

Introduzione

Negli ultimi anni, i borghi italiani sono diventati oggetto di crescente interesse da parte di ricercatori e policy maker, consapevoli del ruolo strategico che questi territori possono svolgere nella promozione di modelli di sviluppo sostenibile e la valorizzazione delle identità culturali del paese. Tuttavia, il fenomeno dello spopolamento, l'invecchiamento demografico e alcune sfide economiche di tipo strutturale mettono a serio rischio la vitalità dei borghi e delle aree interne del paese, tradizionalmente ricche di storia, cultura e know-how. Comprendere le condizioni che possono favorire, piuttosto che ostacolare, lo sviluppo e la crescita delle imprese nei borghi diventa dunque cruciale, non solo per preservare il patrimonio culturale del Paese, ma anche per individuare possibili percorsi di rigenerazione economica e sociale di questi territori.

Questo problema è stato esplorato nella letteratura accademica internazionale da studi che riguardano le aree rurali o periferiche (Beckman et al., 2023), mentre in Italia il fenomeno è noto come "aree interne" (Aiello et al., 2024). Numerose discipline concorrono alla comprensione dei diversi aspetti del problema. Ad esempio, gli studi di area economico-aziendale hanno esplorato temi d'imprenditorialità e management (Amato e Patuelli, 2023; Basile e Cavallo, 2020), di misurazione delle performance economiche e sociali delle imprese che operano in queste aree (Aiello et al., 2024) e i processi di creazione di valore sociale per il territorio (De Beer, 2018). Da questa prospettiva di analisi, emerge il ruolo centrale dell'imprenditorialità nello sviluppo umano ed economico dei territori (Corbetta, 2004), soprattutto di quelli più fragili, nonché il ruolo strategico dell'attore pubblico nel collaborare con gli attori locali promuovendo un'efficace governance pubblica (Balducci, 1999) a supporto dell'imprenditorialità e della creazione di valore pubblico a livello locale (Barca et al., 2012; Beer et al., 2020). Gli studi di geografia economica ed economia regionale, invece, hanno evidenziato i vantaggi di localizzazione (Marshall, 1920) in cluster (Porter, 1990) e distretti industriali (Becattini et al., 2009) e il radicamento territoriale (Hess, 2004; Oinas, 1997), mentre gli studi di sociologia hanno esplorato il radicamento sociale determinato dalle relazioni tra attori economici che operano in un dato contesto (Granovetter, 2005). A completare il quadro vi sono anche gli studi di psicologia sui modelli cognitivi e di comportamento degli attori che interpretano la loro relazione con il contesto e l'attaccamento a determinati luoghi (Stedman, 2002).

Interessante e auspicabile per lo sviluppo dei territori fragili è la diffusione di un approccio *place-based* tanto nelle politiche quanto nell'agire delle imprese e altri attori locali. Questo approccio considera il territorio come un luogo (*place*), ovvero uno spazio dotato di significati attribuitegli dalle persone e dalle istituzioni che lo abitano attraverso relazioni, esperienze, valori, aspettative ed emozioni (Tuan, 1977; Cresswell, 2014). Gli approcci *place-based* possono concentrarsi su città, quartieri o territori e nascono dall'assunto che tutti i luoghi siano in grado di esprimere, tramite le proprie competenze e il coinvolgimento di un ampio insieme di attori locali, processi di sviluppo e innovazione endogeni (Barca et al., 2012; Beer et al., 2020). In tal senso, le imprese possono agire come co-costruttori di luoghi contribuendo allo sviluppo del territorio. Le imprese *place-based* rappresentano un modo di fare bene impresa valorizzando le risorse locali e con un orientamento responsabile per il benessere e la sostenibilità del territorio e della comunità locale in cui sono radicate (Shrivastava e Kennelly, 2013). Esempi di queste imprese sono le piccole e medie imprese familiari radicate sul territorio che, nel realizzare la loro missione produttiva, contribuiscono alla creazione di ricchezza, occupazione e opportunità di crescita e sviluppo locale (Amato e Patuelli, 2023), ma anche imprese globali che, pur non essendo radicate su uno specifico territorio, creano e distribuiscono valore a livello locale (Dubois, 2016). Inoltre, adottano un approccio *place-based* le imprese che hanno come missione quella di rispondere ai bisogni sociali della comunità quali le imprese pubbliche, le imprese sociali o non profit (Ecchia e Tortia, 2009), e le imprese di comunità che sono governate e gestite dalla comunità locale stessa (Bianchi, 2021; Peredo e Chrisman, 2006; Sforzi e Mori, 2018).

Nonostante la letteratura abbia sistematizzato e generalizzato i punti di forza e di debolezza delle imprese che operano in aree rurali o periferiche e le sfide e opportunità che caratterizzano questi contesti, è importante entrare nel merito delle specificità nazionali e locali (Beckmann et al., 2023). In un contesto italiano, caratterizzato da sfide e opportunità emergenti – quali il turismo esperienziale, l'agricoltura sostenibile, l'artigianato innovativo, la digitalizzazione e le nuove forme di imprenditorialità di comunità – il ruolo delle imprese si configura come leva fondamentale per creare opportunità di lavoro e occupazione, valorizzare le risorse locali e contrastare il fenomeno dello spopolamento. La capacità dei borghi di attrarre e sostenere iniziative imprenditoriali che non solo siano in grado di sopravvivere ma anche di crescere e prosperare nel tempo, diventa pertanto una condizione imprescindibile per garantire uno sviluppo equilibrato e duraturo delle aree interne italiane.

Il presente volume nasce dall'esigenza di esplorare quali siano i fattori che favoriscono o ostacolano lo sviluppo e la crescita delle imprese nei borghi. A fronte di un crescente interesse istituzionale – testimoniato da politiche come la Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) e il recente Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – manca ancora una comprensione approfondita delle dinamiche concrete che caratterizzano la vita economica di questi territori. Il volume, in

particolare, presenta le evidenze empiriche emerse nell'ambito del progetto "Imprenditorialità e condizioni di sviluppo economico ed occupazionale nei borghi d'Italia", realizzato nel corso del 2024 dagli autori in collaborazione con il CRISP-Centro di Ricerca Interdipartimentale sui Servizi di Pubblica Utilità dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca. La ricerca qui presentata si propone di offrire un contributo conoscitivo circa le dinamiche d'impresa nei borghi, utile sia al rafforzamento delle strategie imprenditoriali locali, sia all'elaborazione di policy¹.

Il contesto di riferimento è quello dei borghi italiani, definiti come piccoli comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti, spesso localizzati in aree interne, montane o rurali, caratterizzati da un ricco patrimonio culturale e naturale ma segnati da fragilità demografiche ed economiche. Secondo i dati ISTAT aggiornati al 2024, quasi il 70% dei comuni italiani rientra in questa categoria, ospitando circa il 16% della popolazione nazionale. Tuttavia, questi numeri celano dinamiche complesse di spopolamento, invecchiamento della popolazione, difficoltà di accesso ai servizi essenziali e vulnerabilità economica, che rendono urgente una riflessione sulle condizioni abilitanti per uno sviluppo imprenditoriale sostenibile.

La ricerca si è posta cinque domande centrali: (i) quali sono i fattori critici di successo delle imprese nei borghi?; (ii) quali ostacoli incontrano nello sviluppo?; (iii) quali vantaggi e opportunità derivano dall'operare in tali contesti?; (iv) quali strategie adottano le imprese per affrontare le sfide locali?; (v) quale ruolo giocano i finanziamenti pubblici, in particolare quelli legati al PNRR? L'obiettivo è duplice: da un lato, individuare pattern ricorrenti e specificità nei percorsi di crescita imprenditoriale nei borghi; dall'altro, derivare raccomandazioni operative utili sia per gli imprenditori sia per i decisori pubblici impegnati nella rigenerazione di questi territori.

Per rispondere a questi interrogativi, lo studio ha adottato una metodologia qualitativa basata su un approccio di studio di casi multipli. La ricerca è stata condotta tra gennaio e luglio 2024 e ha previsto innanzitutto, una mappatura delle principali dinamiche occupazionali e della struttura economico produttiva dei Sistemi Locali del Lavoro (SLL) nei quali sono presenti borghi coinvolti in progetti di rigenerazione finanziati dal PNRR. È stato quindi selezionato un campione di nove SLL distribuiti su tutto il territorio nazionale – Nord, Centro, Sud e Isole – e scelti in base a criteri di specializzazione economica e vivacità imprenditoriale. All'interno di ciascun SLL, è stata infine individuata un'impresa che si distingue per il suo

¹ Gli autori ringraziano i ricercatori del CRISP che hanno collaborato alla ricerca; in particolare, Mario Mezzananza e Francesco Trentini per il supporto nel disegno della ricerca, l'analisi dei dati economici ed occupazionali dei Sistemi Locali del Lavoro e la selezione dei borghi campione. Si ringrazia inoltre, Mirco Selvi, per il prezioso contributo nella selezione delle imprese e l'organizzazione delle interviste. Si ringraziano, infine, tutti i referenti delle imprese coinvolte per la disponibilità e il tempo che hanno voluto dedicare al progetto e senza i quali la ricerca non sarebbe stata possibile: Denis Bertenghi, Gianfranco D'Amico, Nicola del Din, Elisa Di Gregorio, Gianpaolo Ghirardotti, Francesco Luzzi, Gianni Maitan, Lanfranco Massimi e Carlo Murgia.

impatto economico e sociale sul territorio. I nove casi aziendali selezionati rappresentano realtà diverse per tipologia, dimensione, settore di attività e localizzazione geografica, e consentono di evidenziare, da un lato, come le specificità locali possano influenzare le scelte imprenditoriali e, dall'altro, come ciascuna impresa sia in grado di valorizzare le risorse del proprio contesto per generare valore.

La raccolta dei dati si è basata su interviste semi-strutturate con imprenditori e manager, integrate da un'analisi di fonti secondarie quali bilanci aziendali, report di sostenibilità, documentazione istituzionale e informazioni aziendali disponibili in rete. L'analisi dei dati è stata condotta attraverso un processo di codifica tematica, volto a individuare i principali fattori abilitanti, le criticità e le strategie di sviluppo adottate. Contestualmente, è stata effettuata un'analisi comparativa che ha permesso di far emergere tratti comuni tra le esperienze imprenditoriali e le peculiarità di ciascun caso analizzato.

I risultati, che verranno presentati nei capitoli successivi, offrono una lettura articolata delle traiettorie di sviluppo delle imprese nei borghi, mettendo in luce tanto le difficoltà strutturali quanto le risorse latenti e le opportunità di innovazione territoriale. Il volume intende così fornire strumenti di analisi e spunti operativi utili per promuovere una nuova stagione di sviluppo locale, capace di valorizzare le specificità dei borghi italiani in un'ottica di sostenibilità, innovazione e competitività.

Il volume è strutturato come segue.

Il primo capitolo mira a fornire un quadro teorico-concettuale per la comprensione del tema dell'imprenditorialità nei borghi d'Italia. Tratta del ruolo dell'impresa come istituzione economico-sociale e delle sue finalità e fornisce dei modelli di comprensione delle condizioni di sviluppo dell'impresa e di analisi dell'ambiente di riferimento. Con specifico riferimento alla letteratura sul tema dell'imprenditorialità nelle aree rurali o interne, il capitolo sintetizza i punti di forza e di debolezza delle imprese che operano in tali contesti nonché le principali sfide e opportunità per la creazione di valore a livello locale. L'approccio *place-based* è illustrato come modello d'impresa radicata nel territorio che agisce in modo responsabile e sostenibile.

Il secondo capitolo descrive il contesto dei borghi e delle aree interne d'Italia, mettendo in evidenza le sfide e le criticità che interessano questi territori, con particolare riguardo al fenomeno dello spopolamento e dello sviluppo economico, nonché le misure pubbliche a disposizione per affrontarle. Nella seconda parte, il capitolo illustra gli obiettivi e la metodologia della ricerca, con attenzione ai criteri utilizzati per selezionare i borghi e le imprese oggetto di analisi.

Il terzo capitolo descrive i nove casi studio analizzati nella ricerca, quali esperienze di imprese che operano nei borghi e che contribuiscono alla creazione di valore a livello locale. Per ciascun caso aziendale il capitolo illustra la storia, la formula competitiva, i vincoli e le opportunità legate all'operare nei borghi e nelle aree interne, le sfide e il possibile contributo dei finanziamenti pubblici.

Il quarto capitolo, riporta invece i risultati emersi dal confronto tra i nove casi aziendali, distinti per area tematica e domanda di ricerca, allo scopo di mettere in evidenza quanto emerso dalle interviste ed evidenziare sia gli aspetti comuni a più imprese, sia quelli caratterizzanti le specifiche realtà imprenditoriali.

Il quinto ed ultimo capitolo riporta infine le osservazioni conclusive derivanti dalla ricerca e propone alcune raccomandazioni utili a sostenere lo sviluppo delle imprese nei borghi e nelle aree interne del paese.