaborazione tra attori diversi e l'adozione di strumenti innovativi rappresentano le condizioni essenziali per costruire un futuro sostenibile e resiliente per i piccoli centri storici.

#### **4.4.1 Dimensione culturale, sociale e tecnologica**

Il modello integrato per la valorizzazione dei borghi mira a combinare tutela del patrimonio, innovazione sociale e tecnologica e sviluppo economico sostenibile. La centralità del capitale

umano e sociale è fondamentale: la partecipazione attiva dei residenti rafforza il senso di appartenenza e la legittimazione delle scelte strategiche.

La valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale include interventi architettonici e paesaggistici, promozione delle tradizioni locali e diffusione di infrastrutture digitali per superare limiti di isolamento e favorire nuove opportunità lavorative. La governance multilivello, partecipativa e cooperativa tra enti pubblici, privati e comunità scientifica, garantisce coerenza degli interventi e accesso a risorse finanziarie e competenze diverse.

#### **4.4.2 Sostenibilità economica e ambientale**

Un secondo pilastro del modello riguarda lo sviluppo economico sostenibile, attraverso la diversificazione delle attività, la promozione di filiere corte, agricoltura biologica, start-up e turismo esperienziale. La digitalizzazione supporta l'economia locale, favorisce l'innovazione e permette di superare vincoli geografici, mentre le politiche di inclusione sociale e coesione territoriale assicurano partecipazione e resilienza della comunità.

La sostenibilità ambientale è garantita attraverso la tutela di ecosistemi, la promozione di energie rinnovabili, gestione efficiente delle risorse idriche, tutela della biodiversità, gestione dei rifiuti e mobilità sostenibile. L'integrazione tra dimensione ambientale, economica e sociale rappresenta la chiave per garantire la resilienza dei borghi, il benessere dei residenti e l'attrattività del territorio nel lungo periodo.

## **Conclusioni**

La presente tesi ha affrontato in modo articolato e multidisciplinare il tema delle strategie pubbliche per i piccoli borghi, con un focus specifico sul caso di Amelia. Il filo conduttore dell'intero elaborato è stato quello di evidenziare come, nelle realtà territoriali marginali e di dimensioni ridotte, l'azione amministrativa debba necessariamente articolarsi attraverso approcci integrati e multidimensionali, capaci di tenere insieme risk management, digitalizzazione e sostenibilità ambientale e sociale. Questi tre pilastri, infatti, rappresentano le leve essenziali per favorire lo sviluppo e la resilienza dei piccoli comuni, garantendo loro un ruolo attivo e propositivo all'interno del sistema territoriale più ampio.

Il primo capitolo ha fornito una panoramica delle caratteristiche dei piccoli borghi italiani, soffermandosi in particolare sulla complessità della loro governance locale. La definizione e classificazione dei borghi ha permesso di delineare un quadro eterogeneo, in cui si evidenziano differenze sostanziali in termini demografici, economici e culturali, ma anche alcune sfide comuni che accomunano queste realtà. Tra queste, la limitatezza delle risorse economiche e umane, l'invecchiamento della popolazione e la marginalità rispetto ai grandi centri urbani emergono come fattori critici da gestire. La trattazione delle caratteristiche socioeconomiche ha inoltre sottolineato l'importanza delle dinamiche locali, dove la dimensione relazionale assume un ruolo centrale, influenzando le capacità di azione delle amministrazioni pubbliche. Il ruolo delle amministrazioni pubbliche locali (AAPP) è stato approfondito con un'attenzione particolare alla loro funzione nei contesti marginali, evidenziando come esse rappresentino il primo punto di contatto e di intervento per le comunità. In questa prospettiva, la governance locale è stata analizzata come un concetto complesso, che richiede strumenti e modalità di collaborazione orizzontale e verticale, capaci di coinvolgere diversi attori istituzionali, economici e sociali. La governance non è stata considerata un mero modello organizzativo, bensì un processo dinamico di costruzione di consenso e di partecipazione, indispensabile per rispondere alle esigenze specifiche dei borghi.

Nel secondo capitolo si è affrontato il tema del risk management, inteso come strumento strategico per la prevenzione e la gestione delle vulnerabilità. Il Risk Management nelle amministrazioni pubbliche è stato presentato come un approccio integrato che coinvolge analisi del rischio, pianificazione preventiva, formazione e gestione delle emergenze. Particolare attenzione è stata riservata ai rischi specifici che caratterizzano i piccoli comuni, che spaziano dagli eventi naturali come alluvioni, frane e incendi, alle criticità demografiche ed economiche legate allo spopolamento e al declino produttivo. È stato dimostrato come strumenti e politiche

di prevenzione, quali la Protezione Civile, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i piani locali, rappresentino leve fondamentali per aumentare la resilienza territoriale.

Il caso di Amelia è stato analizzato con una metodologia che ha combinato la rilevazione delle vulnerabilità locali con la descrizione delle strategie attuate, mettendo in luce sia i punti di forza che le criticità ancora presenti. Si è evidenziato come la capacità di coordinamento tra diversi livelli istituzionali e la collaborazione con enti di ricerca e società civile siano elementi fondamentali per la riuscita delle politiche di gestione del rischio. Amelia rappresenta dunque un esempio emblematico di come un piccolo borgo possa affrontare sfide complesse attraverso un approccio sistemico e partecipato.

Il terzo capitolo ha illustrato le opportunità offerte dalla digitalizzazione della pubblica amministrazione nei piccoli borghi, tema di grande attualità e rilevanza. L'evoluzione digitale, supportata da un quadro normativo in continua evoluzione, ha il potenziale di trasformare radicalmente il modo in cui i servizi pubblici sono erogati e percepiti dai cittadini. Le criticità legate alla digitalizzazione nei piccoli comuni sono state analizzate con un'attenzione particolare ai limiti infrastrutturali, alle competenze digitali e alla resistenza al cambiamento. Nel caso di Amelia, l'implementazione del progetto DigiPASS e lo sviluppo di servizi digitali dedicati hanno rappresentato una svolta significativa, migliorando l'accesso ai servizi e favorendo una maggiore partecipazione civica.

I benefici della digitalizzazione sono stati illustrati non solo in termini di efficienza amministrativa e trasparenza, ma anche come strumento per rafforzare la partecipazione e il coinvolgimento dei cittadini. Questo ha permesso di rilanciare la fiducia nella pubblica amministrazione e di stimolare processi di innovazione sociale, aspetti che si rivelano decisivi in contesti caratterizzati da fragilità socioeconomiche.

Infine, il quarto capitolo ha trattato la sostenibilità e il public value come elementi cardine per costruire il futuro dei borghi. Il concetto di public value è stato declinato come il valore pubblico generato dall'azione amministrativa, che si misura non solo in termini economici ma anche in termini di qualità della vita, coesione sociale e tutela ambientale. Le politiche di sostenibilità nei piccoli comuni sono state analizzate nei loro diversi aspetti, dall'ambiente alla dimensione sociale ed economica, con particolare attenzione ai progetti e alle iniziative realizzate ad Amelia.

L'elaborazione di un modello integrato per la valorizzazione dei borghi, che coniuga governance partecipativa, risk management, digitalizzazione e sostenibilità, è stata proposta come strategia efficace per superare le sfide strutturali di questi territori. Tale modello riconosce il valore della collaborazione multilivello, dell'innovazione tecnologica e della centralità della

comunità, elementi che insieme possono costruire un percorso di sviluppo equilibrato e duraturo.

Questa prima sintesi introduce le conclusioni generali della tesi, che nel prosieguo saranno approfondite nei prossimi blocchi, al fine di delineare una visione complessiva e articolata delle prospettive future per i piccoli borghi italiani, con un occhio particolare alle politiche pubbliche, alla dimensione locale e alle opportunità offerte dall'innovazione e dalla sostenibilità.

roseguendo nell'analisi conclusiva, è importante soffermarsi sul ruolo che la governance locale riveste nel processo di valorizzazione e sviluppo dei piccoli borghi. Come emerso nel primo capitolo, la governance locale non si configura semplicemente come un insieme di procedure amministrative o di competenze istituzionali, ma come un processo dinamico di costruzione di reti di collaborazione tra attori diversi: amministrazioni pubbliche, cittadini, imprese, associazioni e soggetti privati. Questo processo deve basarsi su principi di trasparenza, partecipazione e responsabilità, che rappresentano la base per generare fiducia e per rafforzare il capitale sociale all'interno delle comunità.

Nei piccoli borghi, dove spesso la dimensione relazionale è particolarmente intensa, tale modello partecipativo può favorire non solo l'efficacia delle politiche pubbliche, ma anche il senso di appartenenza e l'identità locale. In questo contesto, le amministrazioni locali devono adottare strumenti di comunicazione efficaci e inclusivi, in grado di coinvolgere realmente la comunità, tenendo conto delle diverse esigenze e sensibilità. Ciò può avvenire attraverso l'uso delle nuove tecnologie digitali, ma anche tramite momenti di confronto tradizionali, come assemblee pubbliche, workshop tematici e progetti di co-progettazione.

La governance multilivello, inoltre, emerge come elemento imprescindibile per superare le limitazioni proprie dei piccoli comuni, soprattutto in termini di risorse economiche e competenze tecniche. La cooperazione tra enti locali, regioni, Stato e Unione Europea permette di valorizzare le opportunità offerte dai programmi di finanziamento e dalle politiche di sviluppo territoriale. In particolare, il caso di Amelia ha dimostrato come la partecipazione attiva a reti territoriali e partenariati possa facilitare l'accesso a fondi europei dedicati alla sostenibilità, all'innovazione e al recupero del patrimonio culturale.

Un altro aspetto chiave per il successo delle strategie pubbliche nei piccoli borghi riguarda il risk management, che deve essere integrato all'interno della pianificazione strategica e della governance locale. La gestione del rischio non può essere limitata agli interventi emergenziali, ma deve essere concepita come un processo continuo di analisi, prevenzione e adattamento. Questo approccio sistemico consente di anticipare le criticità e di costruire comunità resilienti, capaci di reagire in modo efficace agli eventi avversi.

La prevenzione, supportata da strumenti normativi e programmi specifici come il PNRR, deve tenere conto delle peculiarità territoriali, valorizzando il contributo delle comunità locali e favorendo la formazione di una cultura della sicurezza condivisa. Il rafforzamento delle capacità amministrative e la diffusione di competenze specifiche sono elementi fondamentali per garantire l'efficacia delle politiche di gestione del rischio.

La digitalizzazione si configura come un driver fondamentale per innovare le modalità di erogazione dei servizi pubblici e per rendere più trasparente e partecipato il processo decisionale. L'esperienza di Amelia, attraverso il progetto DigiPASS, ha mostrato come l'adozione di soluzioni digitali possa superare barriere tradizionali, migliorando la comunicazione con i cittadini e facilitando l'accesso alle informazioni. Questo processo di digitalizzazione deve essere accompagnato da investimenti nelle infrastrutture tecnologiche e nella formazione digitale, per evitare di generare ulteriori disuguaglianze sociali e territoriali.

Inoltre, la digitalizzazione contribuisce a integrare i diversi ambiti della governance locale, facilitando la raccolta e l'analisi dei dati necessari per una pianificazione più efficace e una gestione più efficiente delle risorse. L'utilizzo di piattaforme digitali per la partecipazione civica può aumentare il coinvolgimento della popolazione, stimolando processi di innovazione sociale e favorendo una maggiore responsabilizzazione dei cittadini.

Sul fronte della sostenibilità, la tesi ha evidenziato come i piccoli borghi debbano affrontare una sfida complessa e multidimensionale, che richiede l'adozione di politiche integrate capaci di coniugare tutela ambientale, sviluppo economico e coesione sociale. Il public value, inteso come valore creato per la collettività attraverso l'azione pubblica, deve rappresentare l'obiettivo centrale delle strategie di sostenibilità.

I progetti realizzati ad Amelia testimoniano che la sostenibilità può tradursi in azioni concrete e innovative, che coinvolgono diversi settori: dalla gestione efficiente delle risorse naturali alla promozione di energie rinnovabili, dalla valorizzazione del patrimonio culturale alla creazione di reti di economia circolare. Queste iniziative, se ben integrate all'interno di un modello strategico più ampio, possono contribuire a rilanciare il tessuto economico e sociale, rafforzando l'attrattività del territorio.

Un elemento cruciale per la riuscita delle politiche di sostenibilità è la partecipazione attiva della comunità. Solo attraverso un processo inclusivo, che valorizzi le competenze e le conoscenze locali, è possibile garantire una reale adesione ai cambiamenti e stimolare comportamenti responsabili. Le amministrazioni pubbliche hanno quindi il compito di promuovere campagne di sensibilizzazione, iniziative educative e momenti di dialogo che favoriscano la costruzione di una cultura della sostenibilità diffusa e condivisa.

La valutazione economica degli interventi rappresenta un ulteriore strumento indispensabile per orientare le scelte politiche, soprattutto in contesti caratterizzati da risorse limitate. L'adozione di metodologie rigorose di analisi costi-benefici consente di individuare le soluzioni più efficienti e di giustificare gli investimenti pubblici anche in termini di impatto sociale e ambientale. La collaborazione con enti di ricerca e l'utilizzo di strumenti digitali per la raccolta e l'elaborazione dei dati possono migliorare la qualità delle valutazioni e aumentare la trasparenza delle decisioni.

Infine, la sfida dell'adattamento ai cambiamenti climatici impone ai piccoli borghi di adottare strategie di mitigazione e di resilienza, che coinvolgano tutti i settori e che si basino sulla partecipazione attiva delle comunità. La pianificazione territoriale deve integrare la valutazione dei rischi ambientali con azioni di protezione degli ecosistemi e di promozione di pratiche agricole e forestali sostenibili.

Nel complesso, le conclusioni emergenti dall'analisi sviluppata confermano l'importanza di un modello integrato di governance, capace di mettere in relazione risk management, digitalizzazione e sostenibilità, e di favorire il ruolo centrale delle comunità locali nel processo di sviluppo.

Nel proseguire l'analisi conclusiva, appare evidente come il modello integrato di governance per i piccoli borghi debba fondarsi su una visione sistemica, che consideri la complessità delle sfide territoriali e la necessità di sinergie tra diversi ambiti di intervento. La gestione dei rischi, la digitalizzazione e la sostenibilità non sono compartimenti stagni, ma elementi interconnessi che si influenzano reciprocamente e che devono essere affrontati in modo coordinato per generare risultati duraturi.

Nel campo del risk management, il rafforzamento delle capacità di previsione e prevenzione si traduce nella possibilità di limitare gli effetti negativi di eventi climatici estremi, fenomeni demografici e crisi economiche. Ciò richiede investimenti in tecnologie per il monitoraggio del territorio, formazione specifica per le amministrazioni e una cultura della sicurezza diffusa tra i cittadini. La digitalizzazione gioca qui un ruolo decisivo, offrendo strumenti avanzati per la raccolta e l'analisi dati, nonché per la comunicazione tempestiva in caso di emergenze.

Parallelamente, la digitalizzazione della pubblica amministrazione locale consente di migliorare non solo la gestione delle emergenze, ma anche l'efficienza complessiva dei servizi e la qualità della relazione con i cittadini. L'adozione di piattaforme digitali per la partecipazione civica e per l'accesso ai servizi pubblici contribuisce a ridurre il digital divide che spesso penalizza i piccoli borghi, promuovendo un'uguaglianza di opportunità più ampia. Tuttavia, per evitare di accentuare le disuguaglianze sociali, è fondamentale accompagnare

queste innovazioni con politiche di alfabetizzazione digitale e con investimenti nelle infrastrutture tecnologiche.

Inoltre, la sostenibilità deve essere inserita come elemento trasversale all'interno delle politiche pubbliche locali, orientando le scelte verso modelli di sviluppo che tutelino l'ambiente, rafforzino l'economia locale e promuovano l'inclusione sociale. La centralità del public value sottolinea l'importanza di politiche che producano un impatto positivo per la collettività, con un'attenzione particolare alla qualità della vita dei cittadini e alla conservazione del patrimonio culturale e naturale.

L'esperienza di Amelia ha rappresentato un caso emblematico di come un piccolo borgo possa adottare un approccio integrato, sviluppando strategie innovative in diversi ambiti. La partecipazione a reti territoriali e programmi europei ha permesso di valorizzare risorse economiche e conoscitive, mentre la sperimentazione di nuovi strumenti digitali ha migliorato la relazione tra amministrazione e comunità. Le iniziative di sostenibilità, infine, hanno coinvolto attivamente la popolazione, contribuendo a costruire un'identità condivisa e a stimolare comportamenti virtuosi.

Tuttavia, l'applicazione di questo modello integrato non è priva di sfide. Le limitate risorse umane e finanziarie tipiche dei piccoli comuni rappresentano un ostacolo significativo, che può essere superato solo attraverso una pianificazione oculata, la formazione continua e la capacità di costruire partnership strategiche con enti esterni. La flessibilità organizzativa e la volontà politica sono altrettanto cruciali per adattare le strategie alle esigenze specifiche del territorio e per rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti.

Un ulteriore aspetto che merita attenzione è la necessità di consolidare processi di monitoraggio e valutazione delle politiche adottate. Solo attraverso un sistema di indicatori affidabili e condivisi è possibile misurare l'efficacia degli interventi, individuare aree di miglioramento e garantire la trasparenza verso i cittadini. Le tecnologie digitali possono supportare queste attività, offrendo strumenti per la raccolta e l'elaborazione di dati in tempo reale.

L'inclusione della comunità nei processi decisionali deve essere intesa non solo come uno strumento di legittimazione politica, ma come un fattore chiave di successo. Il coinvolgimento diretto dei cittadini permette di valorizzare le competenze locali, di favorire la coesione sociale e di promuovere una cultura della corresponsabilità. Ciò contribuisce a rafforzare il tessuto sociale e a generare un capitale umano fondamentale per sostenere le trasformazioni.

A livello normativo, è necessario che le politiche pubbliche riconoscano e supportino in modo specifico le esigenze dei piccoli borghi, che spesso si trovano a dover affrontare problemi strutturali di marginalità territoriale. Le strategie nazionali e regionali devono quindi prevedere

misure dedicate, che facilitino l'accesso ai finanziamenti, promuovano la digitalizzazione e sostengano la formazione delle amministrazioni locali.

Il tema della sostenibilità ambientale, in particolare, impone un cambio di paradigma nelle pratiche di gestione del territorio. La tutela degli ecosistemi, la promozione di energie rinnovabili e l'efficientamento energetico degli edifici devono essere parte integrante dei piani strategici comunali, supportati da una normativa chiara e da incentivi adeguati. La partecipazione della comunità risulta fondamentale per garantire l'adozione di comportamenti rispettosi dell'ambiente e per favorire l'innovazione sociale.

## Bibliografia

- AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE (AgID). (2020). *Linee guida sul disaster recovery e la continuità operativa delle pubbliche amministrazioni*. AgID, Roma. Recuperato da <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro/linee-guida-dr-co-pa>
- AGOSTINO, D. (2024). *Il finanziamento delle progettualità dei piccoli comuni: analisi degli esiti del "Programma 6000 Campanili"*. Tesi di dottorato, Politecnico di Torino, Torino, p. 58 – 90.
- ALTIERI, M.A. (2009). *Agroecology, small farms, and food sovereignty*. Monthly Review, 61(3), pp. 102–113.
- AMER, M., GINZARLY, M., & RENZI, M.F. (2023). *Civita di Bagnoregio, Italy: Towards a people-centred heritage branding approach*. Journal of Heritage Tourism, pp. 483–503.
- ANCI - IFEL. (2020). *Guida all'aggiornamento dei Piani comunali di Protezione Civile. Focus sul rischio sismico e sul coinvolgimento del volontariato*. ANCI, Roma.
- ANCI. (2023). *Governance partecipativa nei piccoli comuni*. ANCI, Roma.
- ANCI. (2023). *Ruolo delle amministrazioni locali nella valorizzazione culturale*. ANCI, Roma.
- ANCI. (2023). *Linee guida per la progettazione PNRR nei piccoli comuni*. ANCI, Roma.
- ANCI. (2025). *Sinergie e collaborazioni tra Comuni e Università*. ANCI, Roma. Recuperato da [https://www.anci.it/wp-content/uploads/2025/03/Universita-e-Citta\\_sito.pdf](https://www.anci.it/wp-content/uploads/2025/03/Universita-e-Citta_sito.pdf)
- ANCISI, F. (2018). *Dissesto idrogeologico: Le criticità della legge 107/2015 e i passi da fare*. Rivista giuridica dell'edilizia, 2, pp. 123–145.
- ANTROP, M. (2005). *Why landscapes of the past are important for the future*. Landscape and Urban Planning, 70(1–2), pp. 21–34.
- ARNSTEIN, S.R. (1969). *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), pp. 216–224.
- ARPA UMBRIA. (2022). *Rapporto sulla gestione dei rifiuti nei piccoli comuni umbri*. ARPA, Perugia.
- ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMUNI ITALIANI (ANCI) - FONDAZIONE IFEL. (s.d.). *L'Italia dei piccoli comuni*. ANCI, Roma. Recuperato da [https://www.anci.it/wp-content/uploads/PompeiTortorella9Aprile2024\\_v4.pdf](https://www.anci.it/wp-content/uploads/PompeiTortorella9Aprile2024_v4.pdf)
- ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMUNI ITALIANI (ANCI). (s.d.). *Pubblicate le linee guida Mef-Corte dei Conti su piano razionalizzazione ordinario, ex art. 20 Tusp*. ANCI, Roma.

Recuperato da <https://www.anci.it/pubblicate-le-linee-guida-mef-corte-dei-conti-su-piano-razionalizzazione-ordinario-ex-art-20-tusp/>

- ATTILI, G. (2022). *Di canarini e luna park abbandonati. O del perché un festival a Civita di Bagnoregio*. In *Civitonia. Riscrivere la fine o dell'arte del capovolgimento*, Nero Editions, Roma, pp. 7–15.
- AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE (ANAC). (2025, 28 gennaio). *Piccoli comuni, avviata la piattaforma per la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piao*. Recuperato da <https://www.anticorruzione.it/-/news.28.02.25.piattaforma-sezione-piao-piccoli-comuni>
- BACHE, I., & FLINDERS, M. (2004). *Multi-level governance*. Oxford University Press, Oxford.
- BARBERA, F., CERSOSIMO, D., DE ROSSI, A., & L'ITALIA, A.R. (2022). *Contro i borghi: Il Belpaese che dimentica i paesi*. Donzelli Editore, Roma, pp. 102 - 189.
- BARCA, F., MCCANN, P., & RODRÍGUEZ-POSE, A. (2012). *The case for regional development intervention: Place-based versus place-neutral approaches*. *Journal of Regional Science*, pp. 134 –152.
- BIANCHI, G. (2019). *Politiche pubbliche e sostenibilità locale*. *Rivista di Economia e Politica*, pp. 145–162.
- BLANC, N. (2017). *Intangible cultural heritage and communities: The case of traditional festivals*. *International Journal of Intangible Heritage*, pp. 103–116.
- BOSWORTH, G., & TURNER, R. (2018). *Innovation in rural businesses: Networks and culture*. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. 269–290.
- CAFFIO, G. (2021). *Atlante dei borghi solitari: il disegno per le micro-città d'Abruzzo*. In *CONNETTERE CONNECTING. Un disegno per annodare e tessere*, Franco Angeli, Milano; pp. 261–284.
- CAROTENUTO, D. (2022). *Analisi degli effetti delle piattaforme sui borghi italiani: una analisi empirica longitudinale*. Tesi di dottorato, Politecnico di Torino, Torino, pp. 67 - 80.
- CERUTTI, S., & TERESA, G. (2024). *XVI Rapporto Territori in transizione. Geografie delle aree marginali tra permanenze e cambiamenti*.
- CHESBROUGH, H.W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 325 – 326.
- COLDIRETTI UMBRIA. (2023). *Agricoltura biologica e sociale: esperienze locali*.

- COMMISSIONE EUROPEA. (2021). *Strategia per la sostenibilità ambientale e transizione energetica*. Bruxelles.
- COMMISSIONE EUROPEA. (s.d.). *Europa 2020*. Recuperato da [https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-2020-strategy\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-2020-strategy_it)
- COMMISSIONE EUROPEA. (s.d.). *Politica di coesione 2021-2027*. Recuperato da [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy-highlights/new-cohesion-policy-2021-2027\\_it](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy-highlights/new-cohesion-policy-2021-2027_it)
- COMUNE DI AMELIA. (2021). *Piano Mobilità Sostenibile 2021–2026*. Amelia.
- COMUNE DI AMELIA. (2022). *Piano di Recupero e Valorizzazione del Centro Storico*. Amelia.
- COMUNE DI AMELIA. (2023). *Piattaforma digitale per la partecipazione civica*. Amelia.
- COMUNE DI AMELIA. (2023). *Progetto Amelia Sostenibile – Partecipazione e Sensibilizzazione. Relazione tecnica*. Amelia.
- COMUNE DI AMELIA. (2024). *Strategie di sviluppo turistico integrato*. Amelia.
- CORIGLIANO, M.A., & BRICCHI, S. (2022). *Dei borghi, anche attraverso l'enogastronomia*. Comitato Scientifico, p. 203.
- CURCIO, F. (2025). *Rivitalizzare i luoghi marginali: una proposta di valutazione e monitoraggio. Strategie alimentari innovative per la gestione sostenibile del patrimonio socioculturale*, pp 60 -88.
- DI DOMENICO, M., & WALKER, R. (2019). *Collaborative governance in rural innovation networks*. Regional Studies, pp. 985–996.
- DIPARTIMENTO DELLA PROTEZIONE CIVILE. (s.d.). *I piani di protezione civile dei comuni*. Recuperato da <https://www.protezionecivile.gov.it/it/approfondimento/i-piani-di-protezione-civile-dei-comuni>
- DUXBURY, N., HOSAGRAHAR, J., & PASCUAL, J. (2016). *Culture in the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UNESCO Policy Paper, Parigi.
- EUROPEAN COMMISSION. (2020). *Digital transformation in rural areas: Challenges and opportunities*. Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION. (2020). *Engaging Communities in Biodiversity Conservation*. Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION. (2020). *Rural development in the EU*. Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION. (2021). *Digital Transformation of European SMEs*. Bruxelles.
- EUROPEAN ENVIRONMENT AGENCY. (2020). *Environmental communication and public participation*. Copenhagen.

- FONDAZIONE IFEL. (s.d.). *Piccoli comuni*. Recuperato da [https://www.fondazioneifel.it/images/PiccoliComuni\\_marzo24.pdf](https://www.fondazioneifel.it/images/PiccoliComuni_marzo24.pdf)
- FONDAZIONE OPENPOLIS. (2023). *Esclusione digitale e politiche locali*. Roma.
- FONDAZIONE SYMBOLA. (2021). *Energie rinnovabili e comunità energetiche in Italia*. Milano.
- FONDAZIONE SYMBOLA. (2023). *Economie locali resilienti e reti territoriali*. Milano.
- FORUM PA. (2022). *Strumenti di partecipazione digitale e cittadinanza attiva*. Roma.
- FUNG, A. (2015). *Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future*. *Public Administration Review*, pp. 513–522.
- GARCÍA, B. (2004). *Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: Lessons from experience, prospects for the future*. *Local Economy*, pp. 312–326.
- GAZZETTA UFFICIALE. (2011, 28 giugno). *Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118*. Recuperato da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/06/28/11G0161/sg>
- GAZZETTA UFFICIALE. (2017, 24 ottobre). *Legge 6 ottobre 2017, n. 158*. Recuperato da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/10/24/17G00171/sg>
- GIORDANO, A. (2024). *Il ruolo delle Ferrovie dello Stato nella rivitalizzazione territoriale e demografica dei piccoli borghi italiani*. *Policy Paper*, pp. 2 - 65.
- HUGGINS, R., & THOMPSON, P. (2015). *Entrepreneurship, innovation and regional growth: An introduction*. Routledge, Londra, pp. 11- 45.
- IPCC. (2022). *Climate Change Adaptation in Small Communities*.
- IRENA. (2020). *Renewable Energy in Rural Areas: Opportunities and Challenges*. International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi.
- ISTAT. (2023). *Rapporto sulla demografia nei piccoli comuni*. Roma.
- ISTITUTO COMPRENSIVO AMELIA. (2022). *Progetto Educazione Ambientale e Sostenibilità*. Amelia.
- ITALIA DOMANI - PNRR. (s.d.). *Misure e Investimenti del PNRR*. Recuperato da <https://www.italiadomani.gov.it/it/il-piano/misure-e-investimenti-del-pnrr.html>
- KLIJN, E.-H., & KOPPENJAN, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge, Londra, pp. 311 – 367.
- LABADI, S. (2013). *UNESCO, cultural heritage, and outstanding universal value: Value-based analyses of the World Heritage and Intangible Cultural Heritage Conventions*. *The International Journal of Heritage Studies*, 19(6), pp. 532–547.

- LEGGE N. 221/2015. *Norme per la valorizzazione dei piccoli comuni e tutela ambientale*. Roma.
- LELO, K., MONNI, S., & TOMASSI, F. (2021). *Le mappe della disuguaglianza: una geografia sociale metropolitana*. Donzelli Editore, Roma, pp. 92 – 156.
- MARCUCCI, E., & DE MARCO, S. (2023). *La gestione del rischio nelle amministrazioni pubbliche: Una prospettiva multidisciplinare*. Rivista Italiana di Scienze Amministrative, X(2), pp. 45–62.
- MENCARELLI, R. (2017). *La gestione del rischio finanziario negli enti locali: tra vincoli normativi e prospettive di innovazione*. Azienda Pubblica, 3, 267–280.
- MESSINA, P., & TREGNAGHI, V. (2023). *I borghi storici nelle politiche del PNRR: due casi studio a confronto*. Regional Studies and Local Development, 4(RSLD Volume 4 Issue 1), 1–30.
- MINISTERO DELLA CULTURA. (2022, 21 gennaio). *Linea B Avviso Pubblico Progetti di Rigenerazione Culturale e Sociale dei Piccoli Borghi PN (FAQ)*. Roma.
- MINISTERO DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA. (2022). *PON Energia Sostenibile e Qualità della Vita, rapporto 2022*. Roma.
- MINISTERO PER IL SUD E LA COESIONE TERRITORIALE. (2022). *Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI)*. Roma.
- MORELLI, C. (2019). *Inclusione sociale e capitale sociale nei contesti rurali*. Social Policy Review, Roma, pp. 79 – 128.
- OECD. (2019). *Bridging the Digital Divide in Rural Areas*. OECD Digital Economy Papers, Parigi.
- OECD. (2021). *Smart rural development: Leveraging digital technologies*. OECD Publishing, Parigi.
- PLOEG, J.D. VAN DER, & RENTING, H. (2004). *Behind the 'redux': A rejoinder to David Goodman*. Sociologia Ruralis, 44(1), pp. 101–108.
- PUTNAM, R.D. (1993). *The prosperous community: Social capital and public life*. The American Prospect, pp. 35–42.
- PUTNAM, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York, pp. 289 – 390.
- REGIONE LOMBARDIA. (2020). *Piano Territoriale Regionale e strumenti di pianificazione comunale*. Milano.

- REGIONE TOSCANA. (2019). *Gestione integrata delle risorse idriche: best practices*. Firenze.
- REGIONE TOSCANA. (2021). *Support Networks for Small Municipalities: Technical Assistance Report*. Firenze.
- REGIONE UMBRIA. (2021). *Programma per l'efficientamento della rete idrica nei comuni minori*. Perugia.
- ROLLI, R., & GRANATO, R. (2015). *Il "Risk management" per il dissesto idrogeologico all'interno del Parco nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni*. Aedon, Rivista di arti e diritto on line, 2/2015.
- RICHARDS, G., & MARQUES, L. (2018). *Exploring the role of culture in tourism: A systematic review*. Tourism Management Perspectives, 25, pp. 61–70.
- RIZZO, A. (2022). *I paesi invisibili: manifesto sentimentale e politico per salvare i borghi d'Italia*. Il Saggiatore, Milano, pp. 136 -160.
- ROSSI, A. (2020). *Lo sviluppo sostenibile nei piccoli comuni: caratteristiche e sfide*. Franco Angeli, Milano.
- SANTORO, F. (2019). *Resilienza economica e sostenibilità integrata*. Economia Locale, 2019.
- SMITH, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge, Londra, pp 16 – 42.
- TOCCI, G. (2022). *Turismo, valorizzazione e attrattività dei borghi italiani. Le misure di sostegno e il PNRR*. In *Food, Tourism and Environment*, Publishers, Roma. Vol. 1, pp. 303–311.
- TOCCI, G. (2024). *Riqualificazione dei borghi e del paesaggio rurale nel PNRR. L'esperienza degli smart villages e delle smart community*. In *CRISI E COMPLESSITÀ: Clima, Beni Comuni, Biodiversità, Cibo, Desertificazione, Migrazioni, Pace, Siccità, Suolo,... - Book of Abstracts*, Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro Onlus, Roma, pp. 74–75.
- TUA, A., & MANFREDI, E. (2018). *Supporting local artisans through policy tools: A study on the Italian context*. Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, 8(3), pp. 268–282.
- UNDP. (2020). *Energy and Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme, New York.
- UNEP & WTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. United Nations Environment Programme and World Tourism Organization, Parigi.
- UNWTO. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid.
- VALENTINI, A.P. (2024). *Per una qualificazione giuridica dei borghi*. Aedon, 2, pp. 155–161.

- VENDEMMIA, B. (2021). *Il ruolo dei servizi al cittadino nelle aree interne: dalla definizione del problema alla costruzione di opportunità*. A cura di Coordinamento Rete Nazionale Giovani Ricercatori per le Aree Interne, p. 41.
- WATERTON, E., & SMITH, L. (2010). *The recognition and misrecognition of community heritage*. International Journal of Heritage Studies, 16(1–2), pp. 4 –15.
- WILKINSON, R., & PICKETT, K. (2010). *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger*. Bloomsbury Publishing, Londra, pp 302 - 350.
- WORLD WATER COUNCIL. (2018). *Water Scarcity and Management Strategies in Small Communities*. Marsiglia, pp. 5 – 20.