

OLTREPÒ (BIO)DIVERSO

Studio di Fattibilità



Febbraio 2017

Indice

Abstract/Executive summary dello Studio di Fattibilità	3
1. Analisi quali-quantitativa del contesto di riferimento	5
1.1 Condizioni iniziali	5
1.2 Tendenze evolutive in assenza di intervento	17
2. Lo scenario desiderato	20
2.1 I problemi che si intendono affrontare con il progetto	20
2.2 Le inversioni di tendenza che si vogliono provocare	20
2.3 I risultati attesi	22
2.4 Potenziali fattori esterni (rischi e opportunità)	25
3. La strategia d'area	27
3.1 Visione di cambiamento	27
3.2 Logica generale di individuazione delle azioni	27
3.3 Elementi di fattibilità esplorati	29
3.4 Attuazione della strategia	34
3.5 Monitoraggio e indicatori di realizzazione e di risultato	38
3.6 Governance di progetto	47
3.7 Cronoprogramma realizzativo	53
3.8 Aspetti economici e finanziari	57
3.9 Valutazioni critiche sulla sostenibilità del progetto nel medio-lungo periodo	58
4. Le misure di contesto	65
5. Piano di comunicazione	69
5.1 Analisi degli strumenti di comunicazione già attivati	69
5.2 Obiettivi della comunicazione esterna, pubblici di riferimento e leve su cui agire	69
5.3 Strumenti di comunicazione da valorizzare/attivare e <i>media partner</i>	70
5.4 Dettaglio delle attività, calendario e piano dei costi previsti nei due anni di progetto	70
5.5 Progettazione <i>namings</i> , <i>logo</i> e immagine coordinata del progetto	71
5.6 Organizzazione del piano e raccordo con attività di comunicazione Cariplo	71
6. Conclusioni	72
6.1 Riassunto degli elementi rilevanti	72
6.2 Analisi SWOT del programma	73
6.3 Raccomandazioni per la fase attuativa	74

Il presente Studio di Fattibilità è finanziato da Fondazione Cariplo di Milano nell'ambito del programma Attiv.Aree (Progetti Intersettoriali)



Il documento è stato scritto dal gruppo di lavoro eco&eco Economia ed ecologia di Bologna: Francesco Silvestri (co-progettazione, aspetti economici e finanziari, valutazioni sulla sostenibilità), Anna Natali (co-progettazione, visione del cambiamento, monitoraggio, organigramma, quadro logico), Vincenzo Barone (analisi quali-quantitative, misure di contesto, SWOT), Luna Beggi (piano di comunicazione e cartografia), Benedetta Margheriti (analisi quali-quantitative, lista stakeholder e misure di contesto), Antonio Kaulard (partecipazione).

Per co-progettazione, analisi e scrittura dei testi, Il gruppo si è avvalso del contributo esterno di: Paolo Vincenzo Filetto (forestazione e uso del patrimonio fondiario), Paola Scarpellini (welfare e agricoltura sociale), Letizia Melchiorre (Comunicazione).

Sono molte le persone e le istituzioni che eco&eco deve ringraziare per il supporto dato alla realizzazione di questo lavoro. Oltre al personale della Fondazione Cariplo (Luca Arzuffi, Rita Bacchella, Viviana Bassan, Noemi Canevarolo, Valeria Garibaldi, Lorenza Gazzero, Elena Jachia, in religioso ordine alfabetico), tutti i partecipanti ai tavoli di co-progettazione sul territorio, i Sindaci dei comuni coinvolti nel programma Attiv.aree, Claudio Calvaresi di Avanzi (società di assistenza tecnica su SNAI della Regione Lombardia), Giovanni Carrosio (Comitato Tecnico Aree Interne).

Ma il ringraziamento più speciale e totale va alle ragazze della Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepo Pavese (Elena, Eleonora, Paola, Raffaella) e al loro Presidente (il Prof. Alberto), che ci hanno accolto, nutrito e svelato poco alla volta il loro bellissimo quanto faticoso territorio. Come dice il poeta, *I'll give you shelter from the storm.*

Abstract/Executive summary dello Studio di Fattibilità

Il programma Oltrepò (bio)diverso è articolato in 25 azioni integrate tra loro per cambiare una situazione territoriale e socio-economica che mostra cinque aree di criticità:

1. sottoutilizzo del patrimonio agro-forestale, caratterizzato soprattutto nell'Alto Oltrepò da abbandono delle superfici boscate e a pascolo;
2. riduzione della SAU, con dinamiche di avanzamento dell'incolto che – dopo avere colpito le produzioni meno pregiate (seminativo) - iniziano a riguardare anche alcune aree della collina a vocazione viticola;
3. scarsa valorizzazione della biodiversità ambientale e agricola, nonostante un patrimonio di essenze e specie, soprattutto floristiche, di grande rilevanza, testimonianza dell'unico ambito appenninico della Lombardia; la combinazione di queste tre prime aree di criticità, produce un evidente problema di dissesto idrogeologico del territorio;
4. esigua offerta di servizi sociali alle fasce deboli (anziani e famiglie con bambini), in ragione del progressivo restringimento della capacità finanziaria del settore pubblico e di una dinamica di invecchiamento della comunità locale ormai di lungo periodo;
5. frammentazione della *governance*, conseguente ad una scarsa attitudine alla collaborazione istituzionale, aspetto tipico di molte aree fragili del Paese.

In ognuno dei cinque ambiti sono presenti gli elementi in grado di avviare cambiamenti significativi nel breve-medio termine, mediante l'attivazione di nuovi sistemi di relazioni interni al territorio di progetto e tra questo e l'esterno, in modo particolare i poli urbani più prossimi.

Per produrre cambiamento rispetto a questi cinque temi, il programma stimola meccanismi di disvelamento delle opportunità di reddito legate alla valorizzazione del patrimonio di biodiversità e favorisce un più ampio ricorso al comunitarismo solidale, nell'ottica della creazione di percorsi di *welfare mix*.

Grazie alle attività sviluppate dal programma, i soggetti locali acquisiscono nuova consapevolezza sul rapporto tra una risorsa locale (sottoutilizzata) e una domanda di mercato sufficientemente precisa da giustificare il loro impegno personale: investire capitale, lavoro, tempo in istruzione e formazione. Il programma è improntato a sensibilizzare, fare emergere e rafforzare questi soggetti, che possono essere locali (i proprietari delle superfici forestali organizzati dai consorzi, gli allevatori, le associazioni) o di provenienza esterna (imprenditori agricoli di pianura che scoprono opportunità nell'allevamento o nella coltivazione, giovani o famiglie in uscita dalle città alla ricerca di nuovi ritmi di vita e lavoro). In questo meccanismo, un ruolo cruciale è ricoperto da centri di competenza esterni (Dipartimenti universitari, Fondazioni, scuole superiori): con le iniziative convergenti - e coordinate dal programma - di ben quattro atenei (cui se ne aggiungono altri due come fornitori *in pectore* di servizi), di un importante istituto agrario provinciale e di altri centri di ricerca e sviluppo, l'Oltrepò si pone con decisione come un luogo privilegiato di conoscenza, ricerca, sperimentazione ed innovazione in rapporto con il tessuto produttivo locale e dunque con il lavoro. Le relazioni che nasceranno attorno alle attività consulenziali, formative e di ricerca potranno fare sì che famiglie giovani maturino le motivazioni per trasferirsi in Oltrepò o per non emigrare, lenendo nel medio-lungo periodo il forte squilibrio sociale e demografico che oggi affligge il territorio.

Questo meccanismo è rafforzato e completato da un meccanismo parallelo di somministrazione dei servizi di natura sociale (accompagnamento, cura, conciliazione dei tempi tra lavoro e famiglia), affidati ad associazioni, terzo settore, volontariato e alle reti di reciprocità e di mutuo aiuto. Oltre a migliorare le condizioni di residenza, questo secondo meccanismo è chiamato a rafforzare la coesione sociale, con effetti positivi anche sulla capacità di dialogo e collaborazione istituzionale.

Il piano che dà sostanza ai meccanismi descritti si compone come anticipato di 25 azioni, appartenenti a sei aree tematiche direttamente associate alle precedenti criticità: A. Migliore uso del patrimonio fondiario abbandonato; B. Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola; C. Preservazione della biodiversità agricola come strumento di sviluppo socio-economico; D. Sviluppo di servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale; E. Comunicazione e promozione dell'unicità del territorio; F. Attuazione efficace e responsabile del programma.

All'interno delle 25 azioni il programma individua alcuni progetti prioritari, senza i quali l'intero programma Oltrepò (bio)diverso risulterebbe fortemente indebolito. È questo il caso dell'iniziativa A3 ("Azione di ripopolamento rurale"), che si alimenta della ampia e capillare azione conoscitiva dell'azione A1, ma rappresenta il nucleo in tema di migliore uso del patrimonio fondiario, grazie alla sua finalità di abbinamento della domanda di terreni proveniente dai soggetti locali e dai potenziali "neorurali" con l'offerta resa disponibile dall'emersione dei fondi non gestiti (banca della terra). Un altro progetto cardine è la istituzione ed il funzionamento dell'*Open Innovation center* (OIC) dell'Oltrepò Pavese, che integra cinque azioni chiamate a collegare il mondo della ricerca scientifica e dell'alta formazione con quello delle imprese locali. È un progetto cardine anche la nascita di un *community hub* (D6), contenitore fisico di una serie articolata di funzioni (aggregative, di vetrina dei prodotti, di organizzazione di momenti laboratoriali, formativi e culturali). In tema di servizi, il progetto cardine è rappresentato infine dal Maggiordomo rurale (D2), architrave su cui si basa l'offerta di nuovo *welfare* per il territorio di programma.

Fortemente indirizzato a ricreare condizioni di benessere economico e sociale, il programma Oltrepò (bio)diverso non può trascurare gli aspetti legati alla valorizzazione del patrimonio culturale. Questi ultimi – oltre ad essere uno degli aspetti qualificanti del progetto bandiera del *community hub* (con organizzazione di eventi e percorsi di *land art*) – sono al centro delle azioni affidate al Sistema Bibliotecario Integrato dell'Oltrepò sul rinnovamento dei servizi bibliotecari e museali (B3 e B5) e dell'azione di promozione e marketing (E1), che prevede, tra le altre iniziative, discussioni itineranti sul paesaggio rurale e il senso dei luoghi, il festival della Biodiversità e la Scuola Estiva delle aree interne e della ruralità.

Per quanto concerne la fattibilità e la sostenibilità delle iniziative al termine del biennio di operatività del programma, lo Studio ha verificato che i progetti selezionati rispondono *in toto* agli obiettivi di fattibilità ambientale e sociale dichiarati della strategia; anche fattibilità tecnica ed organizzativa sono assicurate, cosa che aumenta la probabilità *ex-ante* di completamento delle azioni. In tema di fattibilità economico-finanziaria, il quadro che emerge è quello di una serie di iniziative che, aiutate in fase di avvio, hanno le potenzialità per rafforzare la propria posizione sul mercato: le sfide principali da cogliere e da verificare sul medio-lungo periodo riguardano la tenuta del tessuto produttivo nato ed accelerato con l'azione complessa dell'OIC – un tessuto che sconta in partenza il congenito ed elevato tasso di mortalità e trasformazione proprio dell'impresa innovativa – e la capacità di luoghi dedicati a funzioni didattiche e sociali (strutture per l'osservazione astronomica, *community hub*, laboratorio ambientale di Valverde, rete museale) di aprirsi anche al mercato turistico, differenziando così il proprio pubblico e aumentando le fonti di reddito. Infine, il previsto completamento degli studi sulle filiere forestali consentirà di comprendere se la risorsa boschiva locale sia tale da giustificare una gestione imprenditoriale di orizzonte temporale superiore a 15 anni, al momento il più plausibile vista la conformazione dei boschi e il tipo di essenze proprie dell'Alto Oltrepò.

Gli aspetti su cui occorre vigilare maggiormente nel biennio di attuazione sono forse la fattibilità culturale, in particolare per le azioni rivolte ad extra-comunitari e rifugiati, e quella politico-amministrativa, in un territorio in cui la risorsa istituzionale non è sempre pronta a sostenere azioni di area vasta con i propri strumenti. A questo fine, l'azione di coordinamento di un soggetto capofila esperto nella gestione di programmi complessi e la costituzione dei meccanismi inclusivi e partecipativi di *governance* indicati nel presente Studio, sono le migliori risorse per superare la tendenza all'isolamento e agli interessi individualistici propri delle aree fragili.

1. Analisi quali-quantitativa del contesto di riferimento

Questo capitolo iniziale approfondisce gli elementi e le criticità affrontate e poi trattati dalla strategia locale: la sofferenza demografica, l'accesso alla terra (bosco, pascoli e vigneti, anche questi ultimi in fase di abbandono nelle propaggini meno produttive e più difficili da lavorare), la biodiversità e le connessioni con la ricerca scientifica, le relazioni con l'esterno e le politiche di accoglienza verso i nuovi e i potenziali residenti. Delinea il futuro demografico ed economico dell'area che si può prevedere in assenza di azioni volte a contrastare i fenomeni in corso. Il capitolo integra e sintetizza tre documenti allegati che riguardano la cartografia (Allegato 4), la lista degli *stakeholder* che hanno accompagnato il percorso di coprogettazione (Allegato 5) e le elaborazioni statistiche (Allegato 6).

1.1 Condizioni iniziali

L'Oltrepò Pavese indica la regione geografica alla destra del fiume Po nella provincia di Pavia. È un'area che dalla Pianura Padana raggiunge il crinale appenninico di spartiacque tra il bacino padano e quello tirrenico. L'area Attiv.Aree interessa una parte dell'Oltrepò, composta da 19 Comuni, 18 dei quali contigui, con solo il comune di Cecima disgiunto dal resto dell'area.

Il territorio di progetto si può dividere in due sub-aree, a seconda delle vocazioni agronomiche prevalenti: quella della vite e quella del bosco. La prima si compone di 12 comuni che sono nella parte più settentrionale dell'area; il secondo sottoinsieme si compone dei 7 comuni più meridionali e prossimi al crinale appenninico. Il comune di Cecima, pur non essendo caratterizzato dalla presenza predominante della vite, ha comunque una connotazione rurale più prossima a quella della parte settentrionale dell'area e viene quindi aggregato al gruppo dei primi 12 comuni.

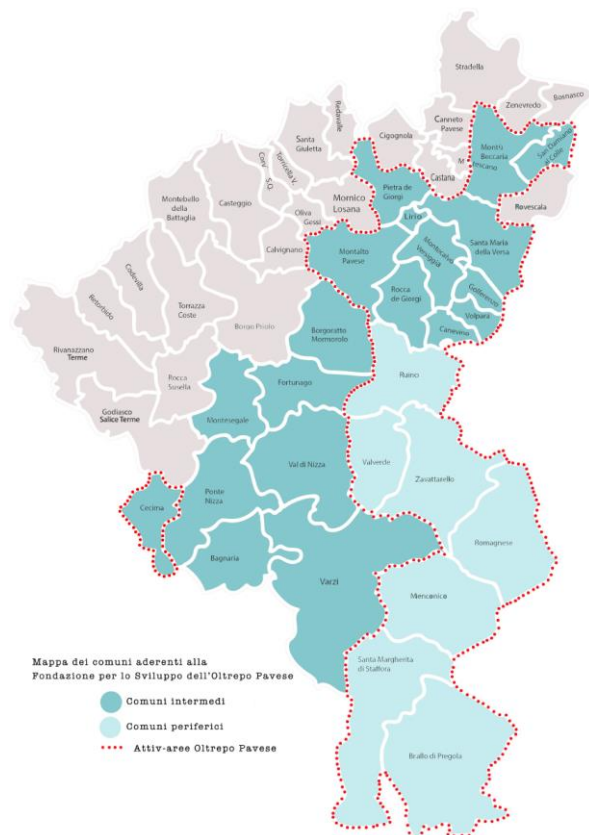


Figura 1.1. Comuni dell'area del programma Oltrepò (bio)diverso nel contesto dell'intero territorio dell'Oltrepò Pavese

Questo paragrafo è articolato in cinque sottoparagrafi, che sinteticamente restituiscono gli aspetti ambientali e socioeconomici del territorio: si focalizza l'attenzione sulla dinamica evolutiva sociale ed economica degli ultimi due decenni in particolare; si rappresenta il grado di consapevolezza dei principali attori del territorio in relazione alle dinamiche in corso; si valutano le potenzialità non ancora espresse del territorio anche in relazione al contesto circostante che abbraccia una delle aree più ricche e vivaci dell'intero Paese.

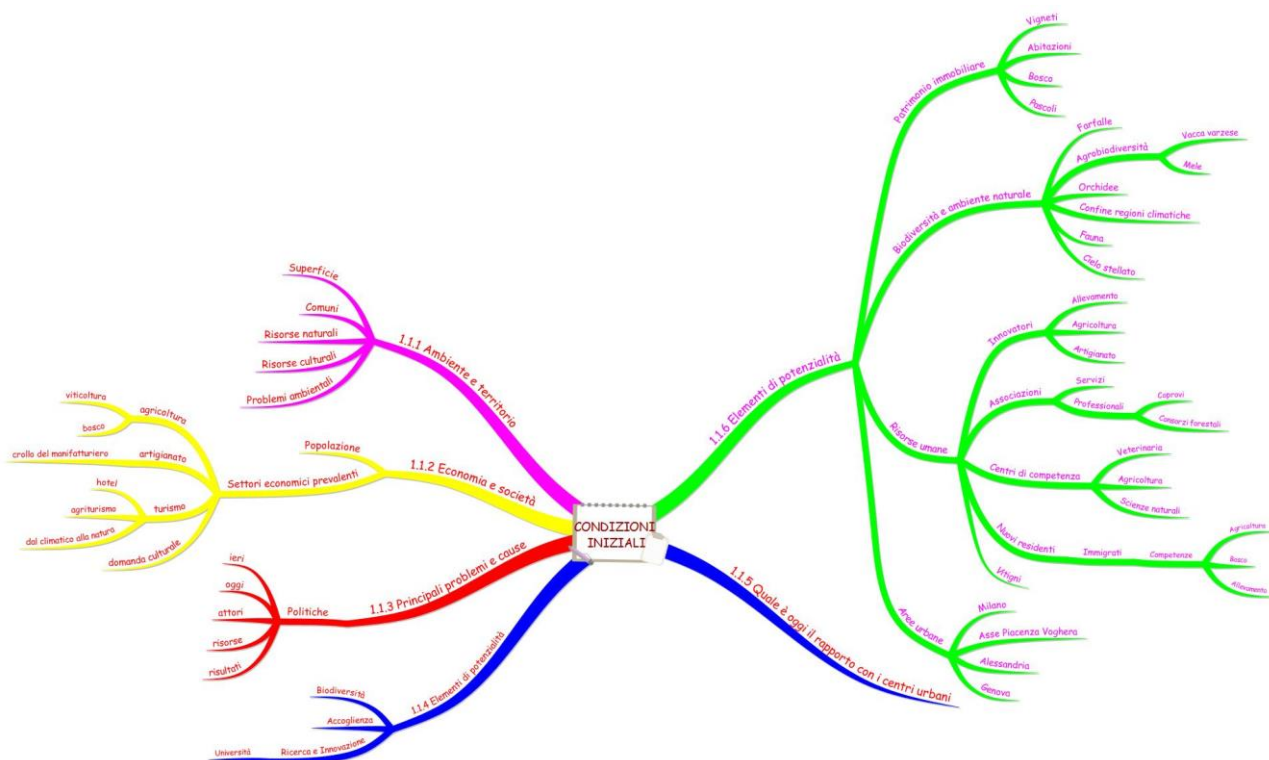


Figura 1.2. Mappa concettuale della struttura del quadro di analisi

1.1.1 Ambiente e territorio

L'area Attiv.Aree Oltrepò Pavese include 19 comuni della porzione meridionale della Provincia di Pavia: un'area incuneata fra le regioni Piemonte, Liguria ed Emilia-Romagna. In posizione centrale nel Nord-Ovest, e strategica in quello che veniva comunemente definito il triangolo industriale. Proprio tale collocazione, da sempre ha reso l'area peculiare dal punto di vista sociale e identitario, questo però non è bastato ad arrestare il costante declino demografico e la profonda crisi del tessuto imprenditoriale locale.

I 19 comuni di questo territorio sono un sottoinsieme dell'Oltrepò Pavese, che dalla sponda destra del Po nel territorio di Pavia risale verso l'Appennino, interessando un'area di oltre cinquanta comuni, da sempre cerniera economica e sociale tra la Pianura Lombarda e la Costa Ligure.

La superficie dell'area Attiv.Aree Oltrepò Pavese è pari a 32.300 ettari, 14.108 dei quali di superficie forestale e circa 15.890 di superficie agricola. Secondo i dati Istat al primo gennaio 2016, la popolazione totale nei 19 comuni era pari a 12.047 abitanti, vale a dire il 2% della popolazione complessiva della provincia di Pavia.

L'analisi dei dati territoriali dell'area suggerisce di suddividere l'area in due parti che per semplicità denominiamo, sulla base delle caratteristiche principali dell'uso del suolo, area della vite ed area del bosco¹.

¹ Si rimanda all'allegato cartografico per la mappa delle vocazioni agronomiche del territorio.

- L'area della vite interessa i comuni collocati a nord, nel bacino idrografico del Torrente Versa, interessa la bassa e la media collina che digrada verso la Pianura Padana e comprende i comuni di Canevino, Cecima², Golferenzo, Lirio, Montalto Pavese, Montecalvo Versiggia, Montù Beccaria, Pietra de' Giorgi, Rocca de' Giorgi, Ruino, San Damiano al Colle, Santa Maria della Versa, Volpara.
- L'area del bosco è a sud, interessa l'alta collina e la montagna appenninica e comprende i comuni di: Brallo di Pregola, Menconico, Romagnese, Santa Margherita di Staffora, Valverde e Zavattarello³.

L'area presenta un'urbanizzazione diffusa, con piccoli comuni costituiti spesso, soprattutto man mano che ci si sposta verso la montagna, dall'insieme di numerose frazioni.

I bacini idrografici principali sono tre: il Tidone che interessa la zona montana orientale e che lambisce una parte del territorio prima di dirottare decisamente verso la provincia di Piacenza; lo Staffora, unico corso d'acqua a portata perenne dell'area, che interessa i comuni dell'area montana; infine, il Torrente Versa che scorre a valle dei comuni della vite, nella parte settentrionale dell'area.

Lo spopolamento che ha interessato quest'area negli ultimi 60 anni ha modificato il rapporto tra l'uomo e il territorio soprattutto nell'area del bosco. A valle la viticoltura rimane la principale forma di utilizzo del suolo e lo spopolamento è andato di pari passo con la meccanizzazione dell'agricoltura e la ristrutturazione delle aziende vitivinicole. In montagna lo spopolamento ha invece significato abbandono del suolo: i pascoli negli anni si sono progressivamente ridotti e sono stati sostituiti dall'incolto; la cura del bosco è andata riducendosi tant'è che le formazioni forestali appaiono attualmente in condizioni di generale degrado dei soprassuoli e di progressivo collasso dei cedui.

Il fenomeno del dissesto idrogeologico interessa tutto il territorio, seppure in maniera più acuta l'area del bosco. Nell'area della vite, il degrado del suolo è più prossimo alle infrastrutture e ai corsi d'acqua, parzialmente collegato a forme di agricoltura intensiva che puntano a mantenere più alti i redditi nel breve periodo e che sono poco attente alla cura del suolo. In montagna, il problema del dissesto assume caratteri rilevanti per via dell'abbandono e della morfologia del suolo. Già negli scorsi anni '70 l'area dell'Oltrepò Pavese è stata destinataria di una Legge Speciale che concentrò risorse e impegno per la cura del territorio. Fu così possibile arginare un fenomeno che è cresciuto nel tempo mano a mano che è venuta meno la cura costante da parte dei residenti. I comuni a maggior dissesto risultano essere Santa Margherita di Staffora, Brallo di Pregola, Menconico e Montalto Pavese, con superfici interessate a fenomeni di dissesto che si avvicinano al 50% del territorio. Da dati della Comunità Montana, si rileva comunque che il dato medio del fenomeno del dissesto nella parte alta del territorio è pari a circa il 36%.

Per contro, l'abbandono del territorio ha coinciso con la ricolonizzazione dell'ambiente naturale da parte di numerose specie animali e vegetali. Il fiore all'occhiello della biodiversità locale è rappresentato dalle circa 150 specie di farfalle presenti nell'area, il doppio di quelle presenti nella Gran Bretagna, la regione europea dove maggiore è la conoscenza e l'attenzione verso questo tipo di fauna. È questo un ricco patrimonio di biodiversità alle porte dell'area più industrializzata del Paese⁴.

La Regione Lombardia, già dall'anno 1983, ha incluso l'intero Oltrepò Pavese fra le Aree di Rilevanza Ambientale (ARA) elencate nell'Allegato d) della L. R. 30 novembre 1983, N. 86 "Piano regionale delle aree regionali protette". Nell'area è attualmente presente una sola area protetta di interesse regionale: la Riserva Naturale Regionale Monte Alpe nonché SIC (IT 2080021), è situata nel territorio del comune di Menconico, ha una superficie di 3,2 kmq, ed è gestita da ERSAF - Regione Lombardia.

² Il comune di Cecima è fuori dal bacino idrografico del torrente Versa e separato dagli altri comuni dell'area di progetto.

³ I sei comuni compresi nella cosiddetta "area del bosco" sono compresi, assieme al comune di Ruino, anche nel territorio interessato dalla Strategia Nazionale Area Interna (SNAI), come sarà reso evidente nel successivo Cap. 4.

⁴ Si rimanda all'allegato cartografico (Allegato 4) per la mappa delle aree naturali.

Nell'area montana sono presenti quattro Parchi Locali di Interesse Sovracomunale (PLIS), aree protette che i comuni stessi hanno la facoltà di istituire, per salvaguardarne la biodiversità e favorirne la valorizzazione e fruizione:

- Parco di Fortunago (Fortunago) è collocato su un altipiano a circa 600 metri slm e ha una superficie di 400 ettari.
- Parco Pian del Re di Oramala (Val di Nizza), inaugurato nel 2014, ha una superficie di 300 ettari e vanta la presenza di alcuni castagneti ultracentenari.
- Parco Castello del Verde (Valverde): ha un'estensione di 3,12 ettari e si localizza intorno al monte su cui sorge il torrione medievale dell'omonimo castello, risalente all'XI secolo. È noto per la presenza del "Giardino delle Farfalle", progettato in collaborazione con il Dipartimento di Ecologia dell'Università di Pavia, che ospita numerose specie di lepidotteri.
- Parco Castello dal Verme (Zavattarello): ha un'estensione di 79 ettari e si snoda nel territorio circostante il Castello dal Verme, importante testimonianza storica medievale, immersa in un ambito di grande interesse ambientale.

Sono in corso le procedure per il riconoscimento di una Riserva Naturale e di un SIC: si tratta della Riserva Naturale "Le Torraie- Monte Lesima" (confinante con il SIC IT4010012 – Val Boreca M. Lesima in provincia di Piacenza) – di superficie 588 ettari nel territorio comunale di Brallo di Pregola; e del SIC "Sassi Neri-Pietra Corva – di superficie 666 ettari nel territorio comunale di Romagnese.

1.1.2 Economia e società

In questo paragrafo si dà conto del quadro demografico e del quadro economico, alla base dell'iniziativa Attiv.Aree. Si presenta la modalità in cui lo spopolamento ha interessato i comuni dell'area e in che modo la struttura attuale della popolazione è influenzata da questo fenomeno. L'analisi del contesto economico mette in luce i caratteri delle attività produttive e dei servizi e valuta l'attuale capacità del tessuto economico nel contrastare il fenomeno dello spopolamento.

Demografia

Lo spopolamento ha colpito duramente le comunità locali dell'area e in maniera non omogenea i diversi comuni: complessivamente la popolazione totale dal 1951 ha subito una contrazione del 58% passando da un totale di 28.501 residenti a 12.047 del 2016.

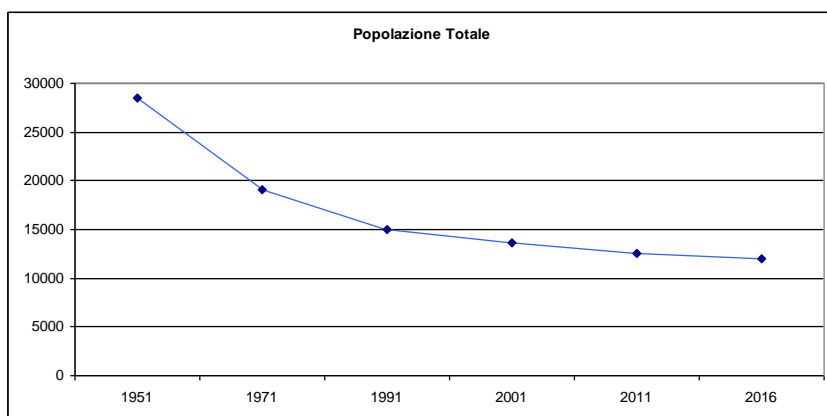


Figura 1.3. Andamento della popolazione totale nel periodo 1951-2016. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

La tabella seguente mostra come lo spopolamento abbia interessato in maniera più consistente la fascia alta appenninica, collegata come si diceva nelle pagine precedenti con l'abbandono delle attività tradizionali dell'agricoltura, silvicoltura e zootecnia.

Sub-aree	1951	2016	Var % 51/16
Vite	17.619	8.650	- 51
Bosco	10.882	3.397	- 69
Totale	28.501	12.047	- 58

Tabella 1.1. Popolazione negli anni 1951 e 2016 nelle sub-aree della vite e del bosco, con variazione percentuale. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

La maggiore contrazione della popolazione si è registrata nel ventennio 1951-1971, in questi anni ha prevalso il fenomeno migratorio. In anni più recenti il fenomeno dello spopolamento è continuato, generato da una struttura della popolazione anziana e talvolta con saldi migratori positivi. Lo spopolamento nella sub-area del bosco è stato circa 4 volte superiore allo spopolamento avvenuto nell'area della vite.

Sub-aree	2001	2016	Var % 01/16
Vite	9.190	8.650	- 6
Bosco	4.395	3.397	- 23
Totale	13.585	12.047	- 11

Tabella 1.2. Popolazione negli anni 2001 e 2016 nelle sub-aree della vite e del bosco, con variazione percentuale. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

L'attuale struttura della popolazione è fortemente spostata sulle classi di età anziane e pertanto l'indice di vecchiaia assume valori molto elevati, soprattutto nella sub-area del bosco:

Indice di Vecchiaia	
Sub-aree	Anno 2016
Vite	285
Bosco	800
Totale	376

Tabella 1.3. Indice di vecchiaia nell'anno 2016 nelle sub-aree della vite e del bosco. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

L'analisi dei dati relativi ai singoli comuni mostra una grande disomogeneità, con situazioni in cui l'indice di vecchiaia è molto basso, ai livelli della pianura, così come nel caso del comune di Rocca De' Giorgi.

La rilevazione della presenza di cittadini stranieri nei singoli comuni dell'area consente di affermare che dove maggiore è il fenomeno immigratorio, minore è lo spopolamento e il tasso di vecchiaia. Rocca De' Giorgi è il comune con la maggiore percentuale di cittadini stranieri residenti su scala nazionale, con il 37% di residenti di nazionalità estera ed anche il comune più giovane dell'area.

La tabella seguente presenta la popolazione straniera al primo gennaio 2016 suddivisa nelle due sub-aree.

Sub-aree	Maschi	Femmine	Totale stranieri	% Stranieri
Vite	619	623	1.242	14,36%
Bosco	90	172	262	7,71%
Totale	709	795	1.504	12,48%

Tabella 1.4. Popolazione straniera per sesso e percentuale sulla popolazione totale nell'anno 2016 nelle sub-aree della vite e del bosco. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

La presenza di immigrati nei comuni del bosco è bassa, pari a circa la metà di quella che si registra nell'area della vite, vi è una netta prevalenza di immigrazione femminile, che lascia intuire la presenza di badanti per la popolazione anziana. Nell'area della vite vi è invece una maggiore incidenza dei cittadini stranieri, che trovano occupazione nelle attività produttive e in particolare nell'agricoltura. Il più facile collegamento con i centri di pianura, fa sì che i comuni della vite siano anche attrattivi per la residenza a basso costo di persone che trovano occupazione nei centri di pianura quali ad esempio Voghera, Stradella e Castel San Giovanni. Nell'area della vite vi è pressoché parità tra maschi e femmine, il che avvalorava maggiormente l'ipotesi di una occupazione dei cittadini stranieri meno specialistica di quanto accada in montagna.

Economia

La storia economica dell'Oltrepò Pavese è singolare nel panorama delle aree interne italiane, per via della sua posizione centrale tra due importanti regioni geografiche e produttive: quella della Pianura Padana e quella costiera mediterranea di Genova e del litorale ligure. L'essere posta su direttrici di traffico di merci e di persone ha consentito sempre alle imprese locali di guardare al mercato e agli scambi, senza mai chiudersi nella prospettiva dell'autoconsumo. La storia parla quindi di un Oltrepò fiorento con un'economia specializzata, soprattutto nell'agricoltura e nell'agroalimentare. L'area che abbiamo denominato del bosco era quindi un'area dedicata all'allevamento, alla produzione di formaggi, alle colture estensive e alla cura del bosco. L'area della vite era invece, come ora, specializzata nella coltivazione e nella produzione del vino. L'essere su importanti vie di transito commerciale determinava bassi costi delle transazioni e quindi una elevata propensione al commercio da parte dei cittadini.

La massiccia industrializzazione dell'economia nazionale del secondo dopoguerra ha determinato il fallimento di questo sistema economico, marcatamente *labour intensive* e quindi in pochi anni ha portato ad una fortissima emigrazione. La vicinanza delle aree industriali ha favorito il fenomeno migratorio, tant'è vero che lo spopolamento di queste aree è maggiore di altre aree interne del Paese.

Negli scorsi anni '60 è stata giocata la carta dello sviluppo dell'industria con lo stabilimento per la produzione dell'acciaio "Zincor" a Varzi, nel cuore dell'Appennino Pavese. Lo stabilimento occupava circa 200 addetti e generava un importante indotto nel comparto metalmeccanico in tutta l'area, coinvolgendo tanto i comuni della sub-area del bosco (il fondatore della Zincor era originario di Menconico) che i comuni della vite. Lo stabilimento ha subito le vicende critiche dell'acciaio e negli anni è andato via via riducendo la produzione, fino a chiudere i battenti nel 2008. Il comparto metalmeccanico, insieme a quello tessile dei maglifici presenti tra Varzi e Zavattarello, non ha retto l'impatto con la globalizzazione ed è praticamente scomparso. A Zavattarello rimane un'impresa specializzata nella produzioni di viti che occupa una trentina di addetti.

L'economia attuale delle due sub-aree vede una importante presenza dei servizi alla persona, vista la prevalenza della popolazione anziana su tutto il territorio. La viticoltura e la produzione vinicola sono l'attività a più elevato valore aggiunto dei comuni della sub-area della vite. Il turismo, con vicende alterne negli anni, è mediamente diffuso su tutto il territorio. Infine, in ordine sparso, sono presenti nei diversi comuni dell'area iniziative imprenditoriali di nicchia, collegate allo spirito creativo e innovatore di singoli imprenditori, molto spesso forestieri.

La tabella seguente mostra il peso delle pensioni sul reddito complessivo dei cittadini nelle due sub-aree della vite e del bosco. L'economia della parte alta è fortemente condizionata dai trasferimenti e dalle attività connesse con i servizi che domandano i cittadini anziani. Meno dipendente dai trasferimenti è l'economia dell'area della vite, dove circa il 30% dipende dalle pensioni.

Sub-aree	Reddito complessivo cittadini	Reddito proveniente da pensioni	Quota reddito anziani %
Vite	100.687.331	29.379.748	29
Bosco	43.637.862	19.628.688	46
Totale	144.325.193	49.008.436	34

Tabella 1.5. Reddito complessivo dei cittadini, reddito da pensioni e peso delle pensioni sul reddito complessivo, nell'anno 2011 nelle sub-aree della vite e del bosco, valori medi in euro. Elaborazioni eco&eco su dati COMUNI ITALIANI

La dipendenza dalle pensioni indica la debolezza del sistema economico locale, destinato a ridursi nel tempo se non bilanciato da un adeguato saldo migratorio in grado di contrastare il saldo naturale negativo.

- *Agricoltura*

La variazione della SAU tra i due ultimi censimenti dell'agricoltura (2000 e 2010) indica da un lato la profonda debolezza dell'agricoltura nella sub-area del bosco, dall'altro lato a tenuta della vite nella sub-area omonima.

Nei comuni appenninici la SAU è in forte declino, ad eccezione di Santa Margherita di Staffora dove il dato era già basso nell'anno 2000 e quindi la messa a coltura di pochi terreni ha significato un'inversione di tendenza. Significativo è invece il dato dell'area della vite, dove non vi sono variazioni significative e ci sono segnali di messa a coltura di terreni marginali. Ciò a significare quindi la generale tenuta della vocazione agricola dell'area.

La viticoltura coinvolge il 64% delle aziende agricole nell'area della vite, coprendo circa il 72% della superficie agricola utilizzata, a significare appunto il ruolo rilevante della viticoltura nei comuni più settentrionali dell'area.

Sub-aree	Tot. Aziende agricole	Totale SAU	% Aziende viticole	% SAU vite
	2010	2010	2010	2010
Vite	1.356	8.890,14	64,1	71,7
Bosco	433	2.865,03	14,3	0,8
Totale	1.789	11.755,17	52,0	54,4

Tabella 1.6. Aziende agricole, SAU, percentuale delle aziende viticole e della SAU su aziende e SAU totali, nell'anno 2011 nelle sub-aree della vite e del bosco. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT

Occorre considerare altri due dati sulle aziende agricole, che mostrano la debolezza e la vulnerabilità potenziale del comparto vitivinicolo: la rilevanza di aziende di piccole dimensioni che fanno più fatica a reggere la concorrenza e aziende condotte da agricoltori in età avanzata, che avranno bisogno a breve di un ricambio generazionale al momento non presente nemmeno nelle famiglie degli stessi conduttori. Oltre il 70% delle aziende vitivinicole ha superficie inferiore a 10 ettari; contestualmente il 72% dei conduttori delle aziende vitivinicole ha età superiore a 50 anni. Questi dati generano più di un interrogativo sul futuro il comparto, affinché si eviti un progressivo abbandono del territorio e delle coltivazioni man mano che i conduttori andranno in pensione. È questo un problema segnalato dai rappresentanti della Cooperativa Provinciale Viticoltori Oltrepò Pavese (COPROVI) e che merita un'accurata pianificazione.

A fronte di un quadro che mette in luce il progressivo declino delle attività agricole e le potenziali difficoltà legate all'imminente pensionamento di molti agricoltori, è opportuno segnalare lo sviluppo di nuove aziende multifunzionali, con un consistente sviluppo dell'offerta agrituristica e della valorizzazione della qualità delle produzioni locali anche attraverso l'adesione a filiere corte, mercati contadini e gruppi di acquisto solidale.

- *Turismo*

Il turismo è un'attività sviluppatasi in maniera diffusa negli ultimi sessant'anni di spopolamento. La prima forma di turismo è stata quella del ritorno, da parte chi era emigrato e che in estate ritornava nella comunità di origine. Questa modalità, di cui rimane traccia nei racconti dei testimoni privilegiati, ha perso di importanza negli ultimi 20 anni, sia per il cambio delle modalità di ferie, sempre più frammentate e stagionalizzate, sia per il passaggio generazionale che ha visto i discendenti delle persone emigrate dall'area cambiare abitudine sulle destinazioni. I comuni della montagna appenninica hanno visto negli ultimi decenni del secolo scorso, la nascita di un certo numero di strutture alberghiere destinate ad una fruizione di famiglie e di anziani, concentrata nei mesi estivi, e proveniente in particolare dalla pianura lombarda. Anche questa forma di turismo ha registrato un cospicuo calo della domanda: risultato di tutto ciò è la riduzione di strutture alberghiere e di posti letto nell'area. Per contro, negli ultimi 20 anni, è cresciuta la domanda di turismo rurale e di fruizione della campagna e dei prodotti agroalimentari, ciò ha

fatto emergere la vocazione turistica dell'area della vite, precedentemente meno interessata dal fenomeno turistico. La presenza di vigneti, cantine e prodotti della tradizione rurale combinata alla vicinanza all'area metropolitana milanese ha fatto dell'Oltrepò Pavese una meta di successo soprattutto per i brevi soggiorni del fine settimana e delle escursioni domenicali dei milanesi. Confrontando i dati registrati nell'anno 2005 e 2015 dell'offerta ricettiva nelle due sub-aree si osserva che in generale le strutture alberghiere si contraggono con una riduzione del 32%; il dato più rilevante riguarda tuttavia l'extralberghiero, trainato dall'agriturismo, che cresce soprattutto nell'area del vino che passa da due strutture nell'anno 2005 a 41 nel 2015.

- *Connettività e banda larga*

L'area di progetto è interamente inserita nella lista delle cosiddette "Aree bianche" del territorio provinciale, ovvero tra quei comuni "considerati non di interesse per il mercato".

Il territorio è stato oggetto alcuni anni fa di un intervento a regia della Comunità Montana dell'Oltrepò Pavese per la diffusione della banda larga attraverso una rete di antenne hyperLAN (una tecnologia spesso utilizzata in zone di montagna), azione che si è rivelata di scarsa efficacia, data la conformazione morfologica locale, cosicché *internet* veloce è ancora fuori portata per alcune frazioni, soprattutto nell'Alto Oltrepò, mentre in media il *digital divide* per rete fissa e mobile nell'area è pari al 21,4%, contro una media per la Lombardia pari al 3,4% e nelle Aree Interne italiane dell'8,8%.

Nonostante questi dati e questi problemi, va altresì notata l'operatività di una connessione da 2 a 20 Mbps che copre al 100% la Valle Versa e con percentuali tra il 70% ed il 100% i comuni di Romagnese, Zavattarello, Brallo di Pregola, Ruino, Santa Margherita di Staffora (Fonte EUPOLIS 2014).

Terzo settore e ruolo dell'impresa sociale

La presenza di una elevata quota della popolazione che appartiene alle classi di età anziane, genera un elevato fabbisogno di servizi alla persona. Questi sono in parte coperti dal pubblico e in parte da soggetti privati e in particolare dal terzo settore.

In generale gli operatori del settore affermano che l'attuale offerta di servizi non è adeguata alla domanda esistente, molti anziani infatti presentano forti difficoltà nell'affrontare o poter fruire di servizi basilari.

Una buona parte dei bisogni, laddove garantiti, vengono gestiti da un'offerta erogata dal Terzo Settore locale. Le cooperative sociali presenti sul territorio così come le associazioni di volontariato, riconoscono nella comunità l'elemento centrale della loro missione. Quest'ultime in particolare si fondano, sull'apporto del lavoro volontario che spesso coinvolge gli anziani stessi; nel territorio sono presenti diverse cooperative sociali tra di loro associate nella forma di consorzio.

I dati relativi al *non-profit* presenti nell'ultimo Censimento dell'Industria e dei Servizi (2011) mostrano per le imprese della provincia di Pavia una maggiore dipendenza dalla committenza pubblica (61,9%) rispetto alle altre province lombarde, per le quali solo in un caso (Como) questo valore supera il 50%.

Una lettura articolata per aree di intervento, consente di verificare che questo elevato valore di dipendenza del settore dal pubblico è prodotto dai servizi socio-sanitari. Alla luce di ciò e in considerazione delle difficoltà del soggetto pubblico, a meno di un deciso cambiamento nelle modalità di finanziamento delle proprie attività, il futuro del Terzo Settore provinciale risulta molto incerto.

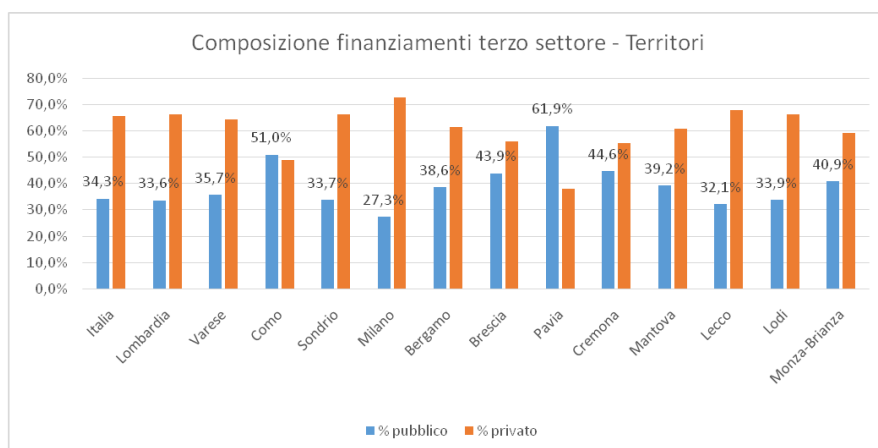


Figura 1.4. Percentuali di finanziamento pubblico e privato del terzo settore in Lombardia, valori percentuali. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT, Censimento dell'Industria e dei servizi 2011

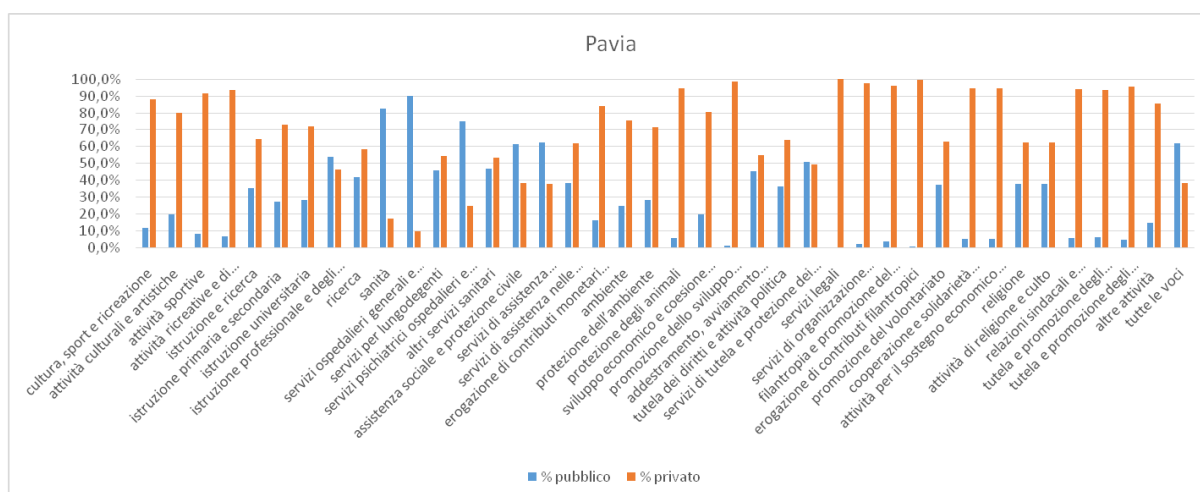


Figura 1.5. Percentuali di finanziamento pubblico e privato del terzo settore in provincia di Pavia suddivisi per area di attività, valori percentuali. Elaborazioni eco&eco su dati ISTAT, Censimento dell'Industria e dei servizi 2011

1.1.3 Principali problemi e cause, soluzioni e risultati ottenuti

L'Oltrepò Pavese interessato dall'iniziativa Attiv.Aree della Fondazione Cariplo è un'area interna che presenta i problemi tipici della marginalità: declino demografico ed economico e abbandono del territorio. Siamo di fronte ad un territorio che fatica a trovare una modalità adeguata di interagire con l'esterno, che consenta quindi ai residenti di produrre e vendere beni e servizi e quindi generare il reddito per soddisfare i bisogni per una vita adeguata e per la gestione del proprio territorio. Come si è visto nelle pagine precedenti e in forma schematica, i problemi dell'area sono di carattere ambientale e di carattere socioeconomico.

Il principale problema ambientale è il dissesto idrogeologico. Questo interessa sia l'area a monte e si connette con la geologia propria del territorio e con il venire meno della cura da parte dei residenti che hanno abbandonato il territorio, sia l'area della vite in conseguenza della minore attenzione alla gestione del reticolo idrografico minore da parte degli agricoltori e in conseguenza di una generale maggiore impermeabilizzazione del suolo.

Il declino delle attività produttive tradizionali connesso con la ridotta redditività delle stesse e con la difficoltà di mettere in atto strategie innovative, insieme alla carenza di servizi per la popolazione, costituiscono i due principali problemi di carattere socioeconomico.

Le cause che hanno generato l'insorgere di questi problemi sono diverse e in molti casi esterne all'area. La marginalità e il declino della redditività delle attività agricole e manifatturiere tradizionali sono alla base del fenomeno dello spopolamento e dell'abbandono che ha interessato quest'area. Si tratta in larga misura di cause generali alle quali si sono associate problematiche specifiche all'area. Da più parti è emerso ad esempio che la vicinanza di aree industriali altamente sviluppate abbia costituito un fattore incentivante al processo migratorio; inoltre un sistema fondiario frammentato ha reso estremamente difficile l'accesso alla terra da parte di chi era interessato ad innovare le attività dell'agricoltura, selvicoltura e zootecnia.

Le politiche di contrasto al declino in quest'area sono di lunga data: già negli scorsi anni '60 si tentava la contaminazione industriale, collegata alle aree prossime fortemente sviluppate della pianura lombarda, piemontese ed emiliana. Pochi anni dopo nasceva, come accennato, l'acciaieria di Varzi, che favorì lo sviluppo di un tessuto industriale metalmeccanico in diversi comuni dell'area. In maniera spontanea invece si sviluppava l'industria tessile, con produzioni in conto terzi per diversi importanti marchi del Nord Italia. La questione ambientale entra nella politica del territorio nei successivi anni '70, con la "Legge speciale per l'Oltrepò Pavese" indirizzata in prima istanza ad affrontare il problema del dissesto idrogeologico del territorio e a tutelare la vocazione vitivinicola dell'area. Questo intervento pubblico puntava a contrastare gli effetti dell'abbandono e di un'agricoltura meccanizzata poco attenta alla gestione del suolo. E' questo il primo approccio di contrasto agli effetti negativi dello spopolamento.

Negli anni '90, sulla scia delle nuove politiche di sviluppo rurale promosse dall'Unione Europea, cambia anche sul territorio l'approccio delle politiche di sviluppo. L'esperienza industriale dell'area perde di importanza e va progressivamente declinando, fino alla pressoché totale scomparsa negli anni 2000. L'attenzione allo sviluppo rurale, conferma l'impegno sul versante ambientale e in particolare sulla difesa del suolo e contestualmente introduce l'attenzione per l'agricoltura multifunzionale. Negli ultimi 20 anni si registra un importante sviluppo dell'agriturismo e di iniziative collegate alla valorizzazione dei prodotti, in particolare del vino, che costituisce il bene agroalimentare per eccellenza dell'area. In maniera spontanea e alimentati da una crescente domanda proveniente in particolare dal vicino mercato milanese, nascono iniziative innovative e di nicchia in campo agroalimentare che interessano produzioni tradizionali quali ad esempio le colture frutticole, il salame e la produzione di carne di vacca varzese. Questo fermento interessa in particolare l'area della vite, che riesce a mantenere un tessuto imprenditoriale vivace in grado di innovarsi e di accogliere nuove esperienze. L'area del bosco continua invece il suo inesorabile declino con il progressivo abbandono del territorio e un conseguente aumento del fabbisogno di risorse per la gestione del suolo. Le politiche di sviluppo rurale si aprono quindi, in particolare nell'area più fragile della montagna, ad iniziative di promozione di servizi per il mantenimento di adeguati livelli di qualità della vita. Si sperimentano iniziative sulla mobilità in grado di affrontare in maniera flessibile una domanda ridotta e instabile, così come iniziative di assistenza alle fasce deboli della popolazione, di animazione e di promozione del volontariato.

Gli attori impegnati nella progettazione e gestione di iniziative volte a contrastare il declino socioeconomico del territorio sono rappresentate dalle amministrazioni comunali, dalla Comunità Montana dell'Oltrepò Pavese e dalla Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese.

Le risorse impiegate nell'attuazione delle politiche di tutela dell'ambiente e di sviluppo rurale sono essenzialmente di provenienza pubblica. Le amministrazioni comunali fanno principalmente ricorso alle risorse proprie per la gestione ordinaria dei servizi. La Comunità Montana, in particolare per quanto attiene alla difesa del suolo, utilizza fondi regionali cofinanziati dall'Unione Europea con i fondi FEASR e FESR. La Fondazione Oltrepò ha svolto inoltre la funzione di Gruppo di Azione Locale (GAL) nelle precedenti programmazioni Leader, radicando la propria presenza sul territorio, ed ha accompagnato il territorio nella candidatura alla SNAI. Queste competenze, unite alla capacità di rilevare i fabbisogni del territorio, le hanno consentito di stabilire un'importante relazione di collaborazione con la Fondazione Cariplo, che ha di recente cofinanziato due importanti iniziative sui temi della cultura e della gestione del territorio, con la Fondazione Oltrepò stessa come capofila (Cfr Capitolo 4).

Attualmente non vi sono valutazioni relative alle politiche attuate sul territorio. Vi è la consapevolezza da parte degli operatori, di essere in un percorso di lungo periodo che lentamente consentirà di realizzare quei risultati necessari a risolvere i problemi. L'analisi dei dati ufficiali sembra affermare che l'area viticola ha risposto meglio alle politiche di sviluppo rurale: l'economia agricola ha tenuto, pur con le difficoltà legate al ricambio generazionale. Le produzioni hanno registrato e consolidato modelli innovativi e sono sorte numerose esperienze di sviluppo rurale che hanno infittito le relazioni tra i produttori e i consumatori. In quest'area è cresciuta l'offerta di ricettività e di vendita diretta; la manodopera emigrata è stata parzialmente sostituita da personale immigrato che si è trasferito nell'area. Tuttavia, le recenti cronache che hanno investito il comparto nell'area – con inchieste della Magistratura in corso e seri problemi di legalità -hanno altresì evidenziato le debolezze di questo segmento, fondato sul conferimento da parte di una moltitudine di micro-aziende produttrici e una condizione di semi-monopolio goduta da poche cantine.

Quali che siano i recenti sviluppi, resta più arretrata l'area del bosco, dove si sono poste giuste le prime basi di conoscenza per iniziative in grado di richiamare nuovi residenti e di stabilizzare il lavoro precario, quando non sommerso. Si è infatti attualmente nella fase in cui si sono riconosciute le risorse sulle quali investire: il bosco, i pascoli, la biodiversità e il turismo.

1.1.4 Elementi di potenzialità e rapporti attuali con i centri urbani

Gli elementi di potenzialità del territorio possono raggrupparsi nelle seguenti quattro categorie:

1. biodiversità e ambiente naturale;
2. patrimonio immobiliare;
3. risorse umane;
4. aree urbane.

In merito al primo gruppo di potenzialità, si è visto nelle pagine precedenti l'elevata presenza di biodiversità naturale e agricola che il territorio conserva. Questa ricchezza di natura non è stata finora adeguatamente valorizzata, come dimostra la ridotta presenza di aree naturali protette e di siti della Rete Natura 2000.

Nel secondo gruppo di potenzialità rientra il patrimonio immobiliare non adeguatamente utilizzato e parzialmente abbandonato. L'area del bosco è quella che presenta un maggiore sottoutilizzo del patrimonio, con una forte riduzione della SAU, con la presenza di boschi in stato di abbandono e con molte abitazioni non occupate. Nell'area della vite questo problema rischia di emergere nei prossimi anni, collegato alla sopravvivenza stessa della viticoltura: come si è visto, un'elevata percentuale degli agricoltori andrà in pensione nel prossimo decennio e sarà pertanto importante elaborare una strategia di contrasto al possibile abbandono delle terre.

Lo spopolamento ha generato una rilevante perdita di risorse umane e di competenze di buona gestione del territorio. Nonostante ciò, vi sono importanti presenze che costituiscono una risorsa potenziale da valorizzare. Attraverso un processo spontaneo sono arrivati sul territorio persone dalle vicine aree metropolitane, che hanno avviato attività innovative di impresa e che possono costituire modelli da emulare. Sono inoltre presenti diverse associazioni di categoria e di volontariato che forniscono servizi e custodiscono un importante patrimonio di conoscenza. Relativamente all'area della vite occorre citare la presenza di manodopera straniera che è in possesso di competenze gestionali utili per la continuazione delle imprese agricole nei prossimi anni.

Infine occorre mettere in evidenza la specificità di quest'area che seppur marginale è al centro di un territorio densamente popolato. Si è visto che nel raggio di 100 chilometri, vive circa il 9% della popolazione dell'intero Paese e che in questo stesso raggio vi sono sedi universitarie che accolgono circa 250.000 studenti. Tutto ciò costituisce un'enorme potenziale per lo sviluppo di relazioni sociali ed economiche, alla base di qualsiasi processo di sviluppo locale.

L'area dell'Oltrepò Pavese è infatti al centro dello storico triangolo industriale italiano, tra le aree metropolitane di Milano e di Genova. Come si è appena detto, circa il 9% della popolazione nazionale risiede nel raggio di cento chilometri da Zavattarello; circa 250.000 studenti studiano negli atenei universitari di Milano, Pavia, Piacenza e Genova; e il 12% del reddito nazionale complessivo è prodotto in quest'area. Questi dati confermano le potenzialità e invitano a ragionare su quali siano i rapporti attuali che il territorio ha con i centri urbani.

Di particolare interesse è il rapporto tra produttori agricoli e consumatori che si inquadra nel modello dei *nested market*⁵. Il legame tra le due categorie di soggetti che si è stabilito in questi anni è favorito dalla presenza in Oltrepò di produttori neorurali, vale a dire di persone che hanno lasciato la città, in molti casi l'area metropolitana milanese, per avviare attività in campo agricolo e zootecnico. Il sistema di valori che i produttori condividono con i consumatori delle aree metropolitane circostanti è sintetizzato dallo stile di vita: sensibilità alla tutela dell'ambiente, valore dell'accoglienza e della reciprocità, qualità e genuinità. Il nuovo sistema di rapporti è influenzato dalla più facile mobilità e dalla veloce circolazione delle informazioni. I produttori e i consumatori mantengono relazioni sui *social network* durante l'anno, hanno modo di scambiare informazioni sui prodotti ma in generale sul complesso sistema di valori che si condividono. Ci si ritrova in Oltrepò in occasione di eventi⁶, ma ci si ritrova anche a Milano, a Pavia o a Voghera in occasione dell'apertura di mercati contadini o di manifestazioni collegate ai valori condivisi.

La relazione economica tra produttori e consumatori assume nell'area le tre forme classiche codificate dei *nested market*: la vendita diretta in azienda, lo scambio nel contesto dei *farmers market*, lo scambio attraverso l'intermediazione dei Gruppi di Acquisto Solidali.

Non vi sono statistiche disponibili che consentano di presentare in maniera precisa tali relazioni e pertanto ci si basa su informazioni qualitative raccolte nel corso di questa analisi. Ciò che emerge con maggiore chiarezza sono le relazioni commerciali che le imprese del territorio hanno con il bacino di domanda dei centri urbani circostanti. I produttori agroalimentari segnalano in particolare l'area milanese quale il principale mercato di sbocco per le loro produzioni: con la fitta rete distributiva e commerciale, con i mercatini, e con la vendita diretta in azienda. In particolare quest'ultima modalità si associa anche con l'offerta di turismo rurale e di agriturismo. L'Oltrepò Pavese in questi ultimi anni è divenuto una meta per l'escursionismo domenicale e per il turismo dei fine settimana. A tal proposito, sono diverse le esperienze di organizzazione di eventi artistici ed enogastronomici che vengono attuati nel corso dell'anno grazie alla collaborazione di soggetti pubblici e di soggetti privati.

Alcune ricerche condotte su scala regionale, con focus provinciali, mettono in luce come in Lombardia siano fortemente sviluppate tutte e tre le forme di scambio che si attribuiscono ai *nested market*. In Lombardia, spiega un'indagine Coldiretti/Ixè, più di 9 consumatori su 10 che fanno la spesa in un mercato degli agricoltori si ritengono soddisfatti. Inoltre il 97% si dice disposto a ritornare e il 96% lo consiglierebbe ad amici, parenti e conoscenti. "I *farmers market* da semplici luoghi di scambio sono diventati spazi di aggregazione e svago grazie a varie attività: dai corsi di formazione per l'orto ai laboratori didattici per i bambini, dai *cooking show* con gli *agrichef* all'educazione con i tutor della spesa". Relativamente alla vendita diretta in azienda, le statistiche Coldiretti stimano una maggiore diffusione nelle province di Pavia (con 165 punti), Brescia (162), Bergamo (133) e Milano (118). A seguire Sondrio (83), Varese (66), Como (56), Cremona (56), Mantova (35), Monza e Brianza (33), Lecco (28), Lodi (25) Genova (13). In Lombardia si registra un vero e proprio boom degli spacci in cascina, passati da 169 a 852 (+400%), mentre i *farmers'*

⁵ Il concetto di *nested market* declinato sull'area di progetto consente di interpretare un sistema di relazioni tra produttori dell'Oltrepò Pavese e consumatori in particolare dell'area metropolitana milanese, relazioni che si sono andate strutturando ed evolvendo fin dagli scorsi anni '70.

⁶ Tra gli esempi di iniziative di successo che hanno avvicinato e rafforzato negli anni le relazioni tra produttori e consumatori vi sono gli eventi "Alle fonti del vostro cibo" e "Suoni e sapori dell'Alta Collina" entrambe nell'area del comune di Ruino nei mesi di giugno e di agosto.

market hanno raggiunto quota 100 e vengono scelti per la possibilità di trovare nello stesso luogo più prodotti locali e di stagione, offerti direttamente dall'agricoltore.

Anche il numero di Gruppi di Acquisto Solidale (GAS) presenti in Lombardia è cospicuo (243 unità), con una parte importante nell'area metropolitana milanese (98) e una decina a Pavia⁷, mentre a Genova sono attivi 19 GAS.

Non vi sono statistiche disponibili che consentano di presentare in maniera precisa tali relazioni e pertanto ci si basa su informazioni qualitative raccolte nel corso di questa analisi. Ciò che emerge con maggiore chiarezza sono le relazioni commerciali che le imprese del territorio hanno con il bacino di domanda dei centri urbani circostanti. I produttori agroalimentari segnalano in particolare l'area milanese quale principale mercato di sbocco per le loro produzioni: con la fitta rete distributiva e commerciale, con i mercati contadini, e con la vendita diretta in azienda. In particolare quest'ultima modalità si associa anche all'offerta di turismo rurale e agriturismo. L'Oltrepò Pavese in questi ultimi anni è divenuto una meta per l'escursionismo domenicale e per il turismo dei fine settimana. A tal proposito, sono diverse le esperienze di organizzazione di eventi artistici ed enogastronomici che vengono attuati nel corso dell'anno grazie alla collaborazione di soggetti pubblici e di soggetti privati.

L'analisi territoriale evidenzia un sistema ancora non adeguatamente proporzionato tra produttori e consumatori, con una netta prevalenza di questi ultimi. A tale riguardo possono valere le parole di un testimone di *Slow Food* dell'area, secondo la produzione di carne di Vacca Varzese nell'area è così limitata da non riuscire nemmeno ad arrivare sul mercato, essendo allocata e venduta per via diretta prima ancora della macellazione. La domanda che arriva dal mercato di Milano è parzialmente soddisfatta da allevatori di vacca varzese localizzati nell'area del Ticino. Nessuno dei produttori intervistati ha manifestato preoccupazioni dal fronte della domanda.

In un'ottica di programmazione, i concetti appena espressi si possono leggere quali opportunità per nuove coltivazioni e allevamenti nei terreni in via di abbandono (ricomposizione fondiaria) e per nuovi residenti (agente di ripopolamento, start up di impresa, servizi per i cittadini). Il tema della biodiversità costituisce un elemento potenziale di unione tra produttori e consumatori, sul quale è possibile incastonare i singoli beni e servizi che possono scambiarsi sul mercato nel quadro concettuale del *nested market*. La presenza di un'offerta crescente di terreni e aziende agricole per nuovi ingressi in agricoltura, unita ad un valore mediamente inferiore del prezzo della terra in quest'area rispetto ad altre aree lombarde con caratteristiche e potenzialità simili, costituiscono un punto di forza per possibili nuovi investimenti in agricoltura. A ciò si può inoltre aggiungere l'esistenza di una rete di agricoltori e imprenditori di ultima generazione, che fanno della propensione a lavorare in rete un punto di forza: ciò potrà significare per i nuovi arrivati la possibilità di entrare facilmente nell'orbita dei *nested market* di rilevanza territoriale.

In questi anni e grazie anche ai progetti di cui si parla nel successivo Capitolo 4, si sono strutturate relazioni di collaborazione con le università delle quattro aree urbane prima indicate. Ciò ha favorito anche l'ideazione di questa iniziativa Attiv.Aree e la costruzione del partenariato.

L'Oltrepò Pavese in quest'ottica di *nested market* è un'area che può puntare a rafforzare il complesso di relazioni con le aree metropolitane circostanti aumentando il numero di operatori e produttori e le quantità di prodotti e servizi scambiati.

⁷ Fonte: Rete Nazionale Coordinamento GAS., anno 2016.

1.2 Tendenze evolutive in assenza di intervento

L'analisi del territorio consente di ipotizzare scenari evolutivi in assenza di intervento. In questo documento si propone un'argomentazione logica che mette in connessione la previsione demografica con i possibili scenari evolutivi del contesto sociale ed economico dell'area.

La previsione demografica

Per elaborare le previsioni demografiche è stato utilizzato il metodo analitico denominato *cohort component model*, che permette di fare previsioni di ampiezza pari a quella delle classi d'età considerate (in questo caso sono state considerate classi di età di 5 anni e quindi si tratta di previsioni quinquennali).

Per fare le previsioni si è tenuto conto dei seguenti elementi:

- Tassi di fertilità per età a livello provinciale.
- Tavole di mortalità divise per maschi e femmine e per età a livello provinciale.
- Saldo migratorio del periodo 2002-2015.
- Popolazione maschile e femminile per ciascun comune.

Le previsioni effettuate interessano i prossimi 25 anni e sono state elaborate considerando tre diversi scenari evolutivi basati su tre diverse ipotesi di saldi demografici. L'obiettivo è quello di valutare la sostenibilità di questi scenari, alla luce della variazione della popolazione e delle modifiche che potranno avvenire alla struttura della popolazione. Si valuta quindi se l'attuale struttura della popolazione è in grado di invertire il trend del declino, oppure se sarà necessario accompagnare alla politica di sviluppo e di miglioramento dei servizi anche una politica di accoglienza e di promozione della nuova residenzialità.

In base alle previsioni demografiche svolte, la popolazione nei comuni considerati rischia nei prossimi anni di subire un netto calo demografico, che potrà essere più o meno consistente a seconda del tipo di scenario considerato:

1. Scenario basso: caratterizzato dall'ipotesi di un saldo migratorio pari al valore massimo delle medie dei saldi migratori di tutti i comuni considerati dal 2002 al 2015; si prevede un calo complessivo all'anno 2041 pari a circa il 38% rispetto all'anno 2016.
2. Scenario medio: caratterizzato dall'ipotesi di un saldo migratorio pari alla media dei saldi migratori di tutti i comuni dell'area dal 2002 al 2015; si prevede un calo complessivo all'anno 2041 pari a circa il 45% rispetto all'anno 2016.
3. Scenario alto: caratterizzato dall'ipotesi di un saldo migratorio pari allo zero; si prevede un calo complessivo all'anno 2041 pari a circa il 48% rispetto all'anno 2016.

La previsione della popolazione varia da comune a comune, qui di seguito si presentano le due aggregazioni relative all'area della vite e all'area del bosco.

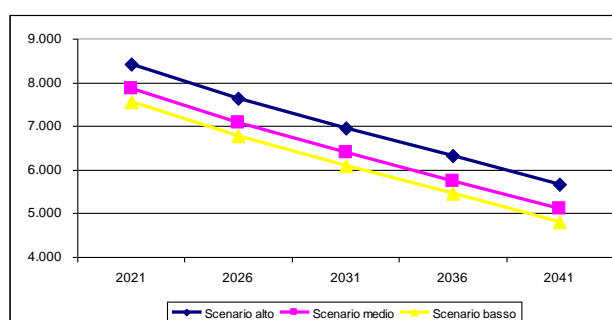
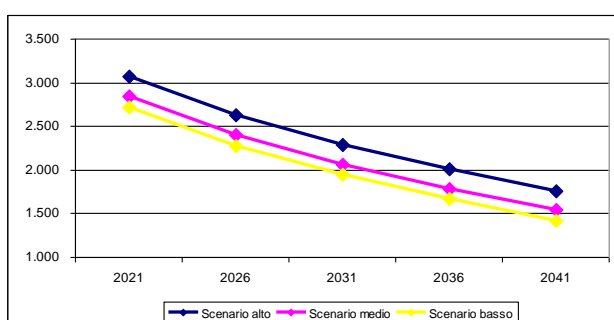


Figura 1.6. Previsioni demografiche nell'area del bosco (sin) e della vite (dx) all'anno 2041. Elaborazione eco&eco su dati ISTAT

Lo spopolamento risulta maggiore nell'area del bosco, con un picco all'anno 2041 dello scenario alto pari a circa il 58% di riduzione; nell'area della vite il picco invece raggiunge il 44%.

La riflessione sul fabbisogno di servizi connesso con lo spopolamento si è concentrata sull'anno 2026, vale a dire a 10 anni e ha preso in considerazione lo scenario medio di variazione. La popolazione scolastica nei prossimi 10 anni si dimezzerà, con considerevoli conseguenze per il mantenimento dei servizi in tutte le comunità e in particolare in quelle nell'area del bosco, dove maggiore è la presenza di anziani.

La riduzione della popolazione comporterà una conseguente riduzione del reddito complessivo delle singole comunità locali e quindi la riduzione della domanda di servizi. Ciò porterà un ulteriore conseguente rialzo del costo di produzione di servizi pubblici: da quelli per gli anziani, all'educazione scolastica e alla difesa del suolo che già ora assorbe un'importante quota della spesa pubblica destinata al territorio e finanziata con risorse regionali non collegate alla tassazione locale. Un'ulteriore conseguenza della riduzione della popolazione può essere vista anche in relazione alla domanda di servizi privati quali ad esempio i servizi commerciali: si può facilmente prevedere una riduzione degli esercizi commerciali con un conseguente maggiore disagio per i residenti.

2. Lo scenario desiderato

2.1 I problemi che si intendono affrontare con il progetto

I problemi territoriali che si intendono affrontare sono di tre tipi:

- di natura ambientale: dissesto idrogeologico (le classi di popolazione esposte al rischio di frane rappresentano in quasi tutti i comuni considerati una quota rilevante della popolazione; mentre i Comuni dove la superficie coperta da fenomeni di dissesto risulta prossima al 50% del totale sono, tra gli altri, Menconico, Santa Margherita di Staffora, Montalto Pavese); riduzione della superficie agricola (la SAU è diminuita di oltre il 12% tra il 2000 e il 2010); crescita della superficie forestale (aumento di oltre 600 ettari tra il 2007 e il 2012 con riferimento all'intera provincia di Pavia, in gran parte concentrato nell'area);
- di natura economica: l'intero Oltrepò si presenta come un'area di crisi di lungo periodo, dove l'andamento delle imprese è in costante calo dal 2001 (-25%); in particolare, le imprese agricole sono diminuite di oltre un terzo nell'area considerata; il turismo è una potenzialità poco sfruttata, con una offerta ricettiva e servizi con ampi margini di miglioramento;
- di natura sociale: calo della popolazione di oltre il 2% tra il 2011 e il 2016 e aumento degli anziani con oltre 65 anni, che ormai in alcuni comuni rappresentano più del 50% della popolazione. Spopolamento e invecchiamento producono, sul piano della coesione sociale, indebolimento dei legami comunitari, isolamento, resistenza all'innovazione e difficoltà a generare prospettive di sviluppo; sul piano dei servizi, la crescita di una domanda di assistenza alla solitudine degli anziani, la riduzione dell'offerta di servizi scolastici per i giovani rimasti, la progressiva scomparsa dei presidi di base della comunità. L'insieme dei diritti di cittadinanza si contrae in larga parte del territorio.

I tre ordini di problemi sono tra loro interconnessi. Il dissesto e la riduzione della SAU dipendono da, e a loro volta favoriscono, spopolamento e invecchiamento. La crisi di lungo periodo e in particolare il calo rilevante delle aziende agricole derivano da processi di mancato ricambio generazionale in agricoltura e di riduzione dei margini di redditività, associati a una struttura demografica molto indebolita. L'abbandono delle attività agricole peggiora la situazione ambientale e favorisce l'avanzamento dell'incolto e, con esso, del dissesto.

Il progetto intende agire in ognuno degli ambiti distinti, con interventi di attivazione delle risorse e dei potenziali presenti in grado di innescare processi di cambiamento significativi già nel breve-medio termine (2-5 anni). Gli interventi di attivazione agiscono sui sistemi di relazioni interni e tra l'Oltrepò e l'esterno, in modo particolare i poli urbani più prossimi al territorio. Essi puntano a riformare approcci e metodi di ricerca delle soluzioni, immettendo capacità e competenze esterne e creando organizzazioni che stabilizzino il loro apporto nel medio-lungo termine.

2.2 Le inversioni di tendenza che si vogliono provocare

Nell'arco dei 24 mesi di attuazione, il progetto punta a creare discontinuità positive e inversioni di tendenza su cinque aspetti:

- sottoutilizzo del patrimonio forestale. I presidi umani diffusi sul territorio montano si sono molto ridotti, la frammentazione fondiaria ha reso indispensabile ipotizzare uno sfruttamento boschivo per mezzo di iniziative collettive coordinate tra migliaia di piccoli proprietari. I consorzi forestali esistenti rappresentano il soggetto privilegiato su cui investire; attori dinamici e riconosciuti dal territorio (progetto ADAPT sul dissesto, Leader, Cfr Capitolo 4), essi rappresentano un modello di governance con punti di forza, *in primis* il fatto di rappresentare l'unico modello riconosciuto da

Regione Lombardia, e di debolezza anche intrinseca, legata ad esempio al raccogliere centinaia di proprietari con dotazioni ed esigenze diverse. Mediante il progetto Attiv.Aree si intende introdurre esperienze innovative per rafforzare tale strumento gestionale: l'azione infatti mira anche a infittire le interazioni tra i diversi Consorzi e con gli altri operatori della filiera forestale, mediante la creazione di una forma associativa che includa tutti questi soggetti in un'ottica di cabina di regia territoriale e che si candidi come collettore nei riguardi dei trasformatori degli assortimenti forestali. Il nuovo soggetto si candida inoltre ad essere il gestore dei servizi eco-sistemici espressi dal sistema foresta (previsti con l'azione A2), una volta certificati e comunicati. In questo senso, si può dire pertanto che il progetto individua le debolezze del modello "Consorzio forestale" ed agisce per superarle, facendo del Consorzio stesso un soggetto pro-attivo e in grado di esplorare nuovi mercati, così da assicurare una sostenibilità ultradecennale della risorsa boschiva e fondiaria locale.. Il progetto intende rafforzare la loro azione con il finanziamento di attività conoscitive, tecniche e gestionali dirette a sottrarre all'abbandono le superfici forestali e a pascolo, con attenzione per la tutela della biodiversità (radure, praterie, e così via);

- riduzione della SAU. Il contrarsi delle attività di allevamento e la chiusura delle aziende agricole sono fenomeni strutturali che non possono essere contrastati con successo in poco tempo. Nel breve periodo è tuttavia possibile istituire e attivare meccanismi che sistematicamente incoraggino nuovi conduttori a insediarsi in Oltrepò, e, funzionando stabilmente nel tempo, ottengano effetti significativi. Essi fanno leva su una migliore informazione (sul contesto ambientale, sui fondi non utilizzati, sulle vocazioni produttive) e su forme di accompagnamento e sostegno all'insediamento. Il progetto intende investire su questi meccanismi di natura sperimentale, che si avvalgono del contributo di diversi attori: Regione Lombardia (geolocalizzazione dei fondi abbandonati), amministrazioni e comunità locali, nuovi residenti e imprenditori agricoli;
- scarsa valorizzazione della biodiversità, ambientale e agricola. L'Oltrepò non si avvale della risorsa della biodiversità, largamente perché non è un posto per giovani e non riesce ad attrarre giovani che risiedano o frequentino stabilmente il territorio. Sia nelle aziende agricole sia nei servizi, i giovani sono l'asse portante per la riscoperta dei potenziali legati alla biodiversità e allo sviluppo di attività innovative in diversi settori (studio e fruizione della natura, nuove tecnologie, metodi produttivi). Il progetto assume la biodiversità come fattore di sviluppo, delinea una prospettiva fortemente sperimentale per il territorio, collocandolo in un *network* italiano ed europeo di territori che detengono una cospicua dotazione di biodiversità, fornisce una nuova immagine di quest'area, per qualificarla come riserva di naturalità; lavora su questo tema creando *partnership* con le università delle città vicine (Pavia, Piacenza, Milano, Genova) e sostenendo progetti che portino studenti, tirocinanti, dottorandi e ricercatori a svolgere attività di ricerca applicata, didattiche e formative in Oltrepò, in stretta collaborazione con aziende locali. L'intento è realizzare sia un trasferimento di conoscenze su biodiversità e innovazione, sia un ampliamento delle reti di relazioni sociali che rendano il territorio agli occhi dei giovani diplomati e laureati un luogo vivace e interessante in cui svolgere un tratto del proprio percorso formativo e professionale;
- esigua offerta di servizi sociali alle fasce deboli, bambini e anziani. L'offerta manca sia per carenza di domanda (bambini) sia per scarsa innovazione nei modelli di erogazione dei servizi (anziani). I settori interessati sono principalmente trasporti, servizi sportivi e ricreativi per l'infanzia e l'adolescenza, aiuto agli anziani soli nella gestione della vita quotidiana (mentre l'assistenza socio-sanitaria domiciliare è finanziata attraverso altri canali). Il progetto intende sperimentare nuove modalità di offerta di servizi da parte del terzo settore, e testarne la sostenibilità finanziaria nel tempo;
- *governance* frammentata, non adeguata a sostenere processi di cambiamento strategico. I meccanismi di coordinamento e controllo in grado di guidare e sostenere il cambiamento devono saper gestire in modo unitario l'incertezza e la variabilità delle scelte. In assenza di efficaci meccanismi di coordinamento, è probabile che le azioni più sfidanti e capaci di generare impatti

non siano realizzate in un modo efficace destinato a durare. Il progetto investe sulla *governance* del territorio mediante lo sviluppo del monitoraggio unitario e di modalità di coordinamento adatte a gestire l'incertezza.

Le discontinuità indicate sono essenzialmente quelle individuate nel documento di candidatura, giudicato credibile e meritevole di approfondimento attraverso lo studio di fattibilità. Tra esse non rientrano discontinuità nell'andamento demografico o nella struttura della popolazione, in quanto queste richiedono, per prodursi, di un orizzonte temporale molto più lungo di quello del programma Attiv.Aree, limitato a 24 mesi. Al tempo stesso, la pertinenza e la rilevanza delle discontinuità indicate in un disegno generale di lotta al declino e allo spopolamento, risultano da considerazioni quali:

- la riduzione del sottoutilizzo del patrimonio forestale e nella SAU implica direttamente l'insediamento di nuove persone, famiglie e imprese, con effetti benefici sul popolamento, la produzione di reddito, la vitalità del sistema produttivo locale;
- la valorizzazione della biodiversità ambientale e agricola contribuisce strategicamente alla lotta al declino attraverso le sequenze:
 - o avvio di progetti di incremento di conoscenza e ricerca applicata che coinvolgono giovani ad alto livello di istruzione (diplomati/ laureati/specializzati) → Aumento della conoscenza e della frequentazione dell'Oltrepò da parte dei giovani, con sviluppo di relazioni con attori economici e istituzionali del territorio → Creazione di un ambiente locale più aperto a contributi e sollecitazioni esterne, più favorevole all'innovazione → Aumento della capacità dell'Oltrepò di attrarre i giovani, a conferma e rinforzo della spinta iniziale generata dal programma;
 - o adozione di protocolli e diffusione di esperienze produttive più sostenibili → Creazione di una domanda di servizi tecnici e professionali nel campo della sostenibilità → Attivazione di segmenti qualificati del mercato del lavoro, attrazione di tecnici, creazione di opportunità economiche;
- la scelta di sperimentare e attivare nuovi servizi sociali, in particolare rivolti agli anziani e alle famiglie con bambini in età scolare, è funzionale alla lotta al declino e allo spopolamento in quanto promuove un miglioramento delle condizioni di residenza;
- il rafforzamento della *governance* è funzionale alla lotta al declino e allo spopolamento in quanto permette un più efficace sfruttamento delle risorse disponibili e delle opportunità, soprattutto alla scala comprensoriale o dell'intero sistema produttivo e sociale dell'Oltrepò.

Nel recente passato il territorio è già stato interessato da programmi di lotta allo spopolamento e al declino, sostenuti dalle risorse della politica di sviluppo. Gli ambiti di azione su cui viene concentrato l'intervento Attiv.Aree sono identificati anche sulla base di tali esperienze pregresse, che hanno in larga parte visto nel ruolo di protagonisti gli attori che oggi animano la Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò. Le vicende che si sono svolte e gli insegnamenti che è stato possibile ricavare da esse, costituiscono un patrimonio che ha direttamente ispirato e indirizzato la proposta attuale.

In particolare si ricorda brevemente che

- nel ciclo di programmazione comunitaria 2007-2013, la Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese ha promosso progetti di rete tra attori istituzionali e associazioni del territorio. Essi sono riusciti a incidere solo limitatamente sui funzionamenti locali sia per le difficoltà del contesto sia per la inadeguatezza dei principali strumenti a disposizione, i regimi di aiuto del PSR Lombardia.

La forte centratura della programmazione regionale sulle singole aziende agricole ha molto limitato il raggio d'azione e l'approccio di intervento

- nella programmazione Leader 2000-2006, il GAL Oltrepò è stato protagonista di una stagione dinamica e densa di iniziative, tra le quali: sostegno all'innovazione e alla diversificazione agricola; progetti di filiera bosco-legno-energia; servizi di mobilità alternativi (taxibus) rivolti in via privilegiata ad anziani e studenti; progetti di nuova impresa nel campo dei servizi (da un telecentro alla qualificazione dell'offerta turistica). Queste esperienze hanno dato esiti in parte positivi, in parte deludenti, mostrando con l'attuazione i profili sia di forza sia di debolezza che in contesto era in grado di opporre alle iniziative.

Nel corso di tali esperienze, il gruppo tecnico che stabilmente nell'ultimo quindicennio ha lavorato prima come GAL poi come Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò, ha acquisito una più approfondita visione e consapevolezza delle conseguenze sociali dello spopolamento e dell'invecchiamento, e delle caratteristiche delle azioni in grado di contrastarle con efficacia. Le conseguenze sociali dello spopolamento sono, in estrema sintesi, indebolimento dei legami comunitari, isolamento, resistenza all'innovazione, difficoltà a generare prospettive di sviluppo. Questi fenomeni non sono contrastabili con la logica degli incentivi e degli aiuti (i principali strumenti messi a disposizione del territorio nel 2007-2013), ma attuando progetti in grado di creare discontinuità (secondo l'approccio perseguito con le sperimentazioni del 2000-2006), o capaci di spezzare il circuito di "causazione circolare cumulativa" (Myrdal) che continuamente conferma e aggrava l'avvitamento del territorio attorno a valori e dinamiche negative. Col programma Attiv.Aree la Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò punta a provocare questo tipo di rotture.

Una parte delle azioni di Oltrepò (bio)diverso rappresenta la prosecuzione ed il completamento di iniziative già avviate che meritano un definitivo sostegno per affermarsi.

Tra queste, si segnalano i servizi culturali legati all'iniziativa del Sistema Bibliotecario integrato dell'Oltrepò Pavese (SBO), promotore di un concetto di biblioteca diffusa grazie al servizio bibliobus (avviato nel 2003 sul territorio di 12 comuni, nel corso degli anni ha esteso il proprio servizio fino a toccare 17 comuni e 15 istituzioni scolastiche con i suoi 1.200 volumi). Allo stesso modo, la programmazione Leader 2007-13 ha avviato un percorso di innovazione in ambito rurale e di valorizzazione sostenibile del patrimonio boschivo, pure ripresa dal successivo progetto Cariplo Adapt, che ha posto le basi per il dialogo tra i consorzi forestali e tra questi e le istituzioni locali, facendo emergere i bisogni conoscitivi e di pianificazione delle risorse boschive, oltre che di formazione del personale. Con AttivAree si intende concludere il percorso completando la raccolta degli strumenti conoscitivi e di gestione boschiva e fondiaria, avviando sperimentazioni funzionali alla valorizzazione della filiera boschiva e potenziando il sistema attraverso l'evoluzione dei Consorzi locali verso forme gestionali più solide.

Un'altra parte di azioni è diretta a riprendere il filo della ricerca di soluzioni sociali, partecipate e collettive, ai problemi del territorio, superando i limiti imposti da un programma (Leader) che a lungo ha stabilito nello sviluppo rurale e nel sostegno individualistico alle aziende il proprio focus privilegiato.

Tra queste, si segnalano la ripresa del progetto di Comunità Integrata per l'Oltrepò Pavese (servizi di supporto al domicilio e socio assistenziali) costituita con Leader 2000-06 e interrotta nel successivo Leader 2007-13 a causa della sopravvenuta impossibilità di finanziamento di servizi ed attività immateriali secondo le regole della nuova programmazione; la ripresa del progetto di trasporto a chiamata, avviato anch'esso con Leader e gestito dalla Comunità Montana, scontratosi con le disposizioni di Regione Lombardia che concentrano gran parte dei finanziamenti sull'acquisto di autoveicoli e con copertura minima dei costi per il servizio vero e proprio di trasporto, cosicché oggi il parco mezzi è decisamente sottoutilizzato (mentre il meccanismo di accesso tramite ISEE ne impedisce l'utilizzo da parte di gran parte della popolazione anziana, non indigente). Grazie alle azioni Maggiordomo rurale e Oltrepò accessibile sarà possibile valorizzare le esperienze del passato rilanciando in modo più efficace in base alle lezioni apprese.

In particolare nel caso del trasporto sarà possibile riattivare un servizio più consono ai bisogni della popolazione e con meno rigidità del TPL, con la possibilità di recuperare tramite convenzione l'utilizzo del menzionato parco mezzi. L'esperienza del taxibus ha consentito di verificare i limiti e le rigidità dell'affidamento del servizio a un soggetto istituzionale, cosicché tramite Attiv.Aree si proverà la via alternativa del coinvolgimento del terzo settore.

Un'altra azione proposta su Attiv.Aree è il sostegno e la nascita di attività per la valorizzazione turistica del patrimonio locale, anche a supporto del PSL Leader 2014-20, che riconosce il finanziamento esclusivamente alle infrastrutture (rete sentieristica, recupero di immobili).

2.3 I risultati attesi

Si tratta di risultati o cambiamenti che sarà possibile realisticamente osservare nel breve-medio termine, logicamente associati al pieno dispiegamento degli effetti del programma Attiv.Aree in Oltrepò nell'arco dei 24 mesi.

Nella tabella che segue accanto a ogni Risultato atteso/*outcome*, sono riportati 1-2 indicatori (la batteria completa degli indicatori è presentata nel paragrafo Monitoraggio). Si tratta di indicatori aggregati, associati agli insiemi di azioni che il programma Oltrepò mette in campo per conseguire i cambiamenti. La loro scelta è effettuata in modo che la quantificazione sia possibile senza particolari difficoltà mediante la raccolta di dati sul campo.

Inversioni di tendenza	Risultati attesi
- Sottoutilizzo del patrimonio forestale - Riduzione della SAU	- Riduzione del patrimonio fondiario abbandonato
- Scarsa valorizzazione della biodiversità, ambientale e agricola	- Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola - Preservazione della biodiversità agricola - Valorizzazione della biodiversità come fattore di sviluppo
- Esigua offerta di servizi sociali alle fasce deboli	- Sviluppo dei servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale
- <i>Governance</i> frammentata	- <i>Governance</i> efficace e responsabile dell'attuazione

Tabella 2.1. Associazione tra inversioni di tendenza prospettate e risultati attesi (*outcome*) del programma Oltrepò (bio)diverso

Si tratta di risultati che sarà possibile realisticamente osservare nel breve-medio termine, logicamente associati al pieno dispiegamento degli effetti del programma Attiv.Aree in Oltrepò nell'arco dei 24 mesi. Essi non comprendono discontinuità nell'andamento demografico o nella struttura della popolazione, in quanto queste richiedono, per prodursi, un orizzonte temporale molto più lungo.

Nella tabella che segue sono riportati i Risultati attesi/*outcome* del progetto e i relativi indicatori, inclusa la comunicazione. La scelta degli indicatori è effettuata in modo che la loro quantificazione sia possibile senza particolari difficoltà mediante la raccolta di dati sul campo.

Risultati attesi	Indicatore	Definizione	Target al 31.12.2018
Riduzione del patrimonio fondiario abbandonato	Recupero di terreni all'uso agrario	Superfici già incolte o abbandonate, riutilizzate a scopo di coltivazione, pascolo, allevamento, produzione di biomasse legnose (ettari)	500
Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola	Ricerca sulla biodiversità	Numero di progetti di ricerca scientifica annuali o pluriennali svolti nel territorio con attività di campo e laboratori, su iniziativa di università e altri centri di competenza, per anno	15
	Educazione alla biodiversità	Numero di classi della scuola primaria e secondaria coinvolte per anno in programmi educativi e didattici all'interno dell'area	200

Preservazione della biodiversità agricola	Diffusione di metodi e tecniche agronomiche a basso impatto	Superfici coltivate, a pascolo o a bosco interessate da programmi di diffusione di conoscenza finalizzati a preservare o ricostituire la biodiversità agricola (ettari)	600
Sviluppo dei servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale	Nuovi servizi alla residenza	Numero di cittadini utenti di nuovi servizi a supporto della residenza stabile e temporanea (mobilità, assistenza e cura, istruzione e formazione, aggregazione e integrazione sociale)	2.500
	Integrazione sociale e culturale	Numero di cittadini e visitatori coinvolti in attività di aggregazione, integrazione, scambio interculturale, per anno	1.000
Comunicazione	Ampiezza del pubblico raggiunto	Numero di persone raggiunte attraverso gli strumenti di comunicazione online ed offline	100.000
Governance efficace e responsabile dell'attuazione	Interventi durevoli	% di azioni che continuano dopo la conclusione del progetto.	70

Tabella 2.2. Sinossi dei risultati attesi (*outcome*) del programma Oltrepò (bio)diverso

2.4 Potenziali fattori esterni (rischi e opportunità)

Intervenire sulla gestione del patrimonio fondiario, l'accesso alla terra, l'attrazione di nuovi conduttori al fine di favorire la ripresa della SAU, l'uso dei boschi, la nascita di nuove imprese, è un cambio di passo ambizioso, che deve sradicare un sistema di mala gestione del territorio esistente da ormai molti anni. Il progetto ricerca la possibilità di trovare soluzioni e operare, lavorando sulle volontà di tutti gli attori coinvolti: proprietari, amministratori, imprenditori in un quadro di condivisione degli obiettivi. In tale quadro rappresentano fattori favorevoli e opportunità:

- il recente arrivo in Oltrepò di imprese e associazioni che animano il territorio, professionisti che hanno già lavorato sui temi dell'accesso alla terra, dell'associazione fondiaria e del contrasto alla frammentazione delle proprietà in contesti montani e collinari;
- la sensibilità degli amministratori locali per il ruolo che il progetto può svolgere per contrastare il dissesto idrogeologico, che caratterizza il territorio in tutta la sua estensione;
- l'interesse degli apicoltori, sempre più numerosi nell'Oltrepò, per boschi mantenuti per ottimizzare la produzione di miele, e allo stesso tempo per prati a pascolo a elevata biodiversità floristica;

mentre rappresentano fattori negativi e di rischio:

- gli impatti della chimica nel settore viti-vinicolo, preoccupanti perché si registra la tendenza della viticoltura a salire di quota a causa del cambiamento climatico e perché esiste una forte connessione in termini di successione ecosistemica tra basso e alto Oltrepò. Per questo il progetto prevede attività di formazione sulla compresenza di viticoltura e biodiversità;
- un peggioramento delle condizioni di dissesto, franosità, accessibilità dei versanti montani, con effetti negativi sulle strade, la gestione delle superfici, l'attrattività dei luoghi;
- una contrazione delle risorse pubbliche destinate alla ricerca e al trasferimento tecnologico.

Per quanto concerne lo sviluppo della ricerca sulla biodiversità e la sua valorizzazione economica, le aree interne o fragili scontano sempre il problema di competenze non all'altezza delle sfide imposte dalla competizione globale. In questo caso, rappresentano opportunità potenziali:

- la vicinanza di centri di competenza riconosciuti sui temi di progetto e la loro abitudine a sviluppare attività in Oltrepò;
- il neoinsediamento di produttori a elevata formazione, che possono costituire una rete di innovatori al servizio dello sviluppo dei progetti;

- la crescente domanda da parte del mercato per beni e servizi (prodotti agro-alimentari, servizi turistici, energia da fonti rinnovabili) di qualità e contenuto etico, a tracciabilità riconoscibile e di nicchia;
- lo sviluppo di beni e mercati sofisticati per la valorizzazione del patrimonio ambientale (certificati energetici, quote di carbonio, servizi ecosistemici);

mentre rappresentano fattori negativi e di rischio:

- la progressiva riduzione delle risorse pubbliche destinate alla ricerca e alla divulgazione scientifica
- la insufficiente copertura della banda larga, infrastruttura fondamentale per attivare percorsi di sviluppo basati sulla conoscenza.

In tema di accoglienza e integrazione sociale, le opportunità sono legate alla presenza sul territorio di forze extra-comunitarie e migranti interessati a svolgere attività agricole, silvicole e zootecniche, mentre i rischi principali sono dati dalla sempre maggiore difficoltà degli enti locali a fornire i servizi essenziali di cittadinanza.

Infine, il quadro istituzionale e delle politiche vede la compresenza, accanto a Oltrepò (bio)diverso, della SNAI e di un nuovo ciclo di investimenti di fondi SIE e in particolare del FEASR. Nell'arco di pochi anni il territorio sarà interessato da un insieme di azioni convergenti su obiettivi simili. Questa convergenza costituisce sia una opportunità (di moltiplicazione degli impatti) sia un rischio (di sovraccarico sul sistema di *governance*, di sfasatura dei tempi di azione).

3. La strategia d'area

3.1 Visione di cambiamento

Il cambiamento atteso dal progetto "Oltrepò (bio)diverso: la natura che accoglie" consiste nel realizzare all'interno del territorio, e tra il territorio e l'esterno, nuovi sistemi di relazioni che portino nel territorio nuove risorse a sostegno della società locale, del sistema produttivo, della ricerca di soluzioni allo spopolamento e alla crisi.

Al centro della visione c'è la rimozione del collo di bottiglia dell'accesso al capitale naturale o "accesso alla terra", nella convinzione che la società dell'Oltrepò potrà riprendersi solo attraverso processi di ripopolamento delle campagne e di nascita di nuove imprese agricole e rurali sostenuti dall'innovazione. Componente essenziale di tale processo sarà pertanto l'incremento di conoscenza: sulle produzioni, sul rapporto tra produzioni e ambiente, sugli ecosistemi e la biodiversità.

Attraverso lo sviluppo delle conoscenze, attori interni all'Oltrepò lavoreranno assieme a centri di competenza esterni. Ne avranno benefici in termini sia di trasferimento tecnologico, sia di maggiori possibilità di entrare in relazione con l'esterno e di attrarre nuove risorse. Il sistema scolastico, il sistema bibliotecario, la rete dei musei saranno parte integrante di questo investimento nell'incremento delle conoscenze, potenziando le relazioni tra Oltrepò e città di pianura.

L'accesso alla terra e al capitale naturale, perseguito in queste forme, sarà accompagnato da una maggiore cooperazione tra gli attori del territorio (proprietari, imprenditori, conduttori, istituzioni) e nuovi meccanismi di *governance* e di valorizzazione che incentivino la collaborazione.

L'Oltrepò diventerà così un luogo dinamico e capace di gestire progetti rilevanti. Diventerà attrattivo per chi dall'esterno sia interessato alla corretta gestione della biodiversità e all'innovazione applicata alla tutela della biodiversità ambientale e agricola. I poli urbani a cui l'Oltrepò si rivolgerà per ottenere le competenze necessarie all'innovazione, saranno anche il bacino di domanda di nuovi servizi educativi, didattici, di ricerca, sperimentazione e applicazione di tecniche produttive.

Il cambiamento atteso dal progetto è inoltre legato al funzionamento di servizi sociali a supporto dei residenti e in particolare delle fasce deboli della popolazione, diretti ad rendere il territorio più accogliente per le famiglie di giovani e per gli stranieri.

Le comunità avranno nuovi punti di riferimento per ottenere servizi, assistenza, informazione. Facendo leva sul terzo settore e sulle cooperative si promuoveranno iniziative di rete per ottimizzare l'uso delle risorse disponibili. Funzioneranno strutture il cui compito primario sarà quello di promuovere l'aggregazione, la socializzazione, l'integrazione.

3.2 Logica generale di individuazione delle azioni

Per approssimare il cambiamento descritto, la strategia lavora su quattro assi prioritari di intervento, in rapporto di corrispondenza con i risultati attesi dal progetto.

Un primo asse prioritario affronta le **questioni legate all'uso del patrimonio fondiario**.

- Nelle zone alte si tratta principalmente di favorire un salto di qualità nell'azione dei consorzi forestali, organismi rilevanti su cui fare leva che già associano migliaia di proprietari, soggetti chiave per immaginare sia un'azione di riordino degli usi e ricomposizione funzionale al pascolo e all'allevamento, sia nuove forme di gestione razionale dei boschi, fondate su una conoscenza più approfondita dei potenziali, con sviluppo di opportunità di reddito e filiere produttive.

- Nelle zone collinari la priorità è attivare meccanismi efficaci di difesa e recupero contro il fenomeno dell'abbandono dei fondi coltivati e della chiusura delle aziende, mano a mano che gli anziani proprietari si ritirano. La riduzione della SAU deve essere contrastata con sforzi mirati e significativi. Per questo il piano d'azione è costruito per rivolgersi sia alle forze dell'Oltrepò sia a soggetti esterni che possono avere interesse a rilevare terreni e avviare nuove attività. Esso ipotizza che i nuovi residenti che in anni recenti hanno raggiunto il territorio per aprire attività imprenditoriali, talvolta in settori non tradizionali, siano un'avanguardia di una domanda più ampia che è possibile sollecitare e attrarre.

Un secondo asse prioritario è dedicato allo **sviluppo della ricerca e della didattica sulla biodiversità**.

- Questa linea strategica punta a creare l'*Open Innovation Center*, istituzione fortemente innovativa in Oltrepò, di natura marcatamente sperimentale con cui una serie di centri di competenza esterni si pongono al servizio del tessuto produttivo locale, in una relazione di cooperazione continua e significativa nel tempo. L'*Open Innovation Center* è essenzialmente un nuovo sistema di relazioni organizzate, centrato sulla produzione e sulla diffusione di conoscenza, che realizza nel proprio ambito ricerca applicata, trasferimento tecnologico, divulgazione scientifica, formazione e consulenza. Esso si basa sull'intreccio di una serie di programmi sviluppati da imprese innovative e tradizionali, start up del territorio, consulenti, e da quattro dipartimenti universitari co-interessati al progetto, afferenti alle Università di Pavia, Piacenza (sede distaccata dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Milano e Genova. I programmi si articolano in parte in attività di ricerca applicata e laboratorio in una struttura appositamente allestita a questo scopo a servizio dell'*Open Innovation Center*, in parte in attività di ricerca e sperimentazione in campo in collaborazione con aziende locali. Il programma è completato da iniziative di consulenza diretta e seminariale alle imprese dell'area.
- L'investimento dell'asse privilegia poi una serie di istituzioni scientifiche, educative e didattiche del territorio, per l'accrescimento del capitale di materiali, attrezzature, sistemi di divulgazione e strumenti di apprendimento a beneficio dei giovani dell'Oltrepò, studenti e famiglie. Sono partecipi dello sforzo di rinnovamento e rilancio sulla didattica della biodiversità il Sistema Bibliotecario Integrato, l'Osservatorio astronomico e le istituzioni ad esso collegate, la rete dei Musei, i locali Istituti Comprensivi, Fondazioni specializzate in didattica e psicopedagogica, associazioni impegnate nell'educazione ambientale, istituti superiori di secondo grado della pianura.

Un terzo asse prioritario è concentrato sulla **preservazione della biodiversità agricola**.

- Il tema è attuale in Oltrepò per la necessità di lavorare sui rapporti tra uso del suolo, coltivazioni e ambiente, sulla sostenibilità, sulla relazione tra tipicità e riproduzione degli ecosistemi, con maggiore consapevolezza delle scelte attualmente prevalenti e dei loro impatti, delle possibilità di cambiamento, delle opzioni praticabili, dei benefici che se ne possono ricavare. Questo impegno a favore della biodiversità agricola ha due punti focali di applicazione: uno è il supporto ai protocolli di pratiche sostenibili nel divulgazione nel settore vitivinicolo, l'altro è l'investimento in attività di creazione d'impresa e miglioramento delle capacità imprenditoriali, con innesto delle innovazioni indotte dai programmi di ricerca e sviluppo, disseminazione dei risultati, cura dei potenziali di ricaduta economica e imprenditoriale della ricerca, formazione e consulenza alla preparazione dei *business plan*.

Infine il quarto asse prioritario riguarda il sistema dei **servizi alle famiglie**.

- La strategia perseguita è articolata in tre ambiti: fasce deboli; rifugiati e migranti; aggregazione comunitaria. Le fasce deboli sono al centro di azioni che puntano a rafforzare l'offerta con scelte di innovazione. La strategia sostiene attività di esplorazione della domanda, a partire dai settori in cui essa è esigua e non trattabile con soluzioni di mercato, con lo scopo di progettare e testare nuove forme sostenibili di intervento. L'approccio sperimentale è giustificato dal fatto che la domanda non solo è spesso esigua, ma anche difficile da soddisfare perché frammentata in bisogni

diversificati, con problemi di accessibilità degli utenti e resistenze culturali (aiuto alle attività domestiche di anziani parzialmente non autosufficienti, aiuto per la spesa, aiuto l'acquisizione dei farmaci, e così via).

- Verso i rifugiati la strategia privilegia attività di inserimento in corsi di formazione con sbocco nel mercato del lavoro. I bambini figli di famiglie di immigrati sono al centro di programmi di scambio interculturale a cui sono addestrati in primo luogo gli insegnanti, quindi anche le famiglie, per una migliore accoglienza e reciproca comprensione.
- Il tessuto comunitario di relazione e di scambio, così importante per la ripresa sociale e demografica dell'Oltrepò, è al centro della creazione di sedi di aggregazione, incontro, organizzazione di eventi, produzione culturale, corsi professionalizzanti.

Questa logica ha portato a individuare una serie di azioni progettuali anticipate dalla seguente figura, che saranno illustrate e ordinate per priorità nel successivo Paragrafo 3.4.

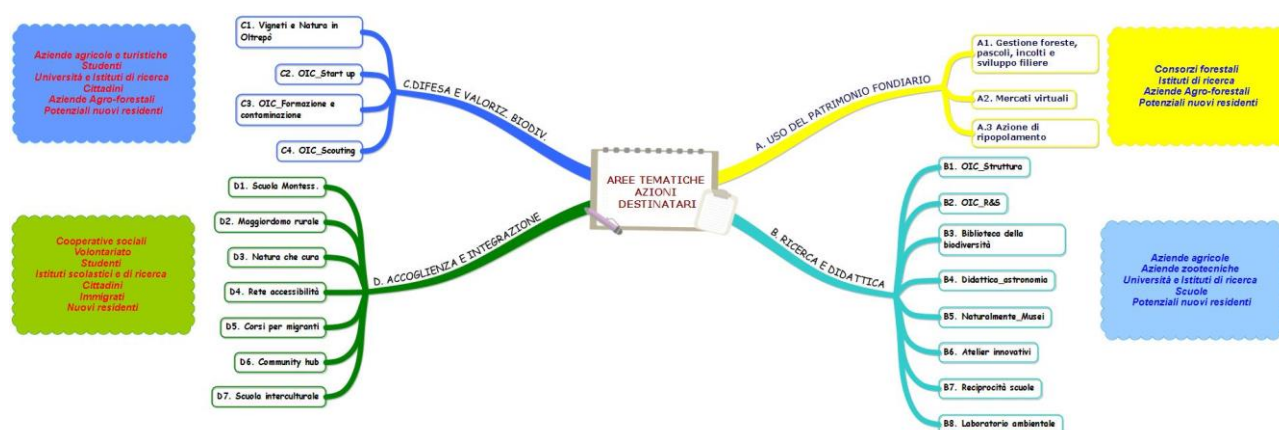


Figura 3.1. Quadro d'insieme delle azioni di progetto e loro relazione con i risultati attesi del programma Oltrepò (bio)diverso

3.3 Elementi di fattibilità esplorati

Riprendendo in sintesi quanto già illustrato in sede di offerta tecnica per la realizzazione dello Studio di fattibilità, i profili di fattibilità esplorati per ogni singola Azione che fa parte della Strategia Oltrepò (bio)diverso sono stati sette:

- fattibilità sociale, intesa a mettere in luce la capacità dei progetti di dare vita a sistemi innovativi ed efficaci di relazione tra gli attori sociali;
- fattibilità ambientale, relativa alla capacità dei progetti di non impattare – se non in termini positivi di miglioramento e valorizzazione - sullo stato del patrimonio naturale;
- fattibilità culturale, ovvero il grado di accettazione di un progetto da parte della comunità locale in ragione del livello di rispondenza al sistema di valori a cui essa si ispira;
- fattibilità tecnica, verifica della corretta attivazione delle competenze e delle risorse necessarie alla realizzazione delle iniziative previste;
- fattibilità organizzativa, che esamina le azioni proposte come processi coerenti nell'associare tra loro obiettivi e campo d'azione, scelta dei mezzi strumentali agli obiettivi, scelta delle modalità di coordinamento e controllo per l'ordinamento e la regolazione del processo;

- fattibilità economica, finalizzata non solo a valutare la coerenza del *budget* assegnato con le iniziative previste dall'azione, ma anche a verificarne la sostenibilità nel medio-lungo periodo, quando – venuto meno il finanziamento - l'attività deve sostenersi attraverso nuove entrate;
- fattibilità politico-amministrativa, relativa alla agibilità dell'azione prevista rispetto al contesto istituzionale, alle normative e ai processi amministrativi che rappresentano il quadro di contesto entro cui muoversi.

Questo schema interpretativo è stato applicato ad ogni singola azione progettuale (Cfr Allegato 2), dove le categorie di fattibilità utilizzabili sono state indicate con le seguenti voci:

- Acquisita = a indicare che gli elementi per confermare quel profilo specifico di fattibilità sono stati affrontati da proponenti e progettisti, cosicché l'azione esaminata risulta per quel particolare aspetto coerente;
- In parte acquisita = a indicare che esiste una parziale lacuna nell'azione proposta con riferimento a un peculiare profilo di fattibilità, ma che la lacuna non è comunque tale da valutare il progetto non accettabile. Si è incorsi in questo tipo di valutazione quando, ad esempio, le risorse tecniche per realizzare l'azione non sono risultate interamente esplicitate nella proposta progettuale perché da acquisire in una fase successiva;
- Non acquisita = a indicare che la valutazione ha messo in evidenza mancata fattibilità dell'azione con riferimento a quel particolare profilo.

Il risultato complessivo emerso dall'analisi sugli elementi di fattibilità ha fatto registrare il quadro presentato nella Tabella 3.1, in cui la fattibilità Acquisita è indicata con **** e quella In parte acquisita con *** e ** a seconda dei casi. Dalla matrice emergono due aspetti che vale la pena riprendere e commentare. Il primo è che il giudizio di fattibilità parzialmente acquisita è indicata con tre o con due asterischi. La differenza risiede nel fatto che la mancata acquisizione sia sanabile grazie a meccanismi interni al progetto o che, viceversa, dipenda da fattori esterni e quindi controllabili meno facilmente o solo per via indiretta.

Alla prima categoria, segnalata con tre asterischi, appartengono tutti i casi in cui l'analisi di fattibilità tecnica non può essere completata, poiché alcuni fornitori di servizi non sono stati esplicitati, ad esempio perché la natura di soggetto pubblico dell'attuatore richiede il ricorso a una gara ad evidenza pubblica (è il caso delle azioni D3, D6); oppure quei casi in cui la fattibilità gestionale dell'azione a regime è oggetto dell'azione stessa, chiamata in una delle fasi previste a definire la scelta gestione migliore a fronte di diverse alternative possibili (è il caso delle azioni A2, B8 o di gran parte delle azioni che interessano l'*Open Innovation Center*).

La seconda categoria, indicata con due asterischi, è tipica invece quando la completa acquisizione della fattibilità dipende da fattori non del tutto controllabili, ad esempio le reazioni della comunità locale a un'azione per l'integrazione dei migranti (fattibilità culturale) o l'atteggiamento realmente collaborativo, oltre l'adesione al progetto, da parte delle istituzioni (fattibilità politico-amministrativa).

Un altro aspetto da discutere è perché nella matrice non compaiano profili di fattibilità non acquisiti *tout court*. Il motivo di questo risultato è legato direttamente all'azione di valutazione e co-progettazione svolta dall'assistenza tecnica con il territorio ed il partenariato di progetto. La prima versione delle azioni proposte ha omesso in molti casi aspetti fondamentali per valutare la fattibilità del progetto; tra i più tipici, la mancata considerazione di come l'iniziativa potesse sostenersi una volta terminato il finanziamento Attiv.Aree (fattibilità economica): quando lo stimolo al completamento delle informazioni e l'azione co-progettuale non si sono rilevate sufficienti a superare il problema, si è preferito considerare l'azione non eleggibile ed escluderla quindi dalla strategia.

Limitandosi ai soli progetti segnalati nel Quadro Logico allegato alla candidatura oltrepadana di giugno 2016, hanno conosciuto questo esito: il progetto del *Community hub* nel mulino di Cecima (mancata fattibilità economica, in quanto il bene – di proprietà privata e in stato di notevole ammaloramento – avrebbe richiesto una spesa troppo elevata per acquisizione e recupero; mancata fattibilità tecnica, in quanto il soggetto originariamente indicato come gestore delle attività ha ammesso la propria inadeguatezza); il progetto per colmare il *gap* di rappresentanza della popolazione immigrata nelle istituzioni e nelle organizzazioni della società civile locali (mancata fattibilità tecnica e mancata fattibilità organizzativa, in ragione della impossibilità di individuare sul territorio soggetti di aggregazione ed autorganizzazione delle comunità immigrate); il progetto di valutazione delle attività e dell'efficacia degli interventi della strategia (mancata fattibilità politico-amministrativa, in quanto l'azione di valutazione è autonoma e gestita direttamente dal soggetto titolare del programma, ovvero la Fondazione Cariplo).

In altri casi, la mancanza di alcuni elementi di fattibilità non ha costretto alla rinuncia completa al progetto, ma ha condotto ad una sua trasformazione: è il caso del Punto di appoggio interuniversitario sul territorio, modificato nella forma dell'*Open Innovation Center* a seguito della indisponibilità delle Università contattate ad accollarsi un pesante percorso di accordo interateneo per la gestione di una struttura comune (mancata fattibilità politico-amministrativa) o del migliore inserimento dei bambini stranieri negli asili nido e materne locali, trasformato in un'azione per la interculturalità nella scuola primaria e secondaria di primo grado, vista – di nuovo – la difficoltà a intercettare e coinvolgere la comunità immigrata (mancata fattibilità organizzativa)⁸.

L'esclusione per mancata aderenza a diversi profili di fattibilità ha riguardato anche altre iniziative emerse dal territorio nella fase di co-progettazione post selezione: tra queste, un progetto per l'attivazione di una Casa per anziani a Montù Beccaria, gravata dalla indisponibilità dell'immobile, un bene confiscato alla criminalità organizzata, per il Comune (mancata fattibilità politico-amministrativa); un progetto per il recupero ad uso museale di un mulino nel Comune di Menconico (mancata fattibilità economica); due progetti della Associazione Rete del ritorno, uno sul tema della ricomposizione fondiaria (mancata fattibilità economica per il costo che il progetto avrebbe comportato, vista la dimensione del territorio da coprire; mancata fattibilità culturale, vista l'idea di dare i terreni in gestione gratuita a produttori di provenienza esterna; mancata fattibilità politico-amministrativa, vista l'enfasi sull'istituto dell'associazione fondiaria, attualmente non previsto dall'ordinamento regionale) ed uno sul tema del rafforzamento di filiere produttive attraverso l'assistenza a nuovi produttori insediati (mancata fattibilità economica, visto il costo molto elevato dell'iniziativa; mancata fattibilità tecnica, vista l'ipotesi di appoggiarsi ad una assistenza/consulenza *peer to peer* e l'insufficiente descrizione delle risorse tecniche e formative attivabili).

Infine, un profilo di fattibilità tecnica riguarda una serie di progetti che possono avvantaggiarsi delle opportunità generate da una connessione *internet* veloce. La questione della scarsa penetrazione della banda larga nel territorio di progetto è stata affrontata nel precedente Par. 1.1.2, in cui si è rimarcato che l'area, con evidenti problemi di *digital divide*, può contare su una connessione da 2 a 20 Mbps che copre al 100% la Valle Versa e tra il 70% ed il 100% i comuni dell'Alto Oltrepò.

L'esigenza di una connessione veloce e stabile è ormai imprescindibile per favorire l'insediamento in un'area non solo delle attività economiche, ma anche di residenti e famiglie. Più nello specifico, il progetto Oltrepò (bio)diverso conta 10 iniziative che prevedono nel loro sviluppo l'utilizzo di piattaforme consultabili o per prenotazioni *on line*, possibile utilizzo di *app*, dotazione informatica che si arricchirebbe della connessione alla BUL, oppure la concentrazione in un luogo di attività e di ricercatori per i quali una connessione veloce è strumento di lavoro difficilmente rinunciabile. Le iniziative in questione sono:

⁸ Va rimarcato come ogni azione progettuale inserita nella strategia sia stata soggetta ad attività di coprogettazione, anche quando rispondente *ab origine* ad ogni profilo di fattibilità, subendo anche notevoli modifiche: è quanto avvenuto, ad esempio, alle azioni sull'uso del patrimonio fondiario (comprendente dell'Azione di ripopolamento rurale), alle attività didattiche nelle scuole, alle attività per la rete di allevatori-agricoltori al servizio della biodiversità (coinvolti nelle diverse azioni in cui si articola l'*Open Innovation Center*).

COD	AZIONI	Luogo di localizzazione dei servizi ICT
A3	Azione di ripopolamento rurale	Varzi
B1	OIC - Adeguamento struttura	Romagnese
B2	OIC - R&S	Romagnese
B4	A scuola di Astronomia	Cecima
B5	Naturalmente musei	Vari siti
B6	Atelier di innovazione	Varzi, S. Maria della Versa
B8	Laboratorio ambientale Valverde	Valverde
C1	VINO 2.0	Vari siti (principalmente Valle Versa)
C2	OIC - Start up e accelerazione impresa	Romagnese
D2	Maggiordomo rurale e servizi famiglie	Varzi
D6	Community hub	Golferenzo

Tabella 3.1. Elenco delle iniziative interessate da ICT

Si tratta di servizi localizzati in aree già coperte dall'attuale connessione a 2-20 Mbps e pertanto in grado di funzionare con profitto: la copertura è infatti al 100% a Romagnese (dove andrà a localizzarsi l'Open Innovation Center), al 93% dei residenti a Varzi (sede dell'IC Ferrari, del Capofila e del centro raccolta informazioni al servizio dell'azione D2), mentre in luoghi più problematici quali Valverde e Cecima, i luoghi interessati dalle iniziative (Osservatorio astronomico e Centro in cui è inserito il Laboratorio ambientale) sono coperti (Fonte EUPOLIS 2014 e informazione diretta dai Comuni).

Per questo motivo, nonostante l'indubbio miglioramento dell'efficienza conseguente all'arrivo di Banda Ultra Larga nell'area, nessuno dei 25 interventi previsti all'interno di Oltrepò (bio)diverso risultano legati in maniera imprescindibile alla connessione ultra veloce.

	COD	PRIORITÀ	AZIONI	TITOLARI/ATTUATORI	FATTIBILITÀ SOCIALE	FATTIBILITÀ AMBIENTALE	FATTIBILITÀ CULTURALE	FATTIBILITÀ TECNICA	FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	FATTIBILITÀ ECONOMICA	FATTIBILITÀ POLITICO-AMMINISTR.
A	A1	1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	****	***	***	**
	A2	3	Mercati ambientali ed energetici virtuali	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	***	***	***	***	***
	A3	1	Azione di ripopolamento rurale	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	**	***	***	****	**
B	B1	1	OIC - Adeguamento struttura	Fondazione Adolescere	****	****	****	****	***	****	****
	B2.1	1	OIC - R&S: Coltivazioni	UNIPV - UCSC	****	****	****	****	***	***	***
	B2.2	1	OIC - R&S: Zootecnia	UNIMI - UCSC	****	****	****	****	***	***	***
	B2.3	1	OIC - R&S: Ecoturismo	UNIGE - UCSC	****	****	**	****	***	***	***
	B2.4	1	OIC - R&S: Viticolo	UCSC - UNIPV	****	****	****	****	***	****	***
	B3	3	Biblioteca della biodiversità	SBO	****	****	****	****	****	****	**
	B4	2	A scuola di Astronomia	Coop Teti e Ass. ADARA	****	****	****	****	****	****	****
	B5	3	Naturalmente musei	SBO	****	****	****	***	****	****	****
	B6	2	Atelier innovativi	IICC Valle Versa e P. Ferrari	****	****	**	***	****	****	****
B7	3	Patto di reciprocità nella scuola tra montagna-città	Fondazione Adolescere	****	****	***	****	****	****	***	
B8	3	Laboratorio ambientale di Valverde	Comune di Valverde	****	****	****	****	***	****	****	
C	C1.1		ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	***	****	****	****
	C1.2	2	ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	Fondazione Lombardia Ambiente	****	****	****	****	****	****	****
	C2	1	OIC - Start up e accelerazione	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	****	***	***	****
	C3	1	OIC - Borse trasferimento di competenze	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	****	****	****	**
	C4	1	OIC - Scouting e accompagnamento	Pavia Sviluppo (CamCom PV)	****	****	****	****	***	****	****
D	D1	2	Formazione per sezioni montessoriane	IICC Valle Versa e P. Ferrari	****	****	****	***	****	****	**
	D2	1	Maggiordomo rurale e servizi a famiglie	Coop La Svegla	****	****	****	***	****	***	****
	D3	2	La natura che cura	Comune Pietra de' Giorgi	****	****	****	***	****	****	****
	D4	2	Oltrepò accessibile	AUSER	****	****	****	***	****	****	****
	D5	2	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Coop Finis Terrae	****	****	**	***	****	****	****
	D6	1	Community hub Golferenzo	Comune di Golferenzo	****	****	****	***	****	***	****
	D7	2	Comunitaria-mente: Percorso interculturale a scuola	IICC Valle Versa e P. Ferrari	****	****	**	***	****	****	****
E	E1	1	Promozione e marketing territoriale	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	***	****	****	****
	E2	1	Programmazione di eventi culturali	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	****	***	****	****	****
F	F1	1	Coordinamento e consulenza strategica	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	****	****	***	***	****	****	****

Tabella 3.2. Sinossi del grado di priorità e dei diversi profili di fattibilità per i progetti compresi nel programma Oltrepò (bio)diverso

3.4 Attuazione della strategia

Come illustrato nelle pagine precedenti, la strategia del programma Oltrepò (bio)diverso si pone l'obiettivo di lungo periodo di sviluppare una politica di ripopolamento e riattivazione della capacità del territorio di generare processi socio-economici auto-sostenibili attraverso due canali fondamentali: la valorizzazione del patrimonio fondiario e delle risorse di biodiversità locale e la generazione di azioni di *welfare* a favore soprattutto di giovani famiglie, persone in uscita dalle città ed immigrati; una duplice vocazione riassunta dal *pay-off* del programma, che recita, non a caso, "la natura che accoglie".

La strategia è attuata attraverso 25 azioni progettuali (una articolata in quattro sub-azioni, un'altra in due sub-azioni) fortemente collegate tra loro e che agiscono su sei risultati attesi di medio-breve periodo, traguardabili cioè sulla durata biennale del programma Attiv.Aree; questi sono:

- A. Migliore uso del patrimonio fondiario → bosco e pascoli
- B. Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola → scuola, università, didattica ambientale
- C. Preservazione della biodiversità agricola → impresa sostenibile
- D. Sviluppo di servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale → welfare e cura
- E. Comunicare l'unicità del territorio → comunicazione e promozione
- F. Attuare il programma in modo efficace e responsabile → coordinamento

Gran parte dei progetti contribuiscono a più di un risultato atteso, ma sono stati assegnati ad una delle precedenti classi (caratterizzate dalla lettera che funge da codice) sulla base della loro vocazione prevalente; quanto segue è una descrizione sintetica di ciascuna delle 25 iniziative previste, rimandando all'Allegato 2 ("Schede Azioni") per la progettazione preliminare di ciascuna azione.

A1 GESTIONE RAZIONALE DI FORESTE, PASCOLI E INCOLTI E SVILUPPO DI FILIERE: conoscenza e mappatura della risorsa fondiaria, con sperimentazioni avanzate di gestione sostenibile delle risorse agro-forestali territoriali; redazione di un inventario forestale e mappatura degli incolti, pianificazione e gestione (Piani di Assestamento Forestale, piani di gestione delle aree protette), studi di fattibilità per la realizzazione di filiere basate sulla valorizzazione del bosco e dei terreni.

A2 MERCATI AMBIENTALI ED ENERGETICI VIRTUALI: studio del funzionamento dei mercati virtuali (quote di carbonio, certificati bianchi e PES) per il riconoscimento degli stessi sulle risorse dell'Oltrepò.

A3 AZIONE DI RIPOPOLAMENTO RURALE: sistema d'azione per il riuso produttivo di terreni agricoli incolti o abbandonati dell'Oltrepò Pavese, con mappatura dell'offerta potenziale, emersione della domanda e abbinamento di domanda ed offerta sulla base delle esigenze.

B1 OPEN INNOVATION CENTER – ADEGUAMENTO STRUTTURA LA PENICINA: Adeguamento e rifunzionalizzazione degli spazi di una struttura già esistente e funzionante (La Penicina) per ospitare le attività dell'Open Innovation Center dell'Oltrepò Pavese.

B2. OPEN INNOVATION CENTER – R&S: azioni di ricerca applicata ed alta formazione realizzate da centri di competenza universitari su temi di interesse per il sistema produttivo locale, ovvero coltivazione di cereali (mais ottofile pavese e nuovi grani), zootecnia (selezione riproduttori e valorizzazione agronomica di pascoli per bovini di razze locali), valorizzazione del patrimonio ambientale a fini turistici (prati, *butterflywatching* e *display gardens*), viticoltura (stabilità dei versanti e valorizzazione di collezioni di vitigni autoctoni).

B3 BIBLIOTECA DELLA BIODIVERSITÀ: potenziamento della dotazione del sistema bibliotecario locale con una nuova sezione dedicata a testi tecnici, divulgativi e di narrativa sui temi di progetto (ambiente e natura,

agronomia, biodiversità animale e vegetale); i testi saranno a supporto anche di azioni di educazione al paesaggio e saranno scelti in parte attraverso un'azione di animazione e coinvolgimento dei lettori.

B4 TUTTI A SCUOLA DI ASTRONOMIA: realizzazione di strumenti innovativi (pacchetti didattici ed esperienze laboratoriali) per la divulgazione scientifica dell'osservazione celeste, rivolti a studenti locali, al turismo scolastico ed ai visitatori dell'Osservatorio Astronomico G. Giacomotti (Cecima) e del Parco Astronomico Astrobrallo (Brallo di Pregola)

B5 NATURALMENTE MUSEI: rinnovamento delle strutture e degli allestimenti museali del sistema museale dell'Oltrepò Pavese, anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie multimediali (digitalizzazione dei dati e loro disponibilità via piattaforme condivise, siti ed *app* dedicate) e delle *citizen sciences*.

B6 ATELIER INNOVATIVI - COMPETENZE DIGITALI E CONOSCENZA A KM 0: sviluppo di competenze digitali, di cittadinanza attiva e di progettazione nelle scuole dell'area, attraverso iniziative di ricognizione delle risorse tradizionali e digitali presenti nelle biblioteche scolastiche e comunali ed esperienze di *digital storytelling*.

B7 OLTRELARA - UN PATTO DI RECIPROCIÀ NELLA SCUOLA TRA MONTAGNA E CITTÀ: programma di educazione ambientale e relazionale tramite *stage* residenziali nel territorio dell'Oltrepò, rivolto alla scuola superiore di primo e secondo grado della pianura ed esperienze di Alternanza Scuola-Lavoro tra scuole della pianura e aziende del territorio di progetto.

B8 LABORATORIO AMBIENTALE DI VALVERDE: adattamento e rifunzionalizzazione del Centro polivalente comunale, con adeguamento della strumentazione tecnologica ed informatica al fine di ospitare laboratori sulla biodiversità (propedeutici alla attività di campo nel PLIS), spazi per lo studio e la ricerca per gruppi e scuole in visita, spazi per workshop.

C1 VINO 2.0: accompagnamento delle aziende vitivinicole nella realizzazione di interventi e nella sperimentazione di pratiche colturali sostenibili, anche grazie alla produzione ed alla diffusione di servizi *smart*, individuando strategie di pianificazione e gestione agricola utili a garantire e ripristinare i servizi ecosistemici nell'area viticola.

C2 OPEN INNOVATION CENTER – START UP ED ACCELERAZIONE D'IMPRESA: azione di raccordo tra le attività scientifico-formative dei centri di competenza ed esponenti del mondo produttivo locale, già attivi o in fase di costituzione, così da accelerarne lo sviluppo e coglierne le potenzialità come imprese innovative.

C3 OPEN INNOVATION CENTER – FORMAZIONE E CONTAMINAZIONE PER IL TRASFERIMENTO DI COMPETENZE: azione di raccordo tra attività scientifico-formativa dei centri di competenza e mondo produttivo locale, con assegnazione di borse di formazione e lavoro a quattro giovani del territorio (prioritariamente) da utilizzare presso l'OIC e presso aziende di settore del territorio.

C4 OPEN INNOVATION CENTER – CREOLTREPO AZIONE DI SCOUTING E ACCOMPAGNAMENTO ALL'IMPRESA: sistema integrato di servizi a supporto di percorsi di creazione d'impresa, dalla fase di definizione dell'idea alla verifica della fattibilità tecnica ed economica, fino alla nascita della nuova impresa.

D1 FORMAZIONE DEL PERSONALE DOCENTE PER L'ATTIVAZIONE DI SEZIONI MONTESSORIANE NEGLI IICC LOCALI: percorso formativo rivolto al personale docente in carico all'IC P. Ferrari (Varzi) e all'IC Valle Versa (Santa Maria della Versa) per l'applicazione all'interno del POF del metodo psicopedagogico montessoriano.

D2 MAGGIORDOMO RURALE – SERVIZI PER LE FAMIGLIE IN OLTREPÒ: creazione di una offerta strutturata di servizi di base, che l'isolamento dei centri e la progressiva riduzione della capacità finanziaria pubblica tendono a rendere sempre più rari (assistenza domiciliare ai soggetti fragili, servizi alle famiglie, assistenza pre- e post-orario scolastico, assistenza per le attività quotidiane delle famiglie e degli anziani soli o con

problemi, coordinamento di una rete di artigiani per servizi di giardinaggio, imbiancatura, idraulica e manutenzione della casa).

D3 LA NATURA CHE CURA: recupero e rifunzionalizzazione di una struttura inutilizzata (ex-asilo parrocchiale) per accogliere a prezzi calmierati le famiglie di bambini in cura presso l'Unità Operativa di Oncoematologia Pediatrica del Policlinico San Matteo di Pavia.

D4 OLTREPÒ ACCESSIBILE. ATTIVAZIONE DEL VOLONTARIATO E SERVIZI PER I RESIDENTI: costituzione di nuovi circoli locali AUSER ed organizzazione di servizi non coperti da altri soggetti pubblici o privati per le comunità locali (trasporto per utenza fragile, servizi per scuole, comuni, musei, attività di contrasto alla solitudine e monitoraggio degli anziani soli in aree isolate).

D5 INTEGRAZIONE ED INSERIMENTO DEI RIFUGIATI POLITICI OSPITATI IN OLTREPÒ: organizzazione di corsi di formazione linguistica e al lavoro (ambito agricolo-forestale), con borse di inserimento presso aziende locali, per i rifugiati ospitati in Oltrepò.

D6 COMMUNITY HUB: rifunzionalizzazione di immobile privato in comodato d'uso al Comune di Golferenzo, per struttura multifunzionale al servizio delle comunità locali (vetrina dei prodotti delle aziende locali, sala polifunzionale a disposizione della comunità, angolo informativo turistico, sede associativa per attività culturali e di aggregazione); organizzazione di convegni, degustazioni, attività ludico ricreative per bambini e famiglie, corsi di formazione.

D7 COMUNITARIA-MENTE: VALORIZZARE PERSONE E DIFFERENZE - PERCORSO DI EDUCAZIONE ALL'INTERCULTURALITÀ E ALLA TOLLERANZA: percorso per promuovere all'interno delle scuole locali l'integrazione degli alunni di diversa etnia, in un'ottica di rispetto delle differenze, tolleranza e conoscenza reciproca, a partire dall'utilizzo del paesaggio come strumento di insegnamento della interculturalità.

E1 AZIONI DI PROMOZIONE E MARKETING TERRITORIALE: azioni di promozione e marketing territoriale dell'area di progetto e del suo patrimonio. L'azione utilizza come strumento il Piano di comunicazione del programma Oltrepò (bio)diverso (Cfr Allegato 6)

E2 PROGRAMMAZIONE DI EVENTI CULTURALI: Azioni di realizzazione e promozione culturale dell'area di progetto e del suo patrimonio. Le attività caratterizzanti sono le discussioni itineranti con oggetto il paesaggio rurale e il senso dei luoghi, accompagnate e rese attrattive tramite microrassegne cinematografiche, laboratori culturali ed eventi; la realizzazione di un Festival annuale della Biodiversità; una Scuola Estiva sulle aree interne e la ruralità, hub nazionale per la riflessione e l'azione strategica di attori pubblici e privati.

F1 COORDINAMENTO E CONSULENZA STRATEGICA: azione di governo e raccordo che assicura adeguate modalità di coordinamento e controllo alle diverse iniziative in cui si articola il programma Oltrepò (bio)diverso.

Oltre a conoscere una diversa maturità temporale, ma con l'accortezza di non avere costruito catene progettuali tali per cui un'iniziativa deve necessariamente attendere il termine di un'altra prima di essere avviata (Cfr 3.7 Cronoprogramma realizzativo), le 25 azioni previste mettono in mostra ordini di priorità diversi, dalle più pregnanti (codice 1 nella precedente Tabella 3.1) a quelle di livello medio (codice 3). Tra le prime, si segnalano due azioni sul tema del migliore uso del patrimonio fondiario (A1 ed A3), il pacchetto progettuale relativo all'*Open Innovation Center*, il *community hub* di Golferenzo ed il Maggiordomo rurale, oltre alle azioni di sistema (E1, E2 ed F1).

Nella maggior parte dei casi, questo ordine di priorità individua "progetti bandiera" o comunque iniziative che sono al centro di "grappoli progettuali" rilevanti, senza i quali l'intero programma Oltrepò (bio)diverso risulterebbe fortemente indebolito.

È questo il caso dell'iniziativa A3 ("Azione di ripopolamento rurale"), che si alimenta parzialmente della più ampia e capillare azione conoscitiva dell'azione A1, ma rappresenta il nucleo in tema del migliore uso del patrimonio fondiario, grazie alla sua finalità di abbinamento della domanda di terreni proveniente dai soggetti locali e dai potenziali "neorurali" con l'offerta resa disponibile dall'emersione dei fondi non gestiti. Il grappolo progettuale indirizzato al tema della ricomposizione fondiaria ha conosciuto una rilevante attività di co-progettazione che ha portato da un lato ad accorpare gli spunti progettuali presenti in sede di candidatura del programma (dalle sei azioni previste si è passati alle tre con codice A), dall'altro ad affinarli, fino a individuare nei Consorzi e nella Banca della terra gli strumenti di *governance* promettenti per un uso più efficiente della risorsa fondiaria, prima opzione da esplorare nel biennio di sperimentazione del programma.

Un altro progetto cardine dell'intero programma è la istituzione ed il funzionamento dell'*Open Innovation center* (OIC) dell'Oltrepò Pavese. Il progetto si articola di fatto in cinque azioni fortemente integrate tra loro, che operano il collegamento tra l'area di progetto B (didattica e ricerca per la biodiversità) e l'area di progetto C (maggiore sostenibilità ed attenzione per la biodiversità delle imprese): la rifunzionalizzazione della struttura La Penicina su cui accentrare le iniziative di formazione, accoglienza dei ricercatori, consulenza seminariale alle imprese (B1); le azioni di ricerca e sviluppo, formative e seminariali organizzate dai Centri di competenza universitari (B2); l'azione di *scouting* di nuove imprese interessate ad avviare l'attività nei comparti individuati ed il loro accompagnamento sia dal punto di vista degli *iter* procedurali e della definizione del *business plan* (C4), sia dal punto di vista della accelerazione e del *mentoring*, al fine della nascita di *start up* (C2). Questa distinzione, non prevista in sede di candidatura, è emersa ai tavoli di co-progettazione nel momento in cui ci si è resi conto della natura diversa – ma egualmente importante – dei servizi con cui accompagnare le imprese, da quelli più tradizionali a quelli più innovativi. La fase di co-progettazione ha consigliato inoltre l'inserimento di un'altra azione inizialmente non prevista, che facilitasse ulteriormente il trasferimento dell'innovazione dai centri di competenza alle imprese locali: il rafforzamento del capitale umano da inserire in azienda attraverso borse lavoro o altri meccanismi di formazione e contaminazione (C3). Al termine del biennio sperimentale, il territorio oltrepadano si avvantaggerà, oltre che dalla nascita di nuove imprese sui temi della valorizzazione della biodiversità e della maggiore apertura all'innovazione del sistema produttivo locale, della presenza *in loco* di competenze specialistiche di supporto a *start up* e di accelerazione d'impresa, competenze incorporate dal soggetto capofila.

Altro progetto cardine è quello per la nascita del *community hub* (D6), che assomma una serie di funzioni tali da farne il contenitore e da metterlo in connessione con numerose altre azioni. Come accennato nelle pagine precedenti, la fase di co-progettazione è stata fondamentale per recuperare l'azione, pensata inizialmente per essere ospitata in una struttura di Cecima, e ricollocarla territorialmente, così da non dovere rinunciare ad una azione indicata fin dal documento di candidatura come progetto bandiera dell'intero programma (per la localizzazione territoriale di questo e degli altri progetti, Cfr Allegato 4).

Il quarto progetto cardine è rappresentato dal Maggiordomo rurale (D2), vero architrave su cui si basa l'offerta di nuovo *welfare* per il territorio di programma. In questo caso, la coprogettazione è stata fondamentale per fare emergere la sostenibilità del progetto una volta terminato il biennio di sperimentazione⁹.

Nel complesso, la fase di co-progettazione ha consentito di confermare di fatto otto progetti così come indicati in fase di candidatura (A2, B3, B5, B7, D2, D4, E1, F1), di modificarne nella forma e nella struttura nove (A1, A3, B1, B2, B4, B6, C2, D5, D6) e di accoglierne otto di sostanzialmente o totalmente nuovi (B8, C1, C3, C4, D1, D3, D7, E2). Una decina di nuove proposte progettuali sono state scartate per i problemi di

⁹ Visto il bacino di utenza a cui il progetto si rivolge, ed un *break even* per i servizi proposti collocabile a regime a un fatturato di circa 273mila euro annui, le stime seppure cautelative hanno evidenziato la possibilità di produrre a regime un fatturato più che doppio rispetto a tale soglia (+150%).

fattibilità evidenziati nelle pagine precedenti (Cfr Par. 3.3), per incoerenza con la strategia complessiva o per sovrapposizione con altre azioni già previste e più convincenti sotto il profilo operativo.

La seguente mappa fornisce una visione di insieme delle diverse iniziative progettuali e del livello di relazione reciproca (a tratto più spesso corrisponde relazione più intensa):

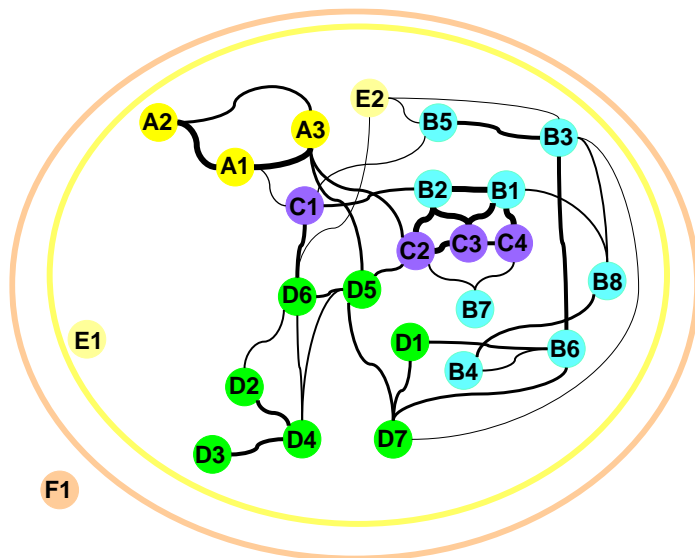


Figura 3.2. Mappa delle relazioni che intercorrono tra i 25 progetti del programma Oltrepò (bio)diverso

Le azioni dell'*Open Innovation Center* e quelle per l'uso efficiente della risorsa fondiaria mettono in mostra legami più intensi, mentre il *community hub* di Golferenzo si segnala per numero di potenziali connessioni. I progetti di comunicazione e di coordinamento del programma, in quanto progetti di sistema, sono indicati come comprensivi di tutti gli altri.

3.5 Monitoraggio e indicatori di realizzazione e di risultato

Nel precedente paragrafo 2.3 sono stati presentati alcuni indicatori di risultato che derivano dalla determinazione dei Risultati attesi/Outcome dell'intero programma Oltrepò (bio)diverso, cambiamenti che il programma aspira a promuovere nel contesto territoriale a fini di contrasto al declino. Ai cambiamenti individuati corrispondono, nell'architettura del programma, gruppi di azioni selezionate in base alla loro capacità di approssimare, sommando e integrando i loro contributi, i risultati attesi. A questi insiemi di azioni corrispondono indicatori di outcome aggregati: uno o al massimo due, con lo scopo di cogliere significative dimensioni dei cambiamenti in oggetto.

In questo paragrafo sono individuati indicatori di risultato (outcome) e di realizzazione (output) funzionali al monitoraggio delle singole azioni che appartengono a ciascun blocco di interventi, con lo scopo di fornire al finanziatore elementi utili per l'osservazione e controllo dei risultati conseguiti da ogni intervento e delle opere o attività poste in essere con l'attuazione.

3.5.1 Risultato atteso A: Riduzione del patrimonio fondiario abbandonato

Indicatore di risultato aggregato: Recupero di terreni all'uso agricolo. Superfici già incolte o abbandonate, riutilizzate a scopo di coltivazione, pascolo, allevamento (ettari). Target: 500

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
A1 Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Superfici forestali che passano a un regime di razionale pianificazione dello sfruttamento delle biomasse (ettari). Target: 10.000	Piani di Assestamento Forestale redatti. Target: 3; Ettari di matrice forestale censita. Target: 22.000 Ettari di matrice forestale inventariata. Target: 8.000 Ettari di matrice non forestale censita. Target: 2.500
A2 Mercati ambientali ed energetici virtuali	Superfici forestali che passano a una gestione funzionale all'attivazione di certificati bianchi e PES (ettari). Target: 1.000	Studi sul funzionamento degli incentivi monetari alla tutela ambientale. Target: 1
A3 Azione di ripopolamento rurale	Superfici già incolte o abbandonate prese in gestione da nuovi conduttori agricoli (ettari). Target: 300	Numero di Comuni dell'ambito serviti. Target: 19

Tabella 3.3. Indicatori di risultato (outcome) e di realizzazione (output) dei progetti relativi al Risultato atteso A

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso A punta nel suo insieme all'effetto del recupero dei terreni all'uso agricolo. In particolare, l'azione A1 punta a creare le condizioni affinché i soprassuoli boschivi siano sottoposti a regimi di gestione razionale sotto il profilo ambientale e produttivo, con identificazione dei potenziali per la conservazione e lo sviluppo della biodiversità, per il pascolo, per l'allevamento, per l'attivazione a valle di filiere di trasformazione della biomassa. L'identificazione dei regimi di gestione razionale prelude allo sfruttamento delle risorse, guida le decisioni dei proprietari organizzati in consorzi, fornisce dati di conoscenza fondamentali ai potenziali investitori a valle. L'azione A2 punta a studiare e sperimentare modi di utilizzo delle superfici forestali connessi con i mercati dell'energia e dei servizi ecosistemici, due settori nuovi per il territorio che potranno rappresentare in caso di esito positivo nuovi ambiti di sfruttamento economico delle risorse. L'azione A3 è diretta a promuovere il recupero all'uso dei terreni abbandonati, lavorando sia sul fronte dell'offerta (censimento delle parcelle) sia sul fronte della domanda (informazione, pubblicizzazione, supporto tecnico), realizzando un sistema di "banca della terra". Dai territori limitrofi di pianura è già emersa una domanda di utilizzazione di terreni disponibili in Oltrepò, talvolta anche per produzioni di nicchia non tradizionali. L'intervento si collega a tali tendenze spontanee ed è diretto a ottenere il loro rafforzamento.

3.5.2 Risultato atteso B: Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola

Al risultato contribuiscono due gruppi di azioni: uno centrato sulla ricerca e sviluppo, con la partecipazione trainante delle università, l'altro su attività educative e didattiche in capo a una pluralità di istituzioni scientifiche e tecniche dell'Oltrepò. I due ambiti sono di seguito considerati separatamente.

Ricerca e sviluppo

Indicatore di risultato aggregato: Ricerca sulla biodiversità. Numero di progetti di ricerca sviluppati con attività di campo, lavoro di laboratorio e sperimentazione in azienda, da parte di università e altri centri di competenza, per anno. Target: 15

Azioni	Indicatori di risultato	Indicatori di realizzazione
B1 Open Innovation Center - Adeguamento struttura	Numero di giorni di utilizzo della struttura per attività di ricerca e sviluppo sperimentale, consulenza e formazione, per anno. Target: 200	Mq attrezzati per attività di ricerca e laboratoriali sui temi di progetto. Target: 100 Numero di minibus acquistati. Target: 1
B2.1 Open Innovation Center R&S Coltivazioni	Numero di aziende del territorio che investono in via sperimentale nella produzione o nella trasformazione del mais ottofile. Target: 30	Soggetti formati. Target: 10 Ettari sottoposti a sperimentazione. Target: 8 Specie iscritte al RNVC. Target: 1
B2.2 Open Innovation Center R&S Zootecnia	Numero di aziende del territorio che investono nella selezione della vacca Varzese e nella gestione dei terreni adibiti a pascolo Target: 4	Soggetti formati. Target: 10 Imprese coinvolte nella sperimentazione. Target: 4 Ettari a pascolo coinvolti nella sperimentazione. Target: 5
B2.3 Open Innovation Center R&S Ecoturismo	Numero di visitatori dei nuovi hot spot eco turistici, per anno. Target: 2000	Soggetti formati. Target: 10 Nuovi hot spot ecoturistici creati (display gardens, prati fioriti, abbeveratoi). Target: 10
B2.4 Open Innovation Center R&S Viticolo	Numero di aziende del territorio che investono in interventi di sostenibilità ambientale delle produzioni viticole. Target: 20	Soggetti formati. Target: 10 Ettari sottoposti a sperimentazione. Target: 8 Tipi di vitigni autoctoni trattati. Target: 7

Tabella 3.4. Indicatori di risultato (outcome) e di realizzazione (output) dei progetti relativi al Risultato atteso B (Ricerca e Sviluppo)

Nell'ambito d'azione B, un altro indicatore di *outcome* aggregato può riguardare la variazione della percezione che gli studenti superiori e universitari hanno dell'Oltrepò e dei suoi potenziali, in conseguenza del dispiegamento dei progetti di ricerca e sviluppo finanziati dal programma: *Numero di studenti delle superiori e universitari che considerano Oltrepò un luogo interessante per la ricerca applicata e il tirocinio*. L'applicazione dell'indicatore richiede il campionamento degli studenti da interpellare e la preparazione di un questionario da somministrare all'inizio e alla fine del programma.

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso B/Ricerca e sviluppo è basato sull'attività dell'Open Innovation Center. L'azione B1 punta a rendere pienamente funzionale alle attività di ricerca applicata una struttura attrezzata con laboratori e aule. Le azioni B2 sviluppano la ricerca applicata in quattro settori: coltivazioni, zootecnia, ecoturismo e viticoltura. Nella maggior parte dei casi (B2.1, B2.2, B2.4) gli indicatori di risultato per azione individuano effetti di penetrazione nell'economia del territorio: la ricerca applicata non solo è svolta secondo i programmi, ma diventa un elemento che interagisce con le scelte di investimento di aziende agricole. In un caso (B2.3, ecoturismo) l'indicatore di risultato individua l'effetto di attrazione di nuovi visitatori generato dall'azione.

Educazione e didattica

Indicatore di risultato aggregato: *Educazione alla biodiversità*. Classi della scuola primaria e secondaria coinvolte in programmi educativi e didattici all'interno dell'area, presso le diverse strutture del territorio (Osservatorio astronomico, Musei, Scuole, Laboratorio ambientale), per anno. Target: 200

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
B3 Biblioteca della biodiversità	Numero di prestiti relativi alla sezione specializzata sulla biodiversità, per anno. Target: 180	Numero di nuovi titoli acquisiti in catalogo. Target: 150
B4 A scuola di Astronomia	Incremento dei fruitori delle strutture e dei servizi didattico- divulgativi sull'astronomia, al termine dell'attuazione del programma (%). Target: 30	Mq di nuovi laboratori creati. Target: 200; Mq di parchi didattici realizzati. Target: 500 Nuovi pacchetti didattici realizzati; Target: 5 Nuovi planetari mobili. Target: 1; Ore di formazione <i>peer to peer</i> . Target: 40
B5 Naturalmente musei	Incremento dei fruitori dei musei al termine dell'attuazione del programma (%). Target: 20	Numero di musei ed allestimenti rinnovati. Target: 5 Numero di ore di apertura dei punti del sistema in Oltrepò. Target: 3.000 Numero di nuovi contenuti multimediali prodotti. Target: 5
B6 Didattica innovativa: atelier di innovazione	Numero di progetti di <i>digital storytelling</i> sviluppati da classi della scuola primaria o secondaria, per anno. Target: 10	Numero di voci catalogate nel database. Target: 200; Numero di supporti didattici creati. Target: 25; Numero di siti e DB realizzati. Target: 2
B7 Patto reciprocità scuola pianura montagna	Numero di laboratori ambientali condivisi da classi di montagna e di pianura, per anno. Target: 15 Numero di studenti delle scuole secondarie di pianura impegnati in percorsi di Alternanza scuola lavoro in Oltrepò, per anno. Target: 50	Scuole di pianura coinvolte. Target: 9 Studenti delle scuole di pianura coinvolti: Target: 400 Progetti di Alternanza Scuola-Lavoro attivati: Target: 9
B8 Laboratorio ambientale di Valverde	Numero di classi scolastiche ospitate nella struttura per laboratori o workshop, per anno. Target: 40	Mq rifunzionalizzati. Target: 100; Nuove postazioni informatiche create. Target: 5 Nuovi pacchetti didattici realizzati; Target: 2

Tabella 3.5. Indicatori di risultato (*outcome*) e di realizzazione (*output*) dei progetti relativi al Risultato atteso B (educazione e didattica)

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso B/Educazione costituisce un rafforzamento di istituzioni scientifiche e tecniche già presenti nel territorio, con l'obiettivo di approssimare il cambiamento atteso "Sviluppo della didattica sulla biodiversità ambientale e agricola", a cui il programma Oltrepò (bio)diverso assegna valore strategico al fine di accreditare l'Oltrepò come luogo eccellente sia per la qualità ambientale sia per la capacità del sistema locale di valorizzarla.

Le azioni lavorano sull'incremento delle conoscenze, sull'uso delle conoscenze per interessare e coinvolgere residenti e visitatori, sull'educazione delle giovani generazioni, sull'investimento in forme di didattica innovativa e di esperienze di Alternanza che permettano anche di consolidare e potenziare i rapporti con le istituzioni di pianura.

Nell'insieme si tratta di uno sforzo di qualificazione dell'offerta scientifica, di fruizione e didattica, che, azione per azione, è orientato a conseguire effetti specifici su platee diverse di soggetti: gli utenti del servizio bibliotecario, i visitatori dei musei, alunni e docenti dei programmi di educazione ambientale delle scuole primarie e secondarie.

3.5.3 Risultato atteso C: Preservazione della biodiversità agricola

Indicatore di risultato aggregato: *Diffusione di pratiche agronomiche sostenibili*. Superfici agricole interessate da programmi di diffusione della conoscenza, azioni sperimentali, iniziative imprenditoriali, centrati su preservazione o ricostituzione della biodiversità agricola (ettari). Target: 600

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
C1.1 ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	Numero di aziende del territorio a conoscenza dei nuovi applicativi a difesa della biodiversità/ contro il dissesto, al termine dell'attuazione del programma. Target: 400	Numero di <i>download</i> dell' <i>app</i> . Target: 300 Numero di contatti sul <i>webGIS</i> . Target: 1.000 Numero aziende che beneficiano dei servizi innovativi: Target 30
C1.2 ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	Superficie viticola interessata dalle pratiche di sostenibilità ambientale promosse dal protocollo ViNO (ettari). Target: 150	Numero di imprese aderenti al protocollo. Target: 70
C2 Open innovation center - Start up e accelerazione impresa	Nuova occupazione diretta creata dai progetti di preservazione della biodiversità agricola, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 15	Imprese coinvolte nelle attività sperimentali. Target: 8 Imprese coinvolte nelle attività di mentoring. Target: 4 Imprese coinvolte nelle attività di accelerazione/incubazione: Target: 8 Numero di Start up nate: Target: 4
C3 Open innovation center - Formazione e contaminazione	Numero di progetti innovativi sviluppati dai frequentatori, al termine dell'attuazione del programma. Target: 4	Giovani assegnatari di borsa di studio. Target: 4 Ore di formazione somministrate. Target: 160
C4 Open innovation center - Scouting e accompagnamento imprese	Nuova occupazione diretta creata dall'azione di accompagnamento, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 20	Imprese coinvolte nelle attività di scouting. Target: 40 Imprenditori coinvolti in attività di formaz/accompagnamento. Target: 15 Imprese accompagnate: Target: 8

Tabella 3.6. Indicatori di risultato (*outcome*) e di realizzazione (*output*) dei progetti relativi al Risultato atteso C

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso C/Preservazione della biodiversità agricola punta nel suo insieme a ottenere un effetto di qualificazione delle produzioni, con disseminazione delle acquisizioni dell'Open Innovation Center/ricerca applicata verso le aziende agricole. In particolare, l'azione C1 punta a rafforzare tra le aziende viticole, concentrate nella fascia collinare, principi e criteri di sostenibilità delle coltivazioni. L'azione C3 punta all'immissione diretta di competenze nel tessuto produttivo locale. Le azioni C2 e C4 puntano a ottenere che l'innovazione a tutela della biodiversità agricola diventi occasione di lavoro e reddito per i giovani, attraverso il sostegno a start up (C2) o formazione e accompagnamento all'imprenditorialità (C4).

3.5.4 Risultato atteso D: Sviluppo dei servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale

Al risultato atteso D puntano due insiemi di azioni, uno centrato sulla creazione di nuovi servizi ai residenti, l'altro sull'integrazione sociale. I due ambiti sono di seguito trattati separatamente.

Nuovi servizi ai residenti

Indicatore di risultato aggregato: Nuovi servizi alla residenza. Numero di cittadini utenti di nuovi servizi alla residenza integrativi e innovativi, nel campo dell'istruzione, dell'assistenza e cura alle famiglie, della mobilità, per anno. Target: 2.000

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
D1 Didattica innovativa: formazione per sezioni montessoriane	Numero di classi di scuola primaria e secondaria di primo grado incluse in sezioni montessoriane, al termine dell'attuazione del programma. Target: 6	Ore di formazione somministrate. Target: 200; Numero di docenti formati. Target: 10
D2 Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	Numero di utenti dei nuovi servizi alla residenza integrativi e innovativi, per anno. Target: 700	Numero di nuovi servizi stabili creati. Target: 5 Numero di convenzioni stipulate con soggetti della PA. Target: 15
D3 La natura che cura	Tasso di utilizzo della capacità ricettiva della struttura da parte delle famiglie dei bambini in cura (%) Target: 80	Minialloggi realizzati: Target: 6 Metri quadrati recuperati internamente ed esternamente: Target: 1.000
D4 Oltrepò accessibile	Numero di cittadini fruitori dei servizi di mobilità organizzati dal volontariato, per anno. Target: 150	Creazione di nuove Associazioni Locali Auser. Target: 5 Numero di convenzioni con soggetti della PA sottoscritte. Target: 10

Tabella 3.7. Indicatori di risultato (outcome) e di realizzazione (output) dei progetti relativi al Risultato atteso D (Nuovi servizi ai residenti)

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso D/Nuovi servizi punta nel suo insieme a rafforzare l'offerta locale di servizi ai residenti, agendo su tre settori: la scuola, il sostegno alle famiglie, l'accoglienza di nuovi residenti anche temporanei. In particolare l'azione D1 punta a un effetto di rafforzamento dell'offerta didattica capace di esercitare attrazione verso le scuole dell'Oltrepò e sostenerne la domanda di iscrizione. L'azione D2 punta a sperimentare un modello di risposta alla domanda delle famiglie in rapporto a una gamma di servizi oggi inesistenti. L'azione D3 soddisfa una domanda già emersa di residenza temporanea in Oltrepò. L'azione D4 punta a rispondere alla domanda insoddisfatta di mobilità degli anziani, emersa e molto significativa.

Aggregazione e integrazione sociale

Indicatore di risultato aggregato: *Integrazione sociale e culturale*. Numero di cittadini coinvolti in attività di aggregazione, integrazione, scambio interculturale, per anno. Target: 1.000

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
D5 Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Nuova occupazione diretta di rifugiati creata con l'azione di formazione e le borse di lavoro, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 20	Ore di formazione linguistica somministrate. Target: 100; Ore di formazione professionale somministrate. Target: 120; Numero di soggetti formati. Target: 100 Numero di borse lavoro assegnate. Target: 10
D6 Community hub Golferenzo	Numero di aziende agricole che lavorano in rete con il <i>community hub</i> al termine del programma. Target: 60 Numero di cittadini partecipanti a eventi e attività culturali presso il community hub, per anno. Target: 8.000	Metri quadrati recuperati/rifunzionalizzati: Target: 100 Associazioni ospitate. Target: 3
D7 Comunitaria-mente: Percorso interculturale a scuola	Numero di classi di scuola primaria e secondaria di primo grado partecipanti a laboratori interculturali, per anno. Target: 20	Ore di formazione somministrate. Target: 200; Numero di docenti formati. Target: 10 Numero di ore laboratoriali. Target: 100 Eventi organizzati. Target: 1

Tabella 3.8. Indicatori di risultato (outcome) e di realizzazione (output) dei progetti relativi al Risultato atteso D (Aggregazione e integrazione sociale)

Il gruppo di azioni che converge sul risultato atteso D/Aggregazione e integrazione sociale punta a rafforzare la coesione della società dell'Oltrepò lavorando sui rifugiati, l'integrazione degli stranieri, la partecipazione di cittadini e operatori economici a progetti collettivi. In particolare l'azione D5 si occupa dei rifugiati e punta ad agevolare il loro inserimento nel mercato del lavoro locale. L'azione D6 istituisce un nuovo luogo di aggregazione, il community hub, con obiettivi di inclusione, animazione, organizzazione di attività sociali e culturali.

3.5.5 Risultato atteso E: Comunicazione

Indicatore di risultato aggregato: *Ampiezza del pubblico*. Numero di persone raggiunte attraverso gli strumenti di comunicazione *online* ed *offline*. Target: 100.000

Azioni	indicatori di risultato	indicatori di realizzazione
E1 Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Numero di contatti registrati sui social network per le iniziative promozionali; Target: 10.000	Numero di campagne di comunicazione prodotte sui temi della promozione turistica; Target: 3 Numero di esemplari prodotti per ciascun tipo di materiale cartaceo prodotti (flyer, brochure, cartelloni, prodotti editoriali); Target: 700 Numero di multimedia prodotti (audiovisivi); Target: 4 Creazione del sito web del progetto; Target: 1 Numero di iniziative di marketing virale ideate e realizzate; Target: 1
E2 Programmazione di eventi culturali	Numero di partecipanti annuali agli eventi; Target: 1.000	Creazione di festival itineranti. Target: 2 (2 edizioni) Creazione di Scuole Estive. Target: 1 (2 edizioni)

Tabella 3.9. Indicatori di risultato (*outcome*) e di realizzazione (*output*) dei progetti relativi al Risultato atteso E

Il Risultato atteso F (Governance efficace e responsabile dell'attuazione) prevede un Indicatore di risultato aggregato (*Continuità dei progetti*. Percentuale di azioni che continuano dopo la conclusione dei due anni di attuazione di Attiv.Aree. Target: 70%) e nessun indicatore di risultato specifico

Risultati attesi	Indicatori di risultato aggregati	Indicatori di risultato specifici	AZIONI		Indicatori realizzazione
A Riduzione del patrimonio fondiario abbandonato	Recupero di terreni all'uso agricolo. Superfici già incolte o abbandonate, riutilizzate a scopo di coltivazione, pascolo, allevamento (ettari). Target: 500	Superfici forestali che passano a un regime di razionale pianificazione dello sfruttamento delle biomasse (ettari). Target: 10.000	A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Piani di Assestamento Forestale redatti. Target: 3; Ettari di matrice forestale censita. Target: 22.000 Ettari di matrice forestale inventariata. Target: 8.000 Ettari di matrice non forestale censita. Target: 2.500
		Superfici forestali che passano a una gestione funzionale all'attivazione di certificati bianchi e PES (ettari). Target: 1000	A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali	Studi sul funzionamento degli incentivi monetari alla tutela ambientale. Target: 1
		Superfici già incolte o abbandonate prese in gestione da nuovi conduttori agricoli (ettari). Target: 300	A3	Azione di ripopolamento rurale	Numero di Comuni dell'ambito serviti. Target: 19
B Sviluppo di ricerca e didattica sulla biodiversità ambientale e agricola	Ricerca sulla biodiversità. Numero di progetti di ricerca sviluppati con attività di campo, lavoro di laboratorio e sperimentazione in azienda, da parte di università e altri centri di competenza, per anno. Target: 5	Numero di giorni di utilizzo della struttura per attività di ricerca e sviluppo sperimentale, consulenza e formazione, per anno. Target: 200	B1	Open Innovation Center - Adeguamento struttura	Mq attrezzati per attività di ricerca e laboratoriali sui temi di progetto. Target: 100 Numero di minibus acquistati. Target: 1
		Numero di aziende del territorio che investono in via sperimentale in produzione/ trasformazione del mais ottofile. Target: 30	B2.1	Open Innovation Center - R&S: Coltivazioni	Soggetti formati. Target: 10 Ettari sottoposti a sperimentazione. Target: 8 Specie iscritte al RNVC. Target: 1
		Numero di aziende del territorio che investono nella selezione della vacca Varzese e nella gestione dei terreni adibiti a pascolo Target: 4	B2.2	Open Innovation Center - R&S: Zootecnia	Soggetti formati. Target: 10 Imprese coinvolte nella sperimentazione. Target: 4 Ettari a pascolo coinvolti nella sperimentazione. Target: 5
		Numero di visitatori dei nuovi hot spot eco turistici, per anno. Target: 2.000	B2.3	Open Innovation Center - R&S: Ecoturismo	Soggetti formati. Target: 10 Nuovi hot spot ecoturistici creati (display gardens, prati fioriti, abbeveratoi). Target: 10
		Numero di aziende del territorio che investono in interventi di sostenibilità ambientale delle produzioni viticole. Target: 20	B2.4	Open Innovation Center - R&S: Viticolo	Soggetti formati. Target: 10 Ettari sottoposti a sperimentazione. Target: 8 Tipi di vitigni autoctoni trattati. Target: 7
	Educazione alla biodiversità. Classi della scuola primaria e secondaria coinvolte in programmi educativi e didattici all'interno dell'area, presso le diverse strutture del territorio (Osservatorio astronomico, Musei, Scuole, Laboratorio ambientale), per anno Target: 200	Numero di prestiti relativi alla sezione sulla biodiversità, per anno. Target: 180	B3	Biblioteca della biodiversità	Numero di nuovi titoli acquisiti in catalogo. Target: 150
		Incremento dei fruitori delle strutture e dei servizi didattico- divulgativi sull'astronomia, al termine dell'attuazione del programma (%). Target: 30	B4	A scuola di Astronomia	Mq di nuovi laboratori creati. Target: 200; Mq di parchi didattici realizzati. Target: 500 Nuovi pacchetti didattici realizzati; Target: 5 Nuovi planetari mobili. Target: 1; Ore di formazione <i>peer to peer</i> . Target: 40
		Incremento dei fruitori dei musei al termine dell'attuazione del programma (%). Target: 20	B5	Naturalmente musei	Numero di musei ed allestimenti rinnovati. Target: 5 Numero di ore di apertura dei punti del sistema in Oltrepò. Target: 3.000 Numero di nuovi contenuti multimediali prodotti. Target: 5
		Numero di progetti di digital storytelling sviluppati da classi della scuola primaria o secondaria, per anno. Target: 10	B6	Didattica innovativa: atelier di innovazione	Numero di voci catalogate nel database. Target: 200; Numero di supporti didattici creati. Target: 25; Numero di siti e DB realizzati. Target: 2
		Numero di laboratori ambientali condivisi da classi di montagna e di pianura, per anno. Target: 15 Numero di studenti delle scuole secondarie di	B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna	Scuole di pianura coinvolte. Target: 9 Studenti delle scuole di pianura coinvolti: Target: 400 Progetti di Alternanza Scuola-Lavoro attivati: Target: 9

		pianura impegnati in percorsi di Alternanza scuola lavoro in Oltrepò, per anno. Target: 50			
		Numero di classi scolastiche ospitate nella struttura per laboratori o workshop, per anno. Target: 40	B8	Laboratorio ambientale di Valverde	Mq rifunzionalizzati. Target: 100; Nuove postazioni informatiche create. Target: 5 Nuovi pacchetti didattici realizzati; Target: 2
C Preservazione della biodiversità agricola	Diffusione di pratiche agronomiche sostenibili. Superfici agricole interessate da programmi di diffusione della conoscenza, azioni sperimentali, iniziative imprenditoriali, centrati su preservazione o ricostituzione della biodiversità agricola (ettari). Target: 600	Numero di aziende del territorio a conoscenza dei nuovi applicativi a difesa della biodiversità/ contro il dissesto, al termine dell'attuazione del programma. Target: 400	C1.1	ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	Numero di <i>download</i> dell' <i>app</i> . Target: 300 Numero di contatti sul <i>webGIS</i> . Target: 1.000 Numero aziende che beneficiano dei servizi innovativi: Target 30
		Superficie viticola interessata dalle pratiche di sostenibilità ambientale promosse dal protocollo ViNO (ettari). Target: 150	C1.2	ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	Numero di imprese aderenti al protocollo. Target: 70
		Nuova occupazione diretta creata dai progetti di preservazione della biodiversità agricola, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 15	C2	Open innovation center - Start up e accelerazione impresa	Imprese coinvolte nelle attività sperimentali. Target: 8 Imprese coinvolte nelle attività di mentoring. Target: 4 Imprese coinvolte nelle attività di accelerazione/incubazione: Target: 8 Numero di Start up nate: Target: 4
		Numero di progetti innovativi sviluppati dai borsisti, al termine dell'attuazione del programma. Target: 4	C3	Open innovation center - Formazione e contaminazione	Giovani assegnatari di borsa di studio. Target: 4 Ore di formazione somministrate. Target: 160
		Nuova occupazione diretta creata dall'azione di accompagnamento, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 20	C4	Open innovation center - Scouting e accompagnamento imprese	Imprese coinvolte nelle attività di scouting. Target: 40 Imprenditori coinvolti in attività di formaz/accompagnamento. Target: 15 Imprese accompagnate: Target: 8
D Sviluppo dei servizi di accoglienza, residenza, integrazione sociale	Nuovi servizi alla residenza. Numero di cittadini utenti di nuovi servizi alla residenza integrativi e innovativi, nel campo dell'istruzione, dell'assistenza e cura alle famiglie, della mobilità, per anno. Target: 2.000	Numero di classi di scuola primaria e secondaria di primo grado incluse in sezioni montessoriane, al termine dell'attuazione del programma. Target: 6	D1	Didattica innovativa: formazione per sezioni montessoriane	Ore di formazione somministrate. Target: 200; Numero di docenti formati. Target: 10
		Numero di utenti dei nuovi servizi alla residenza integrativi e innovativi, per anno. Target: 700	D2	Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	Numero di nuovi servizi stabili creati. Target: 5 Numero di convenzioni stipulate con soggetti della PA. Target: 15
		Tasso di utilizzo della capacità ricettiva della struttura da parte delle famiglie dei bambini in cura (%) Target: 80	D3	La natura che cura	Minialloggi realizzati: Target: 6 Metri quadrati recuperati internamente ed esternamente: Target: 1.000
		Numero di cittadini fruitori dei servizi di mobilità organizzati dal volontariato, per anno. Target: 150	D4	Oltrepò accessibile	Creazione di nuove Associazioni Locali Auser. Target: 5 Numero di convenzioni con soggetti della PA sottoscritte. Target: 10
	Integrazione sociale e culturale. Numero di cittadini e visitatori coinvolti in attività di aggregazione, integrazione, scambio interculturale, per anno Target: 8.000	Nuova occupazione diretta di rifugiati creata con l'azione di formazione e le borse di lavoro, al termine dell'attuazione del programma (unità di lavoro Istat). Target: 20	D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Ore di formazione linguistica somministrate. Target: 100; Ore di formazione professionale somministrate. Target: 120; Numero di soggetti formati. Target: 100 Numero di borse lavoro assegnate. Target: 10
		Numero di aziende agricole che lavorano in rete con il <i>community hub</i> al termine del programma. Target: 60	D6	Community hub Golferenzo	Metri quadrati recuperati/rifunzionalizzati: Target: 100 Associazioni ospitate. Target: 3
		Numero di cittadini partecipanti a eventi e attività culturali presso il <i>community hub</i> , per anno. Target: 8.000			
Numero di classi di scuola primaria e	D7	Comunitaria-mente: Percorso interculturale a	Ore di formazione somministrate. Target: 200;		

		secondaria di primo grado partecipanti a laboratori interculturali, per anno. Target: 20		scuola	Numero di docenti formati. Target: 10 Numero di ore laboratoriali. Target: 100 Eventi organizzati. Target: 1
E Comunicazione	Ampiezza del pubblico. Numero di persone raggiunte attraverso gli strumenti di comunicazione online ed offline Target: 100.000	Numero di contatti registrati sui social network per le iniziative promozionali; Target: 10.000	E1	Promozione e marketing territoriale	Numero di campagne di comunicazione prodotte. Target: 3 Numero di esemplari prodotti per ciascun tipo di materiale cartaceo prodotti (<i>flyer, brochure, cartelloni, prodotti editoriali</i>); Target: 700 Numero di multimedia prodotti (audiovisivi); Target: 4 Creazione del sito web del progetto; Target: 1 Numero di iniziative di marketing virale ideate e realizzate; Target: 1
		Numero di partecipanti annuali agli eventi; Target: 1.000	E2	Programmazione di eventi culturali	Creazione di festival itineranti. Target: 1 (2 edizioni) Creazione di Scuole Estive. Target: 1 (2 edizioni)
F Governance efficace e responsabile dell'attuazione	Continuità dei progetti. Percentuale di azioni che continuano dopo la conclusione dei due anni di attuazione di Attiv.Aree. Target: 70%	-	F1	Coordinamento e consulenza strategica	Numero di organi di governo dell'attuazione stabilmente funzionanti . Target:2 Numero di incontri collegiali tra soggetti attuatori. Target: 12 (uno ogni due mesi)

Tabella 3.10. Indicatori di risultato (*outcome*) e di realizzazione (*output*) dei progetti compresi nel programma Oltrepò (bio)diverso

3.6 Governance di progetto

3.6.1 Gli attori e le persone coinvolte, i ruoli

Il progetto si compone di 25 interventi¹⁰, i soggetti attuatori sono 18. Il Capofila – Fondazione per lo sviluppo dell’Oltrepò Pavese - è direttamente responsabile dell’attuazione di otto interventi, in aggiunta dovrà svolgere un ruolo cruciale di guida e di governo delle relazioni per il buon esito di altri interventi, complessi e con la partecipazione di una pluralità di attori.

Il ruolo chiave della Fondazione per lo sviluppo dell’Oltrepò per assicurare il coordinamento (sia quello generale dell’intero progetto, sia quello per area di intervento o di Risultato atteso), realizzare il monitoraggio e promuovere la partecipazione (*vedi infra*), fa sì che i costi di Governance ricadano per la massima parte su di essa.

I modelli di *governance* che potranno supportare l’attuazione sono diversi, in funzione del tipo di interdipendenze da governare. Adottiamo qui uno schema¹¹ che distingue:

- una interdipendenza generica: la situazione in cui più azioni danno il proprio contributo all’obiettivo comune senza interagire nel corso del processo
- una interdipendenza sequenziale: alcune azioni devono essere completate prima che altre possano avviarsi; sono previste retroazioni tra interventi diversi;
- una interdipendenza reciproca: decisioni e azioni si influenzano reciprocamente nel corso dell’attuazione.

Nel passare dalla interdipendenza generica a quella sequenziale a quella reciproca, il livello di incertezza o di variabilità aumenta. Si fa quindi più impegnativo il compito di gestire l’attuazione in modo da rispettare gli impegni e assicurare l’effettivo orientamento ai risultati. È importante ricordare che incertezza e variabilità non sono evitabili con una pianificazione all’origine più accurata, una progettazione esecutiva molto dettagliata che si sforzi di eliminarle. Esse sono costitutive dell’attuazione ed è possibile solo governarle *in itinere*.

Nella strumentazione della analisi organizzativa, ogni grado di incertezza o variabilità (basso, medio, alto) corrisponde a una domanda di governo caratterizzata da dosi progressivamente più importanti di flessibilità. Così, casi di interdipendenza generica possono essere trattati in modo soddisfacente con soluzioni standardizzate: regole, *routine*, e così via. L’azione viene indirizzata con questi strumenti normativi rigidi e, poiché l’incertezza è bassa, vi è una buona probabilità di ottenere i risultati desiderati.

Invece già in casi di interdipendenza sequenziale, in cui le azioni raggiungono i loro obiettivi sotto la condizione che altre azioni siano realizzate nei modi e nei tempi necessari, affidarsi alla standardizzazione normativa non è più sufficiente. Si tratta di introdurre nella regolazione una visione dello svolgimento temporale delle azioni e delle modalità in cui esse devono avvenire. Lo strumento funzionale a questo è il programma, un documento condiviso all’inizio dell’attuazione in cui tutti i passaggi salienti, gli snodi e le particolarità che possono influire sulla qualità delle azioni vanno specificati.

Rispetto alle regole o alle *routine*, i programmi sono costruiti per disciplinare il processo di attuazione lasciando gli opportuni margini di flessibilità. I programmi fissano obiettivi, tipi di attività da sviluppare, scadenze, criteri di acquisizione di risorse e simili. Sono dispositivi in cui le azioni che si devono coordinare

¹⁰ Ivi incluse le quattro sub-azioni dell’azione B2 e le due dell’azione C1.

¹¹ Cfr. Thompson J. D., 1967, *L’azione organizzativa*, ISEDI, Torino.

trovano i punti di riferimento necessari. Infine nei casi di interdipendenza reciproca, l'incertezza o variabilità da governare sono massime, ed anche la flessibilità deve essere ancora più accentuata. Questo si ottiene con una forma di coordinamento e controllo che preveda il continuo reciproco aggiustamento delle scelte, il mutuo adattamento delle decisioni.

Questo esito non è conseguibile solo con un programma, anche se predisporre un programma è utile e fornisce orientamenti preziosi. Il modo per ottenere il mutuo adattamento è costituire un organismo composto da persone definite, responsabili delle azioni che si devono coordinare, e assicurare che esso lavori durante l'attuazione per il governo delle variabilità che si producono.

Il progetto Oltrepò (bio)diverso si compone di molti interventi per i quali il buon esito dell'attuazione può essere assicurato dalla definizione di regole, punti normativi da rispettare su cui consentono il Capofila e l'Attuatore, nell'ambito dell'Accordo che specifica per ogni partecipante i ruoli, i compiti e gli impegni, o nell'ambito di documenti tecnici allegati all'Accordo con la funzione di disciplinari. Per un'altra parte di interventi invece affidarsi alla sola sottoscrizione dell'Accordo non è sufficiente: in alcuni casi risulta preferibile ricorrere a un programma; in altri è necessario attrezzarsi per la definizione di un programma e la costituzione di un organo che lungo tutta l'attuazione si faccia carico di gestire l'incertezza e la variabilità, che si prevedono elevate.

Di seguito la lista delle Azioni, con i rispettivi Attuatori e Modalità di coordinamento/controllo funzionali a una buona *governance* in fase di attuazione. Dove non è specificato nulla, significa che si ritengono sufficienti i contenuti determinati in Accordo. In diversi casi, è individuata la modalità del programma anche se l'attuatore è direttamente il Capofila. Questo in quanto si prevede che il Capofila dovrà almeno in parte rivolgersi a fornitori le cui azioni saranno in rapporto di interdipendenza sequenziale.

COD	AZIONI	TITOLARI/ATTUATORI	MODALITÀ DI COORDINAMENTO/ CONTROLLO
A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	programma
A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali (Certificati e PES)	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	programma
A3	Azione di ripopolamento rurale	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	programma
B1	Open Innovation Center - Adeguamento struttura	Fondazione Adolescere	-
B2.1	Open Innovation Center - R&S: Coltivazioni	UNIPV - UCSC	programma + organo di governo
B2.2	Open Innovation Center - R&S: Zootecnia	UNIMI - UCSC	
B2.3	Open Innovation Center - R&S: Ecoturismo	UNIGE - UCSC	
B2.4	Open Innovation Center - R&S: Viticolo	UCSC - UNIPV	
B3	Biblioteca della biodiversità	SBO	-
B4	A scuola di Astronomia	Coop Teti e Ass. ADARA	-
B5	Naturalmente musei	SBO	-
B6	Didattica innovativa: atelier di innovazione	IC Val Versa e IC	-
B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna	Fondazione Adolescere	-
B8	Laboratorio ambientale di Valverde	Comune di Valverde	-
C1.1	ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	-
C1.2	ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	Fondazione Lombardia Ambiente	-
C2	Open innovation center - Start up e accelerazione impresa	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	programma + organo di governo
C3	Open innovation center - Formazione e contaminazione	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	
C4	Open innovation center - Scouting e accomp. imprese	Pavia Sviluppo (CamCom PV)	
D1	Didattica innovativa: formazione per sez. montessoriane	IICC Valle Versa e P. Ferrari	-
D2	Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	Coop La Svegna	programma
D3	La natura che cura	Comune Pietra de' Giorgi	-
D4	Oltrepò accessibile	AUSER	-
D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Coop Finis Terrae	-
D6	Community hub Golferenzo	Comune di Golferenzo	programma
D7	Comunitaria-mente: Percorso interculturale a scuola	IICC Valle Versa e P. Ferrari	-
E1	Promozione e marketing territoriale	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	-
E2	Programmazione di eventi culturali	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	-
F1	Coordinamento e consulenza strategica	Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese	Programma

Tabella 3.11. Modalità di coordinamento e controllo per i progetti compresi nel programma Oltrepò (bio)diverso

I casi in cui la modalità di coordinamento e controllo è quella del programma + organo di governo, caratterizzata da massima flessibilità, sono legati all'attivazione ed al funzionamento dell'*Open Innovation Center*. Un primo gruppo di interventi concerne l'attività del Centro nel campo della Ricerca e Sviluppo (R&S) e sperimentazione in campo. Un secondo gruppo di interventi è focalizzato sulla creazione d'impresa.

La massima complessità è da riconoscere all'attività del Centro nella R&S, dove sono coinvolti quattro dipartimenti di quattro diversi atenei, impegnati a gruppi di due (in un caso di tre) su ognuno dei singoli temi settoriali (coltivazioni, zootecnia, ecoturismo e viticolo). In tale contesto, è altamente probabile che nel corso dell'attuazione si ponga la necessità di modificare il programma condiviso e di riformulare parte delle attività per far fronte a eventi e circostanze inizialmente non previste e non prevedibili.

La motivazione del governo della variabilità che si manifesta *in itinere* è preponderante nel consigliare la creazione di un organo in cui tutte le università siano rappresentate (assieme al Capofila), e che abbia la funzione di reagire rapidamente alle circostanze che si determineranno.

Un secondo motivo che consiglia la creazione di un organo di governo è la responsabilizzazione rispetto agli obiettivi che devono essere raggiunti attraverso lo sforzo coordinato di più soggetti. L'organo è il luogo in cui verificare passo dopo passo l'effettiva corrispondenza e congruenza delle attività avviate, non in quanto tali ma come tasselli di uno sforzo congiunto. Il rischio che viene allontanato è in questo caso l'autoreferenzialità delle iniziative.

La gestione finanziaria delle risorse è demandata al tavolo di governo amministrativo, che fa sintesi del modello di governance individuato dal progetto. È l'organo di gestione amministrativa del progetto con il compito di governo e coordinamento amministrativo ed è composto dal Capofila e dai Partner.

Il Tavolo ha il ruolo di gestione e verifica amministrativa e finanziaria del progetto in sinergia con gli altri strumenti preposti, soprattutto al "Monitoraggio e Valutazione". In particolare il Tavolo è inteso per: definire le linee guida operative in modo condiviso tra tutti i Partecipanti; programmare le attività; verificare periodicamente i risultati attesi in sinergia con gli altri strumenti di monitoraggio preposti; garantire il coordinamento con disposizioni ed eventuali richieste di Fondazione Cariplo.

3.6.2 Le modalità partecipative

Il governo dell'attuazione sarà reso inoltre efficace con adeguate modalità partecipative. In questo ambito ha massimo rilievo la funzione di informazione a sindaci e amministrazioni locali sullo svolgimento del progetto. Occorre assicurare che le attività in corso siano conosciute, che ai sindaci e ai *partner* sia garantita la parola di contributo positivo e critico, che attorno al progetto si formino opportunità di collaborazione.

La comunicazione ha un ruolo importante in questo ambito, ma curare l'informazione a fini partecipativi è una funzione a sé stante, che segue propri criteri di rigore proprio per rendere possibile l'interazione e la raccolta di contributi. Il Capofila, di conseguenza avrà il compito elaborare una informazione aggiornata, che permetta ai rappresentanti dei cittadini di seguire la realizzazione del progetto e coglierne le relazioni con altre azioni che insistono sul territorio.

Per quanto concerne l'aspetto più strettamente legato alla comunicazione, la funzione specifica al servizio di una più ampia e informata partecipazione è oggetto dell'Obiettivo 1 del Piano di comunicazione ("Comunicazione tra partner e con la rete territoriale di riferimento, al fine di produrre conoscenza riguardo al progetto e ai benefici che esso produce sul territorio", Cfr Allegato 7).

La funzione di informazione è assicurata con incontri sullo svolgimento del progetto al termine della fase di progettazione esecutiva (III mese di attuazione), e successivamente ogni quattro mesi. Prima di ogni

incontro, i partecipanti ricevono materiali illustrativi sintetici e ordine del giorno. Le riunioni sono verbalizzate e pubblicate sul sito del progetto. Il Capofila cura una *newsletter* aggiornata sull'avanzamento del progetto, che utilizza congiuntamente agli strumenti della comunicazione per informare i cittadini sull'attuazione.

Incontri di approfondimento e discussione aperti ai cittadini e alle organizzazioni locali sono dedicati nell'arco del progetto ai temi chiave affrontati: uso del patrimonio fondiario, ricerca sulla biodiversità, didattica ambientale, creazione di impresa, bisogni emergenti e welfare, terzo settore e capacità di risposta della comunità. Gli incontri di discussione permettono alla comunità locale di appropriarsi delle questioni del progetto ed entrare in sintonia con l'impegno di trasformazione in corso.

La partecipazione a fini di attuazione è invece assicurata dalla funzione di Coordinamento di progetto, che - oltre a dotarsi di strumenti di confronto e monitoraggio a cadenze stabilite (in linea di massima con un incontro collegiale tra soggetti attuatori da tenersi ogni due mesi - istituisce una *governance* fondata su una serie di serie di responsabili e di "organi di governo" per le azioni complesse, all'interno della quale prendere le decisioni. Questa funzione è descritta nel paragrafo che segue.

3.6.3 Organigramma e funzionigramma

L'organizzazione che attua il progetto è strutturata per aree di intervento, ognuna delle quali riferita a uno specifico Risultato atteso. In staff al Coordinamento e direzione generale, con ruolo di alimentazione dei flussi informativi e di supporto, si collocano le risorse delle aree Monitoraggio e Comunicazione, a carattere trasversale. Entrambe queste funzioni si avvalgono di figure dedicate. In particolare, il monitoraggio è inteso in questa sede come attività di raccolta, organizzazione e produzione dei dati necessari ai consulenti incaricati da FC per la realizzazione dell'attività di Valutazione e monitoraggio in itinere. A questa peculiare funzione, provvede una risorsa umana organica al capofila.

Sottostanno gerarchicamente al Coordinamento, e ne seguono gli indirizzi e le direttive, i responsabili delle aree di intervento A (patrimonio fondiario), B (ricerca e didattica biodiversità), C (preservazione biodiversità agricola) e D (servizi sociali). I responsabili di area presiedono all'attuazione degli interventi di loro competenza, verificando che le regole e i programmi di svolgimento siano seguiti e intervenendo in itinere per agevolare e adattare gli schemi di realizzazione delle azioni ove sia opportuno. Il ruolo dei responsabili di area è pertanto proattivo, si avvale di un flusso informativo costante, ha lo scopo di assicurare le migliori condizioni di attuazione eliminando quanto possibile i fattori di incertezza.

I responsabili di area sono persone della Fondazione per lo sviluppo dell'Oltrepò, dunque attori strettamente collegati al Coordinamento generale di progetto. Essi lavorano alla scala dell'area di intervento, o di Risultato atteso, per l'esigenza di tenere l'attuazione saldamente ancorata all'obiettivo dei cambiamenti da ottenere. In altri termini i responsabili di area presiedono all'attuazione interrogandosi sulla effettiva capacità delle azioni di approssimare i risultati attesi. Il loro ruolo è: verso il basso, di stimolare gli attuatori dei progetti al rispetto dell'obiettivo di cambiamento; verso l'alto, di trasmettere in itinere valutazioni al Coordinamento generale, così che sia possibile ove necessario intervenire con aggiustamenti. In coerenza con quanto illustrato al paragrafo 3.6.1. nei casi di azioni complesse in cui è consigliabile una modalità di coordinamento e controllo costituita da "programma+organo di governo", sono indicati nello schema gli Organi di governo che il Coordinamento di progetto costituisce per la guida di alcuni interventi:

- nell'ambito dell'area risultato B, l'organo di governo dei programmi universitari di ricerca applicata dell'*Open Innovation Center*;
- nell'ambito dell'area risultato C, l'organo di governo dei programmi di creazione di impresa, deputati a disseminare nel territorio l'innovazione prodotta dall'*Open Innovation Center*.

Questi Organi sono costituiti appositamente per tenere sotto controllo incertezza e variabilità, connaturate ad azioni affidate a una pluralità di attori, esposte a potenziali turbolenze, imprevisti, intoppi, etc. Significa

che è loro compito cogliere tempestivamente quelle variazioni di modi e tempi attuativi che consigliano di assumere decisioni di aggiustamento del modo di operare, orchestrando diversamente le diverse attività che si devono armonizzare allo scopo di tenere ferma la capacità di approssimare il risultato.

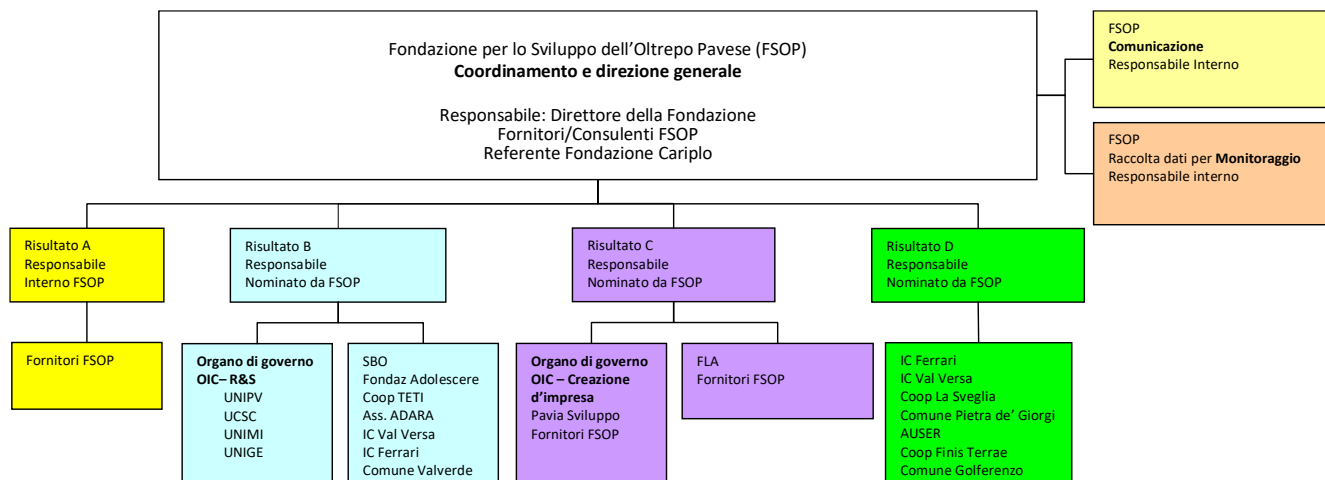


Figura 3.3. Organigramma del programma Oltrepò (bio)diverso

Gli Organi di governo vanno pensati come il “Consiglio degli ufficiali di Marina” nel corso di una lunga navigazione. Le incognite che insorgono durante il viaggio sono gestite cambiando tutto quello che occorre ed è saggio cambiare, per arrivare al porto prefissato nei tempi previsti. A questo fine, gli ufficiali devono all’occorrenza avere mano libera e adattare flessibilmente il programma di partenza, tenendo conto delle nuove conoscenze via via raccolte, i vincoli che vengono a manifestarsi, le opportunità e le nuove occasioni di azione, e così via. Questo stile di *governance* richiede un forte e consapevole presidio da parte del Coordinamento del progetto, che è partecipe delle decisioni di aggiustamento e le legittima.

In particolare l’organo di governo associato alle azioni OIC-R&S include i responsabili di dipartimento individuati dalle rispettive università di appartenenza per la partecipazione a Oltrepò (bio)diverso. Una volta formalmente costituito dal Capofila, il funzionamento dell’Organo è affidato a riunioni periodiche tra i suoi membri e soprattutto a frequenti contatti informali di reciproca informazione e orientamento nell’organizzazione delle attività. La partecipazione diretta del Capofila all’Organo fa sì che la collaborazione tra i Dipartimenti non sia completamente autogestita ma in certa misura guidata, e, se carente, sollecitata.

I numerosi soggetti attuatori di attività educative e a valenza culturale, coordinati dal Capofila senza la mediazione di un Organo di governo, avranno necessità di stabilire rapporti orizzontali per coordinare le attività di musei, biblioteche, scuole e associazioni. Questo coordinamento è strutturato nella forma di un Gruppo di lavoro inter-istituzionale con la partecipazione degli operatori responsabili dei diversi progetti. Il Gruppo di lavoro ha la funzione di favorire il confronto sui progetti, facilitare le relazioni, promuovere gli scambi e le collaborazioni in fase di attuazione.

Il funzionigramma di progetto è interpretato come rappresentazione sintetica delle funzioni sviluppate, nel corso dell’attuazione, dalla pluralità degli attori protagonisti degli interventi. Questa prospettiva globale permette di evidenziare quanto segue:

- il progetto sviluppa principalmente una funzione conoscitiva, di divulgazione di conoscenza e di innovazione. Questa interessa tutte le aree di intervento che si raccolgono sotto i vari Risultati attesi;
- in secondo luogo sviluppa una funzione di gestione e valorizzazione delle risorse del territorio, con riferimento tanto al patrimonio ambientale quanto al patrimonio delle istituzioni locali, che operano a sostegno della vita collettiva e delle comunità;

- una terza funzione riguarda la creazione d'impresa nel settore agro-forestale e nella sperimentazione agronomica;
- infine il progetto sviluppa la funzione di servizio alla popolazione, in una varietà di ambiti di domanda.

Funzioni	Risultato atteso A	Risultato atteso B	Risultato atteso C	Risultato atteso D
Produzione e divulgazione di conoscenza, innovazione	Superfici forestali aree in uso e in abbandono, stato di conservazione della biodiversità, Potenziali di sfruttamento sul mercato dell'energia Diffusione di informazione sui terreni da destinare a nuovo uso e Catalogo dei modelli produttivi praticabili	Ricerca e sviluppo nei settori coltivazioni, zootecnia, ecoturismo, viticolo, e disseminazione dei risultati presso le aziende agricole didattica innovativa e laboratorio ambientale	Diffusione di tecnologie <i>smart</i> in viticoltura Formazione di potenziali attori del trasferimento di competenze	Esplorazione della domanda di servizi alla popolazione in definiti segmenti (doposcuola, sport, trasporti, etc.) Sperimentazione di un modello organizzativo inedito per la fornitura di servizi alle famiglie (maggiordomo rurale)
Gestione e valorizzazione di risorse del territorio	Piani di assestamento forestale, piani di utilizzo della biomassa legnosa	Potenziamento del sistema bibliotecario, dell'offerta dell'osservatorio e del parco astronomico, del sistema dei musei Patto di reciprocità scuole di pianura/di montagna	Diffusione di pratiche sostenibili in viticoltura	Coinvolgimento di associazionismo e volontariato
Creazione di impresa	Potenziale soggetto collettore di intermediazione con gli operatori del settore energetico		Scouting di potenziali nuovi imprenditori Accompagnamento alla creazione di start up Accelerazione di imprese esistenti	
Servizi alla popolazione	Sportello informativo e di servizio per favorire l'insediamento di nuovi conduttori agricoli			Didattica con metodo Montessori Educazione alla interculturalità Integrazione di rifugiati Servizi diversificati per famiglie (maggiordomo rurale) Casa di accoglienza e cura Servizi di trasporto sociale <i>Community hub</i> /centro di aggregazione

Tabella 3.12. Funzionigramma del programma Oltrepò (bio)diverso

3.7 Cronoprogramma realizzativo

COD	AZIONI	ATTIVITÀ	2017				2018			
			I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim
A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Progettazione esecutiva								
		Acquisizione dati e sperimentazione								
		Analisi, programmazione, studi di fattibilità								
		Gestione e pianificazione								
		Valutazione in itinere ed adeguamento								
A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali	Progettazione esecutiva								
		Funzionamento Certificati Bianchi e quote carbonio								
		Funzionamento dei PES								
		Quantificazione Certificati e PES attivabili								
		Costruzione condivisa del modello di gestione								
		Simulazione/sperimentazione azione sui PES								
		Azione di formazione/sensibilizzazione operatori.								
		Entrata a regime del modello								
A3	Azione di ripopolamento rurale	Progettazione esecutiva								
		Realizzazione DB								
		Aggiornamento DB (dati analisi di campo)								
		Funzionamento sportello informativo								
B1	Open Innovation Center - Adeguamento struttura	Progettazione esecutiva								
		Adeguamenti strutturali								
		Adeguamento rete, cablaggi e acquisto PC								
		Accoglienza ricercatori								
		Accoglienza partecipanti alla formazione								
B2.1	Open Innovation Center - R&S: Coltivazioni	Progettazione esecutiva								
		Produzione ed identificazione semi								
		Sperimentazione/attività in campo								
		Registrazione grani (mais ottofile)								
		Trasformazione/prove di panificazione								
		Etichettatura (mais ottofile)								
B2.2	Open Innovation Center - R&S: Zootecnia	Formazione/informazione/consulenza								
		Progettazione esecutiva								
		Identificazione (aree, specie vegetali, riproduttori)								
		Sperimentazione/attività in campo								
		Caratterizzazioni (parassiti e stress ossidativi)								
B2.3	Open Innovation Center - R&S: Ecoturismo	Prove di pascolamento								
		Formazione/informazione/consulenza								
		Progettazione esecutiva								
		Analisi e selezione								
		Realizzazione interventi di campo								
		Realizzazione app e altri materiali								
Coordinamento Anno del turismo sost										
Formazione/informazione/consulenza										

COD	AZIONI	ATTIVITÀ	2017				2018			
			I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim
B2.4	Open Innovation Center - R&S: Viticolo	Progettazione esecutiva								
		Analisi preliminare e raccolta materiali								
		Indagini laboratoriali								
		Sperimentazione/attività in campo								
		Visite								
		Indicazioni e zonazioni								
		Formazione/informazione/consulenza								
B3	Biblioteca della biodiversità	Progettazione esecutiva								
		Individuazione titoli								
		Acquisizione e catalogazione titoli								
		Creazione Sezioni locali								
		Creazione Sezione itineranti								
B4	A scuola di Astronomia	Progettazione esecutiva								
		Ristrutturazione ex-scuola per laboratori								
		Installazioni Giardino e Sentieri								
		Acquisto di materiale per la divulgazione								
		Formazione <i>peer to peer</i>								
		Nuove proposte didattiche								
B5	Naturalmente musei	Progettazione esecutiva								
		Raccolta e censimento documentale								
		Analisi dei bisogni degli allestimenti								
		Rinnovamento percorsi e creazione strumenti digitali								
		Organizzazione di piattaforme di citizen science e attività								
		Organizzazione eventi e calendario attività								
B6	Didattica innovativa: atelier di innovazione	Progettazione esecutiva								
		Ricognizione risorse bibliografiche								
		Strutturazione del DB								
		Creazione prodotti di <i>Digital Storytelling</i>								
		Creazione sito								
B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna	Divulgazione e diffusione dei risultati								
		Progettazione esecutiva								
		Diffusione del progetto presso Dirigenti scolastici								
		Accoglienza residenziale								
		Facilitazione di percorsi di Alternanza scuola-lavoro								
B8	Laboratorio ambientale di Valverde	Progettazione esecutiva								
		Rifunzionalizzazione Centro								
		Affidamento della gestione								
		Programma Laboratori di biodiversità								
		Struttura a regime								
C1.1	ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	Progettazione esecutiva								
		Sviluppo <i>app</i> e <i>webGIS</i>								
		Sperimentazioni								
		Attivazione canali di comunicazione								
		Disseminazione promozione								

COD	AZIONI	ATTIVITÀ	2017				2018			
			I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim
C1.2	ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	Progettazione esecutiva								
		Monitoraggio specie								
		Supporto metodologico e consulenza								
		Mappatura e monitoraggio interventi in azienda e SE								
		Ampliamento rete								
		Disseminazione promozione								
C2	Open innovation center - Start up e accelerazione impresa	Progettazione esecutiva								
		Ricerca soggetti locali per applicazioni R&S								
		Ricerca e costituzione rete degli innovatori								
		Incubazione ed accelerazione d'impresa								
		Sostegno diretto a start up								
C3	Open innovation center - Formazione e contaminazione	Definizione e pubblicizzazione bando								
		Selezione								
		Formazione								
		Inserimento in azienda								
C4	Open innovation center - Scouting e accompagnamento imprese	Progettazione esecutiva								
		Sensibilizzazione e scouting								
		Orientamento e formazione all'impresa								
		Assistenza personalizzata								
		Servizi per la costituzione d'impresa								
		Accompagnamento all'accesso al credito								
D1	Didattica innovativa: formazione per sezioni montessoriane	Progettazione esecutiva								
		Selezione partecipanti								
		Formazione e conseguimento qualifica								
		Adeguamento POF								
D2	Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	Progettazione esecutiva								
		Promozione								
		Allestimento servizio di coordinamento e numero verde								
		Organizzazione e somministrazione servizi								
D3	La natura che cura	Monitoraggio								
		Progettazione esecutiva								
		Realizzazione interventi strutturali								
		Gestione della struttura								
D4	Oltrepò accessibile	Progettazione esecutiva								
		Incontri di sensibilizzazione								
		Incontri di formazione								
		Costituzione ALA								
		Organizzazione e somministrazione servizi								
		Monitoraggio								
D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	Progettazione esecutiva								
		Corsi di alfabetizzazione								
		Corsi professionali di base								
		Inserimento lavorativo con borse lavoro								

COD	AZIONI	ATTIVITÀ	2017				2018			
			I trim	II trim	III trim	IV trim	I trim	II trim	III trim	IV trim
D6	Community hub Golferenzo	Progettazione esecutiva								
		Realizzazione interventi strutturali								
		Organizzazione attività per visitatori e residenti								
		Organizzazione attività formative								
D7	Comunitaria-mente: Percorso interculturale a scuola	Progettazione esecutiva								
		Formazione docenti								
		Laboratori di educazione interculturale								
		Evento finale								
E1	Promozione e marketing territoriale e culturale	Progettazione esecutiva								
		Definizione del patrimonio da promuovere								
		Definizione delle campagne di promozione								
		Realizzazione azioni promozionali								
E2	Promozione e marketing territoriale e culturale	Progettazione esecutiva								
		Realizzazione azione "Discussioni sul paesaggio rurale"								
		Realizzazione "Festival della Biodiversità"								
		Realizzazione "Scuola Estiva delle aree interne e la ruralità"								
F1	Coordinamento e consulenza strategica	Definizione e attivazione degli strumenti								
		Esercizio del coordinamento								
		Consulenza strategica								

Tabella 3.13. Cronoprogramma delle 25 azioni del programma Oltrepò (bio)diverso

3.8 Aspetti economici e finanziari

Il fabbisogno finanziario del programma Oltrepò (bio)diverso ammonta in totale circa 5,8 milioni di euro, 4,1 dei quali chiesti come contributo alla Fondazione Cariplo (70% del totale). Il partenariato di progetto cofinanzia con quote che vanno dallo zero delle azioni B6, D1 e D7 (affidate agli Istituti Comprensivi) e di una azione a titolarità del capofila (C3), al 40% delle azioni B2, B3, B7, C4, D2 e D5. La seguente tabella fornisce un quadro di insieme del piano finanziario complessivo:

COD	AZIONI	FINANZ CARIPLO	% CARIPLO	COFIN	% COFIN	VALORE TOTALE	MODALITÀ COFIN
A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	€ 380.000	80%	€ 95.000	20%	€ 475.000	Ore-uomo personale +contributo comuni
A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali (Certificati e PES)	€ 45.000	90%	€ 5.000	10%	€ 50.000	Ore-uomo personale strutturato
A3	Azione di ripopolamento rurale	€ 90.000	90%	€ 10.000	10%	€ 100.000	Ore-uomo personale
B1	OIC - Adeguamento struttura	€ 240.280	70%	€ 102.325	30%	€ 342.605	Ore-uomo personale
B2.1	OIC - R&S: Coltivazioni	€ 120.000	60%	€ 80.000	40%	€ 200.000	Ore-uomo personale
B2.2	OIC - R&S: Zootecnia	€ 150.000	60%	€ 100.000	40%	€ 250.000	Ore-uomo personale
B2.3	OIC - R&S: Ecoturismo	€ 99.000	60%	€ 66.000	40%	€ 165.000	Ore-uomo personale
B2.4	OIC - R&S: Viticolo	€ 72.000	60%	€ 48.000	40%	€ 120.000	Ore-uomo personale
B3	Biblioteca della biodiversità	€ 26.000	59%	€ 17.916	41%	€ 43.916	Ore-uomo personale +contributo comuni
B4	A scuola di Astronomia	€ 193.000	69%	€ 85.700	31%	€ 278.700	Ore-uomo personale +contributo comuni
B5	Naturalmente musei	€ 108.000	70%	€ 46.500	30%	€ 154.500	Ore-uomo personale +contributo comuni
B6	Didattica innovativa: atelier di innovazione	€ 60.000	100%	€ 0	0%	€ 60.000	-
B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna	€ 56.400	60%	€ 38.000	40%	€ 94.400	Ore-uomo personale
B8	Laboratorio ambientale di Valverde	€ 35.000	70%	€ 15.000	30%	€ 50.000	Contributo comune + Ore-uomo personale
C1.1	ViNO 2.0 - Servizi innovativi in viticoltura	€ 70.000	70%	€30.000	30%	€ 100.000	Ore-uomo personale +contributo comuni
C1.2	ViNO 2.0 - Vigneti e natura in Oltrepò	€ 78.700	70%	€ 34.000	30%	€ 112.700	Ore-uomo personale
C2	OIC - Start up e accelerazione impresa	€ 280.000	80%	€ 70.000	20%	€ 350.000	Ore-uomo personale
C3	OIC - Formazione e contaminazione	€ 50.000	100%	€ 0	0%	€ 50.000	-
C4	OIC - Scouting e accompagnamento imprese	€ 60.000	60%	€ 40.000	40%	€ 100.000	Ore-uomo personale
D1	Formazione per sez. montessoriane	€ 20.000	100%	€ 0	0%	€ 20.000	-
D2	Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	€ 465.604	59%	€ 328.096	41%	€ 793.700	Ore-uomo personale + pagamento quota parte dei servizi da utenti
D3	La natura che cura	€ 442.750	69%	€ 196.900	31%	€ 639.650	Ore-uomo personale +contributo comuni
D4	Oltrepò accessibile	€ 61.766	70%	€ 26.470	30%	€ 88.236	Ore-uomo personale
D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	€ 66.500	60%	€ 45.000	40%	€ 111.500	Ore-uomo personale
D6	Community hub Golferenzo	€ 220.500	70%	€ 90.000	30%	€ 315.000	Ore-uomo personale +contributo comuni
D7	Percorso interculturale a scuola	€ 11.000	100%	€ 0	0%	€ 11.000	-
E1	Promozione e marketing territoriale	€ 306.600	70%	€ 131.400	30%	€ 438.000	Ore-uomo personale
E2	Programmazione eventi culturali	€ 113.400	70%	€ 48.600	30%	€ 162.000	Ore-uomo personale
F1	Coordinamento e consulenza strategica	€ 125.000	63%	€ 75.000	37%	€ 200.000	Ore-uomo personale
Totale		€ 4.103.642	70%	€ 1.772.030	30%	€ 5.875.672	

Tabella 3.14. Sintesi del Piano finanziario del programma Oltrepò (bio)diverso

Le modalità di copertura del cofinanziamento sono diverse. La maggior parte degli attuatori fa ricorso alle ore-uomo di personale strutturato ed amministrativo. Nello specifico, questa modalità di cofinanziamento copre quasi il 23% della spesa dell'intero programma ed il 75% del cofinanziamento; il totale del cofinanziamento affidato alla modalità del computo delle ore uomo destinate al progetto è superiore a 1,3 milioni di euro, ciò che implica una disponibilità di risorse monetarie effettive di poco superiore a 4,5 milioni di euro.

Le altre modalità di cofinanziamento prevedono il versamento di contributi da parte dei Comuni partner di progetto (5% del totale), il pagamento dei servizi da parte degli utenti (mercato) e il conferimento volontario di fondi da parte di altri soggetti (sponsorizzazioni o donazioni). Il partenariato è inoltre alla

ricerca di nuovi sponsorizzazioni e sostenitori, con entità dell'aiuto che probabilmente sarà definito solo al momento della progettazione esecutiva.

MODALITÀ	VALORE	% SUL TOTALE	% SUL COFIN
FINANZIAMENTO CARIPLO	€ 4.103.642	69,8%	-
COFINANZIAMENTO TOTALE	€ 1.772.030	30,2%	100%
Personale strutturato	€ 1.331.144	22,7%	75,1%
Contributo comuni	€ 311.470	5,3%	17,6%
Mercato	€ 64.416	1,1%	3,6%
Altri tipi di finanziamento	€ 65.000	1,1%	3,7%
TOTALE	€ 5.875.672		-
DISPONIBILITÀ MONETARIA	€ 4.544.528		-

Tabella 3.15. Sintesi delle voci di finanziamento del programma Oltrepò (bio)diverso

3.9 Valutazioni critiche sulla sostenibilità del progetto nel medio-lungo periodo

Anche in ragione dell'analisi e della co-progettazione svolte sulle singole azioni, la fattibilità complessiva del programma nel medio-lungo periodo – intendendo con questo generico termine una proiezione sui 10-15 anni successivi al biennio di sperimentazione - appare convincente.

I progetti selezionati rispondono *in toto* agli obiettivi dichiarati della strategia (valorizzazione della biodiversità facendo leva su conoscenza e innovazione, e azioni di *welfare*), come testimoniato dalla valutazione sulla fattibilità sociale ed ambientale, considerata "acquisita" in ognuno dei 25 interventi (Cfr Tabella 3.2). La fattibilità tecnica e quella organizzativa sono sempre assicurate, cosa che aumenta la probabilità *ex-ante* di completamento delle azioni, così come quella economica (che sarà approfondita in conclusione di questo paragrafo). Gli aspetti su cui occorre vigilare maggiormente nel biennio di attuazione sono forse la fattibilità culturale, in particolare per le azioni rivolte ad extra-comunitari e rifugiati, e quella politico-amministrativa, in un territorio in cui la risorsa istituzionale non sempre è la più pronta a sostenere azioni di area vasta con i propri strumenti.

Per quanto concerne la fattibilità sociale, il programma introduce diverse pratiche innovative che possono radicarsi sul territorio: la logica del *rural hub* introdotta dal progetto di Golferenzo porta in Oltrepò la possibilità di guardare ai luoghi di aggregazione come centri di contaminazione reciproca tra soggetti e iniziative differenti; le istituzioni scolastiche mettono in campo azioni che sfuggono alla logica della micro-progettazione (la dotazione di LIM in ogni classe, lo scuolabus, e così via) per aprirsi ai problemi del territorio oltrepadano (l'integrazione, la cultura) e rendersi più attrattive verso la pianura (la nascita di sezioni Montessoriane, i gemellaggi, gli investimenti in metodi didattici). Il Terzo settore avvia una importante operazione di accreditamento presso la popolazione e le istituzioni locali che può portare in un orizzonte di medio lungo periodo alla realizzazione del *welfare mix* in Oltrepò. Il progetto più innovativo in assoluto, quello dell'*Open Innovation Center*, pone infine le basi per il rafforzamento dei rapporti tra tessuto produttivo locale e centri di competenza esterni, con la mediazione di un soggetto – la Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese – che nel biennio di programma si dota delle funzioni e delle competenze necessarie a far nascere e accompagnare in futuro nuova impresa.

Detto della sostenibilità gestionale di lungo periodo delle singole azioni – un aspetto che, come intuibile dalle righe precedenti, ha rappresentato uno dei principali fuochi di attenzione nella fase di co-progettazione delle iniziative – anche i meccanismi di *governance* introdotti con Attiv.Aree hanno la caratteristica di irrobustire la futura attitudine alla collaborazione gestionale tra attuatori. Forte di una lunga esperienza nella gestione di programmi complessi, il Capofila con Attiv.Aree ha modo da un lato di condividere tale esperienza con nuovi *partner* e soggetti della rete, dall'altro di stimolare azioni di *capacity building* grazie alle quali accrescere le proprie abilità relazionali e gestionali.

La sostenibilità amministrativo-istituzionale è forse l'elemento di maggiore criticità e su cui il giudizio è meno ottimistico. Il panorama istituzionale locale è apparso fin dal principio molto frammentato, tanto da produrre due compagini piuttosto diverse nel sostegno a programmi sostanzialmente simili quali Attiv.Aree e SNAI, e l'osservazione di esso durante il periodo di co-progettazione ha confermato questa impressione. L'attitudine a ragionare in termini di "vantaggi" per il singolo Comune, perdendo di vista la dimensione di area vasta del programma, è infatti emersa più volte in corso d'opera, tipicamente nella proposta di interventi di recupero edilizio di strutture comunali. La definizione di alcuni criteri-guida nella selezione dei progetti di questo tipo su cui proseguire con la co-progettazione (la capacità di intercettare esigenze al servizio del programma e dell'intera area e non della singola struttura, la evidenza di un elemento di innovazione minima nell'idea progettuale, l'esistenza di un programma gestionale già identificato per la struttura una volta rifunzionalizzata), ha permesso di superare questa *impasse*.

Alla fine, l'esistenza di vantaggi condivisi consentiti dalla partecipazione al programma più importanti dei possibili vantaggi singoli (la disponibilità di servizi del terzo settore piuttosto che la gestione diretta di fondi per il pre-scuola, inventari e piani di assestamento forestale di area vasta in funzione anti-dissesto ed anti-incendio, la creazione di luoghi di aggregazione e servizio di portata sovra-comunale, il rafforzamento della rete di biblioteche e musei comunali, la promozione territoriale), sembra essere stato recepito. Questo rappresenta indubbiamente un primo passo verso una maggiore capacità di collaborazione ed una maggiore sostenibilità istituzionale in senso lato, ma la strada della "creazione di un sistema intercomunale permanente" – uno dei risultati richiesti, ad esempio, dalla SNAI – appare ancora lunga.

In ultimo, merita un approfondimento dedicato la fattibilità economico-finanziaria. Il tema è affrontato a partire dall'attenzione per la continuità delle azioni una volta terminato il programma Attiv.Aree. Per alcuni dei 25 interventi, tale continuità è assicurata dalla individuazione di un soggetto gestore con la capacità e la volontà di sostenere l'azione anche dopo che si è interrotto il finanziamento da parte del programma; per altri intervento, la continuità è rappresentata dalla capacità di individuare un mercato di riferimento di dimensione sufficiente a consentire la prosecuzione dell'azione. Quando nessuna di queste due condizioni si è palesata, le iniziative proposte sono state scartate. La tabella seguente fornisce un quadro generale degli elementi che fanno presagire la sostenibilità economica delle azioni nel medio-lungo periodo:

COD	AZIONI	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA
A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	Mercato energetico e Nested market
A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali (Certificati e PES)	Mercato energetico ed ambientale
A3	Azione di ripopolamento rurale	Nested market
B1	OIC - Adeguamento struttura	Gestione Adolescere
B2	OIC – Azioni di R&S	Mercato consulenziale e Nested market
B3	Biblioteca della biodiversità	Gestione SBO
B4	A scuola di Astronomia	Gestione associazioni locali e Mercato turistico di prossimità
B5	Naturalmente musei	Gestione SBO
B6	Didattica innovativa: atelier di innovazione	Gestione IICC locali
B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna	Gestione Adolescere e IICC della pianura
B8	Laboratorio ambientale di Valverde	Gestione comunale
C1	ViNO 2.0	Mercato consulenziale e Mercato vitivinicolo
C2	OIC - Start up e accelerazione impresa	Mercato turistico di prossimità, Mercato vitivinicolo, Nested market
C3	OIC - Formazione e contaminazione	-
C4	OIC - Scouting e accompagnamento imprese	Mercato consulenziale
D1	Formazione per sez. montessoriane	Gestione IICC locali
D2	Maggiordomo rurale e servizi per famiglie	Mercato del privato sociale
D3	La natura che cura	Gestione AGAL
D4	Oltrepò accessibile	Gestione Auser, Mercato del privato sociale
D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò	-
D6	Community hub Golferenzo	Gestione comunale
D7	Percorso interculturale a scuola	Gestione IICC locali
E1	Promozione e marketing territoriale	-
E2	Programmazione eventi culturali	Mercato culturale
F1	Coordinamento e consulenza strategica	Gestione Capofila

Tabella 3.16. Elementi di sostenibilità economica di medio-lungo periodo delle azioni del del programma Oltrepò (bio)diverso

Come si può notare e già anticipato, non tutte le azioni previste contano per la propria continuazione nel medio-lungo periodo sulla capacità di imporsi sul mercato. Per quelle che coinvolgono a vario titolo il mondo della scuola (B6, B7, D1, D7), la continuità potenziale dell'azione è presidiata dalla continuità dell'istituzione: la caratteristica principale di qualunque progetto scolastico, infatti, è di incrociare un'utenza (gli studenti); nel caso degli Istituti Comprensivi coinvolti nelle iniziative dell'Oltrepò, un livello di transitorietà superiore alla media riguarda anche il corpo docente, visto l'elevato ricambio che esso conosce nelle aree marginali del Paese. D'altro canto, i progetti qui considerati mostrano obiettivi molteplici, tra i quali emergono la volontà di favorire il radicamento dell'istituzione scolastica e del corpo docente al suo interno (D1), di dotare la scuola di strumenti e programmi nuovi e utilizzabili in continuità nel tempo (B6), di aprirla all'esterno ed al "diverso" (B7 e D7). Le competenze – in alcuni casi anche gli strumenti – generati da questi progetti restano pertanto radicate nella istituzione scolastica, che avrà modo di utilizzarle o di rinforzarle ulteriormente cogliendo l'occasione di nuovi finanziamenti.

La stessa interpretazione di sostenibilità di medio-lungo periodo riguarda gran parte anche azioni in capo a soggetti istituzionali (B3, B5, B8, D6) o dell'associazionismo (B1, B4, D3): si tratta di azioni rivolte a un pubblico di cittadini e visitatori, più che a mercati veri e propri, la cui continuità nel tempo dipende dalla capacità di impegnarsi in tal senso da parte del soggetto gestore; questo vale anche per l'azione sulla valorizzazione della rete museale, che può aspirare a una maggiore conoscenza e frequentazione da parte di residenti e scolaresche, ma non possiede oggettivamente la massa critica per porsi come soggetto attrattivo verso il segmento del turismo culturale.

Se tale volontà è più probabile in un soggetto istituzionale (comuni ed SBO) o per iniziative collocate in strutture operative già da anni (B1 e B4), qualche dubbio può emergere per un'azione ex-novo quale "La natura che cura" (D3). Si tratta di un progetto in cui la collaborazione tra il Comune di Pietra de' Giorgi (proprietario della struttura) e l'Associazione Genitori e Amici del bambino Leucemico (AGAL) Onlus consente di mettere a disposizione sei unità abitative per famiglie con bambini in cura presso il Policlinico San Matteo di Pavia non ospedalizzati. Come descritto nell'Allegato 8 (Approfondimenti), l'azione progettuale inserita nel programma Oltrepò (bio)diverso nasce dalla esigenza espressa da AGAL stessa, sulla base di una esperienza ultradecennale di supporto alle famiglie fuori sede dei bambini in cura all'ospedale San Matteo e di gestione di strutture simili. Il numero di pazienti non ospedalizzati ma con necessità di cura frequente non residenti in provincia di Pavia dell'Unità Operativa di Oncematologia pediatrica del Policlinico San Matteo si avvicina a 1.000 utenti ogni anno l'anno. L'offerta massima organizzata grazie all'azione D3, sei miniappartamenti in grado di ospitare una famiglia di tre o quattro unità, è di 2.160 giornate; ipotizzando una media prudenziale di 90 giorni di occupazione per ciascuna famiglia ospitata, la domanda che può essere soddisfatta è di 24 famiglie all'anno, ben al di sotto del bacino di utenza potenziale. Non a caso, la stessa AGAL che già gestisce 13 unità abitative nella città di Pavia, è costretta oggi a stringere accordi con alberghi e pensioni per ampliare l'accoglienza. Una simile distanza tra domanda e offerta, è una conferma della utilità del progetto, il quale - affidato oggi alla capacità di autofinanziamento di AGAL - potrebbe sostenersi anche grazie al pagamento diretto dei servizi abitativi da parte degli utenti.

Oltre al caso dell'azione D3, altri due progetti tra quelli precedenti mostrano caratteristiche che li avvicinano ad una logica di mercato; si tratta di "A scuola di astronomia" (B4) e del "Community hub di Golferenzo" (D6).

Nel caso del progetto B4, la previsione degli stessi proponenti è che grazie all'intervento finanziato da FC possa favorire l'incremento di presenze da parte di scuole e visitatori. Attualmente, i dati di afflusso segnano una presenza di circa 1.200 studenti in visita provenienti al 60% dalla provincia di Pavia, per il 28% dalla provincia di Milano, 12% altre province. Limitandosi ai soli studenti, la previsione di incremento dei flussi è la seguente:

Anno	Frequenza prevista (unità)	Incremento di incasso rispetto al benchmark (euro)
2016 (benchmark)	1.200	-
2017	1.300	700
2018	3.000	12.600
2019 (primo anno a regime)	5.000	26.600

Tabella 3.17. Stima di presenze e incassi per l'Osservatorio Ca' del Monte a seguito della realizzazione dell'azione B4

Questa ipotesi consente di verificare come – limitandosi alla sola attività dell'Osservatorio con le scuole, e quindi ignorando le attività che si svolgono al Parco astronomico Astrobrallo e quelle rivolte a un pubblico non scolastico (peraltro caricato di un prezzo di ingresso ben più alto) – il finanziamento complessivo dell'azione sarebbe ripagata in meno di 14 anni¹².

Per quanto concerne invece il *Community hub* di Golferenzo, preme qui riportare una sintesi delle considerazioni espresse nell'Allegato 8 (Approfondimenti) al presente studio di fattibilità. Le azioni che avranno la propria sede nella struttura di Golferenzo sono:

Attività	Frequenza annua prevista (unità)
Corsi di formazione e aggiornamento	400
2 eventi di degustazione vini	1.800
2 eventi legati alle produzioni e alla ristorazione	1.000
Laboratori per adulti (land art, piante officinali)	100
Laboratori per bambini	100
Spettacoli per bambini	350
Presentazione di libri	200
Organizzazione festival	5.000

Tabella 3.18. Stima di presenze per iniziative legate al Community hub di Golferenzo

Il progetto non prevede al momento il ricorso al mercato per queste iniziative, gestite dalle associazioni insediate all'interno del *community hub*, le quali copriranno le spese regolandosi direttamente con l'utenza. Nel momento in cui questi flussi di presenza dovessero trovare conferma, sarà possibile pensare anche a forme di affitto degli spazi della struttura.

Diverso il discorso per le iniziative che intendono utilizzare il programma Attiv.aree per inserirsi in un mercato di riferimento e garantire così la propria sostenibilità futura. Tra esse, le iniziative di sviluppo e valorizzazione della filiera forestale, le azioni per la nascita di start up in ambito agricolo, zootecnico e del turismo ambientale e le iniziative del privato sociale.

Il potenziale della filiera forestale locale è stata esaminata nel giugno 2014 attraverso un'analisi campionaria della copertura boschiva locale nel corso del progetto "Territori che fanno la cosa giusta" (PSL Leader 2007-13). I risultati dello studio, che si concentra sul solo sfruttamento a fini di produzione di energia e calore del patrimonio forestale (pino nero e castagno) e degli scarti della vite (sarmenti), offre risultati interessanti e convincenti: la simulazione svolta consente di stimare la sostenibilità di una filiera locale bosco-calore finalizzata alla produzione di energia termica per teleriscaldamento a biomassa, al servizio di edifici pubblici e privati dei comuni di Zavattarello e di Varzi. Lo studio dimostra come la creazione della filiera consentirebbe un *payback* degli investimenti (ivi comprese la realizzazione di centrali termiche da 850 kwt per Zavattarello e del doppio per Varzi) compreso tra nove e 15 anni. L'alimentazione del sistema avverrebbe interamente con biomassa locale ritirata a 80 €/t, un prezzo a cui la gestione del bosco è

¹² Il biglietto di ingresso per i ragazzi sotto i 13 anni è di 6 euro. A regime, gli introiti suppletivi rispetto al benchmark (2016) è di 22.800 euro (pari a 6 € x 3.800 visitatori in più), che implica la copertura del costo dell'intervento (278.700 euro) entro 14 anni.

sostenibile ed è coperto il ritorno economico tanto per gli operatori forestali quanto per i proprietari. Lo studio è disponibile e può essere consegnato per approfondimenti.

Se la conformazione del patrimonio forestale è tale da assicurare la piena capacità di approvvigionamento sostenibile a questo prezzo della biomassa per un periodo di almeno 15 anni, lo SdF non chiarisce se tali prezzi permangano convenienti anche dopo questo orizzonte temporale, quando i prelievi dovranno estendersi ad aree boschive con condizioni di prelievo meno convenienti e quindi con costo di raccolta più elevato.

Anche per questo motivo, con l'Azione A1 si estenderà lo studio di fattibilità a comprendere anche l'ipotesi di ottenere materiale per la produzione di pannelli X-lam. Si tratta di pannelli in legno multistrato con funzione portante e utilizzabili come parete, solaio e copertura nella costruzione di edifici in legno. I pannelli X-lam hanno conosciuto di recente numerose applicazioni in ambito di bioedilizia: sono un prodotto riconosciuto per la certificazione CasaClima e consentono tempi di costruzione degli edifici nettamente più brevi delle tecniche in muratura. Inoltre, le elevate prestazioni di stabilità delle strutture che questi pannelli assicurano ne fanno uno dei principali materiali dal punto di vista sismico. Questa caratteristica fa supporre per tale prodotto una futura esplosione sul mercato dei materiali edili.

La filiera energetica, in questo scenario, consentirà dunque di innescare la riattivazione del settore forestale. Nel medio periodo si attende che l'incremento di professionalità, meccanizzazione e patrimonializzazione ottenuto grazie a tale filiera possano consentire di attivare ulteriori filiere a maggior valore aggiunto, diversificando il mercato e rendendo più maturo l'intero comparto produttivo.

Per quanto concerne invece la nascita delle *start up* e l'accelerazione d'impresa realizzata con l'azione dell'*Open Innovation Center*, la capacità di individuare ex-ante gli elementi di sostenibilità futura è più complicata. A prescindere dall'elevato contenuto di imprevedibilità insito nel concetto stesso di *start up*, un aspetto questo che complica qualunque analisi di sostenibilità, i mercati su cui sono chiamate ad operare le imprese "trattate" attraverso l'*Open Innovation Center* sono quelli del turismo ambientale/rurale e quello dei beni agro-alimentari.

Sul fronte del turismo, le modalità di fruizione sviluppatasi tra gli anni '60 e gli anni '90 del secolo scorso (dal turismo di ritorno degli emigrati nei grandi centri al turismo climatico al servizio di famiglie ed anziani), ha registrato un crollo della domanda a partire dagli anni 2000, testimoniato oggi dalla riduzione di strutture alberghiere e posti letto. Nello stesso periodo, complice la localizzazione dell'area di progetto al centro di un sistema di quattro province e quattro regioni dove nel raggio di 100 chilometri risiede addirittura il 9% della intera popolazione nazionale, ha fatto dell'Oltrepò Pavese una meta di successo del turismo rurale ed enogastronomico, soprattutto per brevi soggiorni del fine settimana ed escursioni domenicali di flussi provenienti dall'area metropolitana milanese (Cfr Par. 1.1.4). da questo punto di vista, pertanto, una offerta moderna e riconoscibile che vada nella direzione di questo tipo di turismo (enogastronomico, rurale, esperienziale) può contare su un bacino di utenza potenziale di circa tre milioni di persone. Riuscire a convogliarne il 5% sul territorio oltrepadano anche solo nei fine settimana e in ulteriori 30 giorni festivi tra vacanze di natale, pasquali ed estive implicherebbe la possibilità di arrivare a fatturati di assoluto rispetto per l'intero sistema di offerta extra-alberghiera locale¹³.

Per quanto concerne invece la filiera agro-alimentare di interesse, questa riguarda prodotti di carattere vitivinicolo, agricolo (grani e farine) e zootecnico (carni bovine di razze locali e formaggi vaccini, ovini e caprini). Nel precedente Paragrafo 1.1.4 si è visto come molti produttori dell'area di progetto siano già oggi protagonisti di relazioni economiche con i centri della pianura, spesso favoriti dalla loro condizione di

¹³ Con un bacino di 2,7 potenziali utenti (il 50% dei residenti nel raggio di 100 chilometri), se il 5% di questo bacino frequenta l'Oltrepò "spalmandosi" su 70 giornate disponibili in un anno, il fatturato che si genera è di circa 6,75 milioni di euro all'anno, che suddiviso tra 50 ipotetici operatori extra-alberghieri dell'area (al momento sono 42) implicherebbe un fatturato annuo di ben 135.000 euro per ciascuna impresa.

cittadini neo-insediati in Oltrepò. È questa la dinamica dei cosiddetti *nested market*, mercati cioè in cui la relazione tra consumatore e produttore non si limita allo scambio del bene, ma incorpora considerazioni etiche che riguardano tanto le qualità organolettiche del bene quanto la condivisione di un sistema di valori tra produttori e consumatori. La relazione economica che lega i due lati del mercato dei *nested market* assume le forme tipiche della vendita diretta in azienda, dello scambio nei cosiddetti “mercati contadini” (sul territorio di produzione o nelle città) e dell’intermediazione dei Gruppi di Acquisto Solidali (GAS).

Come anticipato nel capitolo di analisi, si tratta di modalità che conoscono un crescente successo in tutta Italia e in Lombardia, con numeri che per i GAS assommano a 98 esperienze nell’area metropolitana milanese, una decina a Pavia e 19 a Genova (Cfr Par. 1.1.4). Si tratta anche in questo caso di un bacino di utenza ben superiore alle capacità produttive immaginate, come testimoniato dal fatto che i produttori locali di formaggi caprini o di carne di vacca varzese (presidio *Slow Food*) intervistati nel corso dell’attività commercializzano la loro produzione secondo canali simili a quelle menzionate senza riuscire a soddisfare l’intera domanda. L’azione di incubazione ed accelerazione dell’OIC è quindi diretto a stimolare la domanda esterna e, soprattutto, a metterla in relazione con le imprese che vanno a nascere, un obiettivo questo insito nelle azioni C2 e C4, affidate al Capofila e a Pavia Sviluppo¹⁴.

Infine, per quanto concerne il privato sociale, le azioni da porre sotto attenzione sono la D4 (Oltrepò accessibile), ma soprattutto la D3 (Maggiordomo rurale), che fin dal biennio sperimentale fa ricorso al mercato (sia pure a tariffe calmierate) per raggiungere la necessaria quota di cofinanziamento. L’azione D4 assicura la continuità e la sostenibilità finanziaria futura dell’iniziativa grazie al modello AUSER, che prevede l’autofinanziamento delle ALA sul territorio e dei servizi da queste somministrate, dietro richiesta di una offerta liberale da parte dell’utente o attivando convenzioni con gli Enti pubblici o altre donazioni private.

Per quanto concerne invece l’Azione D2, la sostenibilità economica dell’iniziativa si basa sulla vendita dei servizi offerti. Il progetto prende le mosse dalla necessità di ridurre la dipendenza del *welfare* locale dalla finanza pubblica, ormai incapace di sostenerlo, favorendo il suo orientamento verso il cosiddetto privato sociale. Grazie all’intervento, l’attuatore sarà in grado di ridurre i costi di entrata sul mercato di servizi al momento ancora poco forniti dal terzo settore (pubblicità, organizzazione, costi fissi iniziali per l’acquisto di beni strumentali o durevoli) e di fidelizzare la clientela nei due anni di vigenza del progetto Attiv.aree, così da potersi poi auto-sostenere a mercato. Come illustrato nell’Allegato 8 (Approfondimenti), il bacino di utenza potenziale è tale da assicurare un ampio margine di sicurezza sulla sostenibilità finanziaria dell’iniziativa.

La gestione ordinaria delle singole iniziative prevede costi annui pari a 272.900 euro. A fronte di questo impegno, il bacino di utenza potenziale, stimato dallo stesso soggetto attuatore a partire dalla conformazione della popolazione locale (distinzione per fasce di età), da una serie di sondaggi svolti presso Comuni ed Istituti Comprensivi e dalla conoscenza del territorio e della popolazione locale è il seguente:

Servizio	Platea potenziale	% su pop totale	% su pop di riferimento
Assistenza anziani/malati	274	2,3%	6,7%
Servizi alle Famiglie (escluso pre- post- scuola)	474	3,9%	13,6%
Pre-post scuola	200	1,6%	49,5%
Maggiordomo rurale	345	2,8%	7%
Totale	1.293		

Tabella 3.19. Stima degli utenti potenziali per l’azione D2

¹⁴ Tanto la Fondazione per lo Sviluppo dell’Oltrepo Pavese per i servizi di supporto a nuove start up e di consulenza/accelerazione d’impresa, quanto Pavia Sviluppo sui servizi amministrativi e finanziari per la creazione di impresa continueranno ad essere a disposizione del territorio al termine del programma Attiv.aree. Anche in questo caso, i due soggetti agiranno sul mercato della consulenza, proponendo un loro tariffario per la somministrazione dei servizi.

Dopo il biennio di sperimentazione Cariplo, i servizi saranno offerti a mercato secondo il seguente tariffario (prezzi espressi in euro 2017):

Macro voce	Servizio	Tariffa unitaria
Assistenza anziani/malati	ADI	€ 10,00/ora
	Assistenza ospedaliera	€ 11,0/ora
	Assistenza ospedaliera notturna	€ 110,00/notte
Servizi alle famiglie	Baby sitter/baby parking	€ 8,00/ora
	Attività sportiva (freq. una volta a settimana)	€ 13,00/mese
	Attività ludico-laboratoriale (freq. una volta a settimana)	€ 8,50/lab
	Grest esperienziale (due settimane)	€ 175,00/settimana
	Pre-doposcuola	€ 70,00/mese
Maggiordomo rurale		€ 7,00 una prestaz.
		€ 10,00 due prestaz.
		€ 12,00 tre prestaz.

Tabella 3.20. Tabella dei prezzi di mercato per i servizi offerti nell'ambito dell'azione D2

L'applicazione di questo tariffario alla platea di utenti potenziali indicati nella precedente Tabella 3.19 produce il seguente quadro di ricavi:

Servizio	Platea potenziale	Ricavi potenziali (euro)
Assistenza anziani/malati	274	569.920
Servizi alle Famiglie (escluso pre- post- scuola)	474 ¹⁵	212.012
Pre-post scuola	200	56.000
Maggiordomo rurale	345	241.500
Totale	1.293	1.079.432

La capacità di raggiungere l'intera platea potenziale, pertanto, può generare un introito a mercato di circa 1,1 milioni di euro annui, pari a quasi il quadruplo dei costi di gestione previsti a regime.

In realtà questo risultato, calcolato a partire dalla domanda potenziale attivabile, non potrebbe essere servito ed intercettato con la forza lavoro iscritta a progetto secondo il computo dei costi presentato (23 unità lavorative in tutto). Il calcolo dei servizi producibili con questa forza lavoro è comunque tale da generare ricavi pari a circa 380.00 euro l'anno, ovvero a sopravanzare del 40% i costi di esercizio.

In conclusione, il quadro che emerge è quello di una serie di iniziative che, aiutate in fase di avvio, hanno le potenzialità per essere fornite con continuità nel tempo, grazie all'impegno diretto di un soggetto gestore istituzionale o alla loro capacità di auto-sostenersi sul mercato di riferimento.

¹⁵ All'interno di questa categoria di servizi è compreso anche il GREST esperienziale. Vista la natura dell'iniziativa e la peculiarità dell'offerta, quest'ultimo è rivolto non solo alla platea di famiglie residenti, ma anche a famiglie della pianura (quantomeno di Voghera). Ciononostante, con spirito ancora una volta prudentiale si è deciso di considerare anche per questo servizio una utenza esclusivamente locale.

4. Le misure di contesto

L’iniziativa Oltrepò (bio)diverso è strettamente collegata ad altri progetti realizzati o di prossima realizzazione nell’area dell’Oltrepò Pavese. In questa sede sono stati individuati sette programmi che hanno coinvolto o coinvolgeranno i 19 comuni di Attiv.Aree, cui si aggiungono altri tre bandi di finanziamento Cariplo¹⁶. I sette programmi considerati – e descritti in maniera sintetica nelle pagine che seguono - sono: SNAI-Appennino Lombardo, AdaPT-ADAttamento e Prevenzione Territoriale in Oltrepò Pavese, Oltre Cultura, Leader 2007-2013, Leader START 2014-2020, Accordo di Programma Regione Lombardia-MISE per la diffusione della Banda Ultra Larga (BUL) nelle aree bianche¹⁷ della regione. Di questi, SNAI, Leader START ed il programma BUL devono ancora avviare le proprie attività.

Diversi progetti elaborati per Attiv.Aree sono la continuazione o il complemento di progetti attuati o previsti nella nuova programmazione. La tabella seguente mostra le principali connessioni tra le azioni di Attiv.Aree e gli altri programmi.

COD	AZIONI	AdaPT	Oltre Cultura	Agri-Seed	Altri CARIPOLO	Leader 2007-13	SNAI	Leader 2014-20	AdP BUL	Azioni ex-novo
A1	Gestione razionale di foreste, pascoli e incolti e sviluppo di filiere	X		X			X	X		
A2	Mercati ambientali ed energetici virtuali						X			X
A3	Azione di ripopolamento rurale	X		X			X		X	X
B1	OIC - Adeguamento struttura		X				X		X	
B2	OIC - R&S					X	X		X	X
B3	Biblioteca biodiversità		X			X	X			
B4	A scuola di Astronomia				X				X	X
B5	Naturalmente musei		X				X		X	
B6	Atelier di innovazione								X	X
B7	Patto reciprocità scuola pianura montagna						X			X
B8	Laboratorio ambientale Valverde						X		X	
C1	ViNO 2.0				X		X		X	
C2	OIC - Start up e accelerazione impresa						X		X	X
C3	OIC - Formazione e contaminazione						X			X
C4	OIC - Scouting e accomp. imprese						X			X
D1	Sez. montessoriane						X			X
D2	Maggiordomo rurale e servizi famiglie				X		X		X	X
D3	La natura che cura									X
D4	Oltrepò accessibile						X			
D5	Integrazione rifugiati politici in Oltrepò						X			
D6	Community hub						X		X	X
D7	Percorso interculturale a scuola						X			

Tabella 4.1: Raccordo tra programmi terminati, in corso o in previsione e azioni del programma Oltrepò (bio)diverso

Risalta la stretta connessione con l’iniziativa SNAI: tutte le aree di intervento presentano relazioni con la programmazione SNAI e ben 20 azioni delle 25 totali sono collegate all’iniziativa nazionale sulle aree interne. Se tale collegamento è segnalato principalmente su base “territoriale”, relativo cioè ai progetti localizzati in tutto o in parte nei sette comuni coinvolti sia in Attiv.Aree che in SNAI, alcuni dei temi trattati nel programma Attiv.Aree sono più promettenti per essere oggetto anche della Strategia dell’Area Interna Appennino lombardo: i progetti che coinvolgono a vario titolo la scuola (B6, B7, D1, C7), vero e proprio pilastro del filone “Servizi essenziali” all’interno di SNAI; il *community hub* (D6), non per la sua

¹⁶ Si fa riferimento qui al Bando Servizi alla persona, che ha finanziato nel 2014 un progetto sul *welfare* per gli anziani (Esserci) fonte di parziale ispirazione per l’azione D2 “Maggiordomo rurale e servizi alle famiglie”; il Bando Interventi emblematici del 2005, che ha finanziato la costituzione dell’Osservatorio Giacometti, co-protagonista dell’azione B4 “A scuola di astronomia” e al bando “Rete biodiversità”, che ha finanziato nel 2015 il progetto ViNO, ispiratore delle azioni C1.1 e C1.2.

¹⁷ Con la definizione “aree bianche” si intendono i comuni considerati non di interesse per il mercato; in Regione Lombardia sono consultabili al sito www.reti.regione.lombardia.it.

localizzazione (Golferenzo non è compreso nel territorio SNAI), bensì per l'ipotesi, presente nel documento di candidatura della strategia Appennino lombardo, di far nascere una rete di strutture simili in tutta l'Area Interna¹⁸. Infine, è molto probabile che anche il tema dell'uso efficiente del patrimonio fondiario sia recuperato all'interno del filone "Sviluppo locale" di SNAI, vista la rilevanza di boschi e terreni dell'Alto Oltrepò come patrimonio su cui tentare di innescare processi di valorizzazione economica.

Il programma AdaPT, anch'esso cofinanziato dalla Fondazione Cariplo, incrocia Attiv.Aree nella prima area tematica, riguardante l'uso più efficiente del patrimonio fondiario e la valorizzazione del bosco. L'iniziativa OltreCultura si collega strettamente all'area tematica "Ricerca e didattica", che ne rappresenta una declinazione sui temi dell'ambiente, della biodiversità e della innovazione. AgriSeed, con una azione sui terreni incolti e l'identificazione di appezzamenti suscettibili di recupero ad agricoltura e zootecnia innovative, ha anticipato le iniziative previste nell'area tematica sull'uso della risorsa fondiaria. Con la programmazione Leader conclusa, si è lavorato invece principalmente sui temi della educazione, della ricerca e dei servizi alla cittadinanza, la connessione principale con Attiv-are riguarda l'area tematica "Ricerca e didattica", in particolare per il lavoro sul sistema bibliotecario del territorio e sull'idea di promuovere una rete di collaborazione con le università per la ricerca e l'innovazione. La nuova programmazione Leader 2014-2020, ai nastri di partenza, si concentra maggiormente sulle questioni ambientali e sulla valorizzazione del bosco e della filiera legno-energia, oggetto della prima area tematica di Attiv.Aree.

Infine, rappresenta una misura di contesto rilevante l'Accordo di programma stipulato da Regione Lombardia e Ministero per lo Sviluppo economico per avviare il programma nazionale sulla BUL proprio in Lombardia (assieme ad Abruzzo, Toscana e Veneto). La questione del *digital divide*, infatti, è un tema ben presente nell'agenda di decisori pubblici, istituzioni e operatori locali e molti dei progetti inseriti nella strategia Oltrepò (bio)diverso richiamano l'esigenza di una connessione veloce e stabile. La possibilità di intercettare i fondi messi a disposizione da Stato centrale e Regione Lombardia per la copertura della BUL nell'area è quindi una grande opportunità da cogliere nei prossimi mesi per l'intero territorio oltrepadano.

Qui di seguito, una rapida e schematica descrizione dei sette programmi menzionati e del loro funzionamento in Oltrepò Pavese:

Progetto: "Adattamento e Prevenzione territoriale in Oltrepò Pavese" (AdaPT)

Capofila: Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese

Partner: Consorzio Agro-silvo-pastorale 'Reganzo' ONLUS

Area di intervento. Territorio della Comunità Montana dell'Oltrepò Pavese

Finanziamento: Fondazione Cariplo

Periodo: 2014-2016

Descrizione: Il progetto AdaPT ha come obiettivo principale la prevenzione del rischio idrogeologico nel territorio della Comunità Montana dell'Oltrepò Pavese. Sono state messe in campo diverse azioni volte ad aumentare la resilienza dei residenti rispetto alle conseguenze socio economiche ed ambientali che derivano da una cattiva gestione del bosco. Il progetto ha consentito di supportare le comunità locali, in un percorso condiviso volto a superare i problemi connessi con l'abbandono del bosco e con la conseguente maggiore vulnerabilità del sistema territoriale. La metodologia di intervento utilizzata ha visto la partecipazione attiva della comunità e degli attori chiave sui quali ha agito il progetto stesso.

¹⁸ Un altro tema presente nel documento di candidatura tanto di Oltrepò (bio)diverso quanto di SNAI Appennino Lombardo è l'Open Innovation Center. La natura del progetto, tuttavia, è tale da risultare improbabile che SNAI progetti una struttura simile su un territorio contermini ed in parte sovrapposto (la collocazione dell'OIC Attiv.Aree è peraltro nel comune di Romagnese, compreso anche in area SNAI).

Progetto: “OltreCultura”

Capofila: Fondazione per lo Sviluppo dell’Oltrepò Pavese

Partner: Fondazione Adolescere, Comune di Stradella e Comune di Voghera

Area di intervento: 52 comuni della parte oltrepadana della provincia di Pavia

Finanziamento: Fondazione Cariplo

Periodo: 2014-2017

Descrizione: “OltreCultura” è un progetto di coesione territoriale, che mira a costruire un’offerta culturale integrata tra le iniziative, gli attori, le risorse e le opportunità presenti nell’area dell’Oltrepò Pavese. L’idea di fondo del progetto è quella di sperimentare e valutare la capacità della cultura materiale e immateriale quale strumento di sviluppo per il territorio. Il progetto attualmente in corso. OltreCultura si rivolge principalmente ai giovani e alla capacità di innovazione che essi sono in grado di produrre.

Progetto: “AgriSeed Oltrepò”

Capofila: Comunità Montana dell’Oltrepò Pavese

Area di intervento. Territorio della Comunità Montana dell’Oltrepò Pavese

Finanziamento: Fondazione Cariplo

Periodo: 2014-2016

Descrizione: In un programma finalizzato a promuovere l’imprenditoria giovanile nel campo dell’agricoltura sostenibile attraverso azioni mirate ad avvio di imprese agricole multifunzionali, accesso alla terra per soggetti con capitali insufficienti, adozione di tecniche sostenibili, sviluppo e diffusione di tecnologie avanzate in agricoltura, contrasto al dissesto idrogeologico e manutenzione del territorio, recupero di tradizioni culturali, il progetto realizzato in Oltrepò ha riguardato innovazione di prodotto e completamento della filiera del salame Varzi DOP, l’identificazione di fondi incolti per azioni agro-zootecniche innovative e l’apertura di canali commerciali di vendita diretta per i prodotti agro-alimentari (mercati contadini).

Progetto: “Piano di Sviluppo locale GAL Oltrepò Pavese”

Capofila: GAL Leader Fondazione per lo Sviluppo dell’Oltrepò Pavese

Area di intervento. Territorio Leader dell’Oltrepò Pavese

Finanziamento: Programma Leader 2007-2013 (PSR Regione Lombardia, Asse 4)

Periodo: 2007-2015

Descrizione: L’area Leader 2007-2013 ha interessato 50 comuni della parte oltrepadana della Provincia di Pavia. Il piano ha affrontato sei tematiche principali quali: Economia e Servizi, Ambiente, Turismo e Cultura, Competitività, Informazione e animazione territoriale, Cooperazione. Tra i numerosi progetti realizzati vi sono quelli legati alla conoscenza dell’ambiente e alla sua valorizzazione, ai servizi sociali con la continuazione dell’esperienza di *taxibus* e con la realizzazione del *bibliobus*. Da citare è anche l’impegno sul tema agroalimentare con iniziative di informazione e comunicazione delle eccellenze presenti nell’area, lo sviluppo di forme di agricoltura sociale, azioni volte alla realizzazione di servizi per la popolazione. Nel corso dell’attuazione del programma, la Fondazione ha inoltre candidato con successo un progetto di cooperazione territoriale di livello nazionale, sul tema delle energie rinnovabili e della sostenibilità ambientale.

Progetto: “Area Interna Appennino Lombardo”

Capofila: Comunità Montana dell’Oltrepò Pavese

Area di intervento. 15 comuni dell’Alto Oltrepò

Finanziamento: SNAI e Regione Lombardia (POR FESR, POR FEASR, POR FSE)

Periodo: 2017-2020

Descrizione: nell’ambito della Strategia Nazionale Aree Interne e secondo la metodologia da questa codificata (www.agenziacoesione.gov.it/it/arint/index.html), il territorio di progetto è prossimo a definire una strategia locale in tema di servizi essenziali (scuola, trasporto pubblico, sanità) e di sviluppo locale che arresti ed inverta nel lungo periodo la dinamica di spopolamento ed invecchiamento della popolazione che colpisce l’Oltrepò. La strategia di sviluppo intende puntare su ambiente, produzioni agroalimentari,

recupero e riqualificazione del patrimonio edilizio, coesione sociale e sulla ricostituzione di solidi legami con i centri urbani.

Progetto: “Piano di Sviluppo locale Sviluppo, Territorio, Ambiente, Ruralità (STAR) Oltrepò”

Capofila: GAL Leader Srl (in fase di costituzione)

Area di intervento. Territorio Leader dell'Oltrepò Pavese

Finanziamento: Sostegno allo Sviluppo locale Leader 2014-2020 (PSR Regione Lombardia. Misura 19)

Periodo: 2017-2023

Descrizione: La nuova programmazione Leader dell'Oltrepò Pavese 2014-2020, interessa 50 comuni dell'area collocati sia nella parte montana che collinare della Provincia di Pavia. L'approccio adottato in questa programmazione ha come obiettivo finale la costruzione di un territorio maggiormente resiliente, coeso e sostenibile. La strategia del PSL mira a integrare i seguenti diversi temi: riconoscimento delle risorse e nascita di nuove economie, consolidamento e sviluppo delle filiere produttive locali, ampliamento e qualificazione dell'offerta dei servizi di *welfare*.

Progetto: “Accordo di Programma per lo sviluppo della banda ultra larga” tra Regione Lombardia e Ministero dello Sviluppo Economico.

Capofila: -

Area di intervento. Aree bianche del territorio provinciale (tutta l'area dell'Oltrepò)

Finanziamento: SNBUL e Regione Lombardia (POR FESR, POR FEASR);

Periodo: 2017-2020

Descrizione: In coerenza con la Strategia Nazionale Banda Ultra Larga (SNBUL) e con il relativo piano degli investimenti, l'intervento intende garantire il servizio di BUL a 30Mbps (Megabit per secondo) per il 100% della popolazione lombarda e garantire un servizio a 100Mbps all'85% della popolazione.

5. Piano di comunicazione

5.1 Analisi degli strumenti di comunicazione già attivati

Il progetto Oltrepò (bio)diverso si contraddistingue per la numerosità dei partner coinvolti e per la loro eterogeneità, a dimostrazione del coinvolgimento dell'intero territorio e di alcuni importanti attori a livello regionale. Questa situazione eterogenea si rispecchia anche nelle attività di comunicazione, indagate attraverso una prima mappatura dei soggetti e un questionario somministrato ai partecipanti ai tavoli di lavoro¹⁹: se alcuni soggetti utilizzano i principali *social network* e sono in grado di raggiungere un pubblico piuttosto numeroso (Università e altri centri di competenza in particolare), altri soggetti sono completamente sprovvisti di profili social (ad esempio tutti i Comuni dell'area) e, talvolta, di sito web. Ampliando però lo sguardo a tutte le tipologie di punti di contatto con il proprio pubblico, sia *on-* che *off-line* (convegni, seminari e materiali cartacei in primis), possiamo dire che questi, con le logiche proporzioni e tarature, hanno tutti una buona portata e risultano occasioni di comunicazione colte dalle organizzazioni promotrici. L'analisi puntuale degli strumenti di comunicazione già attivi è oggetto del Cap. 1 del Piano di Comunicazione (Cfr Allegato 7).

5.2 Obiettivi della comunicazione esterna, pubblici di riferimento e leve su cui agire

Il messaggio generale veicolato dal Piano di Comunicazione coincide con l'obiettivo generale del progetto Oltrepò (bio)diverso, ovvero "sviluppare una politica di ripopolamento per riattivare la capacità del territorio di generare processi socio-economici virtuosi". Gli obiettivi del Piano di Comunicazione sono:

1. OBIETTIVO 1: produrre conoscenza riguardo al progetto e ai benefici che esso produce sul territorio [in termini di impatto ambientale, impatto sociale e impatto economico], incrementando la consapevolezza dei soggetti coinvolti; il messaggio specifico veicolato riguarda i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi di breve-medio periodo del progetto.
2. OBIETTIVO 2: coinvolgere i pubblici locali individuati con strumenti di ingaggio "leggeri" e facilmente realizzabili; in questo caso il messaggio specifico è diverso per ciascun pubblico individuato e può riguardare le opportunità di finanziamento, l'aumentata conoscenza rispetto ai problemi e alle risorse dell'area interna o l'unicità del territorio.
3. OBIETTIVO 3: estendere al di fuori della specifica area d'intervento le conoscenze e le esperienze maturate; il messaggio specifico riguarda il riconoscimento della Fondazione Cariplo come soggetto autorevole sulla tematica di aree interne, attraverso la comunicazione dei numerosi programmi attivati in favore dei territori marginali e la diffusione dei risultati ottenuti in Oltrepò.

I pubblici di riferimento per il progetto sono: pubblica amministrazione, imprese private, *community /opinion leader*, privati cittadini e turisti.

Le principali azioni bandiera riguardano: la realizzazione di una campagna di comunicazione virale, in grado di trasformare le criticità del luogo in punti di forza e di coinvolgere i pubblici di riferimento non solo sul piano cognitivo, ma anche su quello emotivo; un'azione di *storytelling* affidata a un personaggio d'eccezione (giornalista, scrittore, regista o intellettuale particolarmente legato al territorio), capace di veicolare l'identità del luogo e la progettualità messa in campo; il festival cinematografico itinerante "Discussioni attorno al cinema", proiezioni cinematografiche itineranti nei comuni Attiv.Aree, spunto per

¹⁹ È stata data ai partecipanti la possibilità di compilare il questionario sia *on line*, sia in forma cartacea durante i tavoli.

discussioni incentrate sul tema del paesaggio rurale; la promozione delle eccellenze del territorio, quali il cammino di San Colombano e la straordinaria biodiversità di farfalle.

Le parole caratterizzanti il progetto in chiave di comunicazione sono: #oltrepò(bio)diverso, #oltrepòcheaccoglie, #oltrepòinnovativo, #lovingoltrepò, #discussioniattornoalcinema.

5.3 Strumenti di comunicazione da valorizzare/attivare e *media partner*

Come emerso dalla mappatura dei soggetti, vi è già un ampio numero di strumenti di comunicazione, sia *on line* che *off line*, disponibili ad essere sfruttati e valorizzati per il progetto Oltrepò (bio)diverso, quali i siti web (53 complessivi) e i profili social (60 complessivi) dei partner di progetto e della rete territoriale di riferimento. Al fine di una maggiore diffusione verrà inoltre richiesto ai partner di utilizzare il logo di progetto in calce alle proprie *email*. Infine, viste portata, innovatività e lunga durata del progetto, si ritiene opportuna la creazione di un sito *web* interamente dedicato al progetto, che raccolga materiali e contributi prodotti e che racconti in tempo reale l'evoluzione delle azioni messe in campo.

Per quanto concerne i *media partner*, saranno considerati in veste di fornitori di servizi alcuni soggetti di portata nazionale con cui il territorio ha già lavorato in passato (Italia Slowtour, Turisti per caso), circuiti radiofonici (Radio Popolare, Lifegate) ed altre agenzie di comunicazione particolarmente attive su segmenti specifici quali quello del cicloturismo e dei territori di qualità paesaggistica (Ferrari Promotion).

5.4 Dettaglio delle attività, calendario e piano dei costi previsti nei due anni di progetto

Le attività previste dal Piano di Comunicazione sono le seguenti, ripartite per Obiettivo (Cfr Allegato 7):

AZIONI OBIETTIVO 1: 1. ideazione e realizzazione del *brand* di progetto; 2. ideazione e produzione di contenuti relativi al progetto (fasi, realtà coinvolte, obiettivi, evoluzioni, opportunità); 3. ideazione e realizzazione del materiale cartaceo di progetto (cartolina o *brochure*); 4. distribuzione del materiale cartaceo in tutta l'area interessata; 5. diffusione dei contenuti relativi al progetto; 6. inserimento del *brand* con *link* ai contenuti *online* in calce alle comunicazioni *e-mail* di tutti i soggetti coinvolti; 7. ideazione, realizzazione e invio di *newsletter* periodiche; 8. produzione di contenuti per la stampa locale; 9. mappatura delle fonti produttrici di conoscenza sul tema delle aree interne; 10. ideazione e realizzazione di prodotti video sul progetto; 11. organizzazione e realizzazione di eventi di *networking*

AZIONI OBIETTIVO 2: 1. creazione del sito di progetto Attiv.Aree Oltrepò (bio)diverso, con collegamento alle pagine dedicate Facebook e Twitter; 2. progettazione delle modalità di coinvolgimento dei soggetti del territorio (*community engagement*); 3. ideazione e realizzazione di una campagna di comunicazione virale; 4. diffusione della campagna sui social media del capofila e degli altri partner del progetto; 5. declinazione della campagna per altri supporti di comunicazione

AZIONI OBIETTIVO 3: 1. mappatura di *community* e *opinion leader* interessati alle tematiche del progetto; 2. azione di *storytelling* che coinvolga soggetti di eccezione; 3. realizzazione e distribuzione di uno o più prodotti editoriali cartacei o digitali; 4. partecipazione a convegni/eventi/seminari; 5. "gemellaggio" tra i due territori Attiv.Aree

Si noti che le azioni dell'Obiettivo 1 del Piano di comunicazione sono dedicate alla comunicazione interna alla partnership e alla rete territoriale; queste saranno coordinate dal capofila e concordate tra tutti i partner. Il capofila, nella persona del responsabile della comunicazione, si incaricherà di redigere delle linee guida per la produzione e diffusione dei contenuti di comunicazione relativi al progetto, in termini di registro linguistico, parole chiave, presentazione grafica, contenuti.

Rispetto alla calendarizzazione delle azioni sopra elencate, si rimanda allo schema di dettaglio presente nel Piano di Comunicazione (Allegato 7). Al termine del progetto, la rete dei *partner*, attraverso i responsabili della comunicazione messi a disposizione, valuterà le ipotesi più opportune al fine di far conoscere ulteriormente i risultati raggiunti.

Il Piano economico di dettaglio (Cfr Appendice 3) prevede di destinare al Piano di comunicazione ed alle iniziative in esso comprese 600.000 euro, impegnati soprattutto per prestazioni professionali di terzi (58% del budget di progetto) e per materiali di consumo destinati alla promozione (25% del budget). Attraverso la fase di progettazione esecutiva saranno assegnate le risorse destinate a ciascuna delle fasi previste nell'azione di promozione, indicate in sede di progettazione preliminare (Cfr Allegato 2, scheda E1) come (1) promozione del patrimonio sentieristico locale (Greenway, Cammino di San Colombano, Via del Sale); (2) promozione del patrimonio ambientale (Giardino di Pietra Corva, PLIS Parco Castello del Verde, Riserva Monte Alpe, Torraie di Monte Lesima); (3) promozione di proposte dirette per l'ecoturismo (*butterflywatching* e *birdwatching*); (4) promozione del patrimonio enogastronomico locale; (5) promozione del patrimonio storico-architettonico e culturale; (6) promozione dell'iniziativa "Discussioni attorno al cinema"

5.5 Progettazione *namings*, logo e immagine coordinata del progetto

Il logo del progetto è scelto dal capofila tra le tre proposte fornite dall'assistenza tecnica (Appendice 4 Al Piano di Comunicazione). Tutte le proposte prevedono il lettering Oltrepò (bio)diverso e un elemento grafico. Ciascun elemento grafico richiama il tema della natura e della biodiversità e risponde a un'estetica in linea con i loghi di altri progetti portati avanti dal capofila. Il *lettering* invece richiama, per font e colori, il logo del progetto Attiv.Aree.

In fase attuativa, il Capofila o un suo fornitore si incarica della redazione di un breve elenco di raccomandazioni all'uso del logo, da diffondere presso i partner di progetto e la rete territoriale, affinché il logo venga quanto più diffuso, risultando un veicolo di riconoscibilità per l'intero progetto, ma non vi sia un abuso o un uso fuorviante e fuori contesto del logo stesso.

5.6 Organizzazione del piano e raccordo con attività di comunicazione Cariplo

Il capofila nomina un responsabile della comunicazione al proprio interno, mentre i partner e la rete territoriale nomineranno a loro volta un referente per la comunicazione per ciascuna organizzazione. Sarà compito del responsabile della comunicazione raccordarsi con i referenti per portare avanti le azioni del Piano di Comunicazione. All'occorrenza si potrà fare ricorso a professionisti esterni al fine di realizzare al meglio alcune azioni del piano.

Il responsabile della comunicazione si occuperà di sviluppare le azioni dell'Obiettivo 3 in raccordo con Cariplo. Inoltre il logo del progetto, per colori e *font* utilizzati, richiama volutamente il logo Attiv.Aree.

6. Conclusioni

6.1 Riassunto degli elementi rilevanti

Il territorio dell'Oltrepò pavese ha problemi di sostenibilità ambientale (dissesto idrogeologico, riduzione della SAU, crescita della superficie forestale e dell'incolto), economica (riduzione nel numero di imprese, soprattutto agricole), sociale (crollo demografico, tasso di vecchiaia sempre più elevato) tra loro interconnessi. In ognuno dei tre ambiti sono presenti gli elementi in grado di avviare cambiamenti significativi nel breve-medio termine, mediante l'attivazione di nuovi sistemi di relazioni interni al territorio di progetto e tra questo e l'esterno, in modo particolare i poli urbani più prossimi.

Questo quadro di contesto si arricchisce della presenza di opportunità legate al recente arrivo in Oltrepò di "avanguardie" provenienti dai centri urbani (neoagricoltori ed allevatori, professionisti, membri di associazioni e reti) e della concentrazione nell'area di piani e programmi di sviluppo basati sulla valorizzazione territoriale, ma si complica per l'esistenza di fattori quali la scarsa attitudine alla collaborazione istituzionale, la crisi della finanza pubblica, con forti riflessi sull'offerta di *welfare*, e del settore economico trainante (il vitivinicolo, in crisi di mercato, ambientale e di fiducia), nonché i problemi di accessibilità, sia trasportistici che delle reti virtuali (elevato *digital divide*).

Il programma Oltrepò (bio)diverso prende le mosse da questo quadro di insieme e punta a incidere su cinque aspetti:

1. sottoutilizzo del patrimonio forestale, affrontato rafforzando l'azione conoscitiva tecnica e gestionale dei consorzi, così da sottrarre all'abbandono le superfici forestali e a pascolo;
2. riduzione della SAU, affrontato dando vita a meccanismi di incontro tra domanda e offerta di terreni, così da incoraggiare nuovi conduttori a insediarsi in Oltrepò;
3. scarsa valorizzazione della biodiversità ambientale e agricola, affrontata elevandola a fattore chiave per lo sviluppo, grazie all'istituzione di *partnership* con università e centri di competenza delle città vicine in una prospettiva fortemente sperimentale di creazione di impresa innovativa;
4. esigua offerta di servizi sociali alle fasce deboli (anziani e famiglie con bambini), affrontata sperimentando nuove modalità di offerta da parte del terzo settore e verificandone la sostenibilità;
5. frammentazione della *governance*, affrontata investendo in meccanismi di coordinamento e controllo a presidio dell'attuazione, anche in questo caso con contributi di esperti dall'esterno, che stabilizzino le azioni e permettano la loro continuità nel tempo.

I risultati finali attesi di questo programma, che si sostanzia in 25 azioni progettuali (una delle quali specificatamente dedicata alla comunicazione verso l'interno e verso l'esterno), sono il cambiamento dei cinque aspetti sopra menzionati già nel breve-medio periodo (quantificabile in 2-3 anni dopo il termine del biennio di programma) ed il contributo nel lungo periodo (un orizzonte temporale di 15-20 anni) a invertire o quantomeno a rallentare in maniera tangibile il progredire dei problemi socio-demografici dell'area. Nel corso dell'attuazione del programma, saranno osservabili i risultati intermedi rappresentati dalla costituzione di quadri conoscitivi sul patrimonio agro-silvo-pastorale, l'attivazione del servizio di banca della terra, l'attivazione di progetti di ricerca universitari e di nuovi sistemi di relazione verso aziende e istituzioni del territorio, l'attivazione di programmi didattici sulla biodiversità, la mappatura dei bisogni sociali per segmento di domanda.

Il programma Oltrepò (bio)diverso si dota degli strumenti necessari a risolvere i potenziali elementi di criticità, *in primis* la necessità di dare continuità alle azioni una volta esaurito il finanziamento Attiv.Aree.

Queste ed altre questioni di fattibilità sono state prese in carico ed esaminate, singolarmente e nel complesso del programma, portando ad escludere le proposte che non fornivano sufficienti garanzie in merito.

6.2 Analisi SWOT del programma

L'analisi SWOT del programma di intervento presenta i punti di forza (**Strength**), di debolezza (**Weakness**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threads**) già emersi nel corso della trattazione ed affrontati in maniera dettagliata nel quadro analitico e nella valutazione della sostenibilità delle singole azioni. In questa sede di conclusioni si dà conto degli aspetti di maggiore rilievo.

	Elementi su cui fare leva	Ostacoli allo sviluppo
Fattori endogeni	<p>Punti di forza (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Approccio tematico del programma <ul style="list-style-type: none"> Biodiversità Occupazione Qualità della vita Approccio metodologico del programma <ul style="list-style-type: none"> Forte integrazione azioni Ricerca e innovazione Formazione Sviluppo sostenibile Partenariato vario e forte <ul style="list-style-type: none"> Privati (Fondazione Oltrepo, Terzo settore) Pubblici (Comuni, Università, Istituti Comprensivi) Rafforzamento legami con aree urbane esterne al territorio Valorizzazione risorse locali <ul style="list-style-type: none"> Natura e biodiversità Infrastrutture Associazionismo Rete di innovatori locali 	<p>Punti di debolezza (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Disomogeneità area <ul style="list-style-type: none"> Divergenza interessi Latente conflittualità Limitata partecipazione dei nuovi residenti alle attività di progettazione Limitata partecipazione degli extra-comunitari alla vita della comunità Limitata propensione imprenditoriale dei residenti Limitata propensione all'innovazione da parte degli imprenditori agricoli Difficoltà nel sensibilizzare e coinvolgere i giovani e i potenziali nuovi residenti <i>Digital divide</i> Mobilità del corpo docente delle scuole dell'area
Fattori esogeni	<p>Opportunità (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Integrazione progetti e fondi <ul style="list-style-type: none"> Cariplo SNAI Leader Fondi europei (FESR, FSE, FEASR) Contaminazione culturale e scientifica <ul style="list-style-type: none"> Università Imprese Terzo settore Reti di sviluppo Nuovi residenti Sviluppo di nuovi strumenti di organizzazione dei mercati <ul style="list-style-type: none"> Certificati energetici PES Crescente domanda di prodotti agroalimentari di qualità e di nicchia Crescente domanda di prodotti agroalimentari realizzati con metodi di coltivazione attenti alla difesa del suolo Crescente domanda di servizi per l'ecoturismo, il turismo scientifico e l'osservazione celeste Presenza di extra-comunitari e migranti interessati ad attività agricole, silvicole e zootecniche 	<p>Minacce (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Sfasatura nei tempi dei principali programmi <ul style="list-style-type: none"> Attiv.Aree SNAI Leader Altri Riduzione delle risorse pubbliche destinate alla ricerca e alla divulgazione scientifica Tempi lunghi nel colmare il <i>digital divide</i> Progressiva riduzione dei servizi di <i>welfare</i> offerti dalle amministrazioni pubbliche

Tabella 6.1: Tavola sinottica dell'analisi SWOT per il Programma di Intervento

La matrice riassume e sistematizza gli elementi emersi e riassunti nel precedente Paragrafo 6.1, consentendo una duplice lettura: quando affrontata per riga, essa distingue tra fattori endogeni (presenti cioè “qui ed ora”) e fattori esogeni (esterni al sistema Oltrepò o che possono verificarsi in futuro); quando invece la matrice è affrontata per colonna, evidenzia gli aspetti positivi (gli elementi su cui fare leva) e negativi (gli ostacoli) sulla via dello sviluppo, qualunque sia la loro natura o origine.

6.3 Raccomandazioni per la fase attuativa

Al termine di questo percorso, è utile riprendere alcuni degli spunti emersi durante la trattazione e farne lo spunto per altrettante sollecitazioni al partenariato di cui tenere conto nella fase attuativa di progetto. Gli spunti sono i seguenti.

- Sostenere gli attuatori nella progettazione esecutiva, da concludere nel primo trimestre di attività;

il rilevante sforzo di co-progettazione fatto finora va approfondito nel primo trimestre di operatività del programma con una fase di progettazione esecutiva. Se questa fase è probabilmente già nelle corde di chi ha candidato interventi infrastrutturali, non è detto che sia egualmente all’attenzione dei soggetti coinvolti nell’attuazione di iniziative immateriali. Soprattutto per questi ultimi, è necessaria un’azione di supporto, monitoraggio e coordinamento da parte del Capofila e dei responsabili di intervento.

- Costruire un sistema di *governance* partecipato e inclusivo, anche con il supporto di competenze esterne;

come visto nelle pagine precedenti (Cfr Paragrafo 3.6) il programma necessita durante la sua attuazione di un’azione forte di Direzione e Coordinamento, che da un lato consenta il monitoraggio delle azioni in corso e dall’altro assicuri la necessaria partecipazione ed inclusione a tutti i soggetti *partner* e della rete, aspetto quest’ultimo fondamentale per reagire in maniera efficace ai fattori di incertezza e variabilità che caratterizzeranno il percorso. A tale fine, oltre che degli organi di *governance* e monitoraggio individuati, il Capofila è pronto ad avvalersi del contributo di consulenza strategica e *capacity building* da parte di ulteriori centri di competenza, quali il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano (DASTU-POLIMI) ed il Collegio Carlo Alberto di Torino. Questo intendimento ha particolare rilievo per la migliore realizzazione del programma.

- Continuare a co-progettare per il superamento dei nodi e delle questioni emergenti;

l’opera di progettazione non si esaurisce con la fase preliminare che ha prodotto le schede intervento nella sua forma attuale (Cfr Allegato 2) e la successiva fase esecutiva; solo in fase attuativa, infatti, la conoscenza del contesto di intervento diventa completa ed emergono ulteriori questioni difficili se non impossibili da prevedere a priori; l’adattamento consapevole alle condizioni svelate dall’attuazione del programma, la piena presa in carico delle esigenze dettate dal contesto, richiedono che la funzione di co-progettazione – nella modalità formale della variante di progetto o in quella informale dell’adeguamento procedurale e dell’affinamento delle scelte – sia mantenuta sempre attiva da parte del Capofila e della rete degli attuatori, anche nell’ottica di assicurare la prosecuzione delle azioni anche una volta terminato il programma Attiv.Aree.

- Recuperare e strutturare una rete di innovatori locali a sostegno dell’azione dell’*Open Innovation Center*;

l’azione complessa per la nascita ed il funzionamento dell’*Open Innovation Center* è finalizzata a creare un vero e proprio patrimonio di conoscenza e innovazione *in situ* al servizio del sistema produttivo dell’Oltrepò Pavese. Questo implica non solo l’interazione tra centri di competenza esterna e imprese, già operanti o in fase di nascita/incubazione/accelerazione, ma anche la strutturazione di una vera e propria rete di innovatori locali da coinvolgere in azioni di formazione, sensibilizzazione e *mentoring*. È questo un importante elemento dell’*Open Innovation Center* da curare in modo particolare.

- Fare dell'azione di promozione e comunicazione uno strumento di *marketing* territoriale e culturale per tutto il territorio;

l'azione di promozione e marketing è assai articolata; in essa convergono azioni di informazione della popolazione, di rafforzamento della consapevolezza locale circa il valore del territorio, di racconto rivolto tanto al mercato turistico quanto agli innovatori interessati al tema delle aree interne. La complessità è ulteriormente accresciuta dalla scelta degli strumenti e delle modalità (*web*, *social network* e *app* multimediali, *storytelling*, videoracconti, pubblicazioni, festival ed eventi culturali, rassegne cinematografiche) e degli attuatori, che vanno da professionisti di settore di dimensione nazionale alle scuole ed associazioni locali. Un'azione così multiforme richiede un'attenzione particolare da parte del responsabile (il Capofila dell'intero programma), così da farne lo strumento in cui l'intero territorio e tutti i partecipanti della rete di progetto possano riconoscersi.

- Favorire il dialogo con gli altri programmi di sviluppo in corso, in un'ottica di moltiplicazione delle opportunità per l'area complessiva dell'Oltrepò;

come più volte rimarcato, Attiv.Aree non esaurisce la dotazione di risorse finanziarie per progetti innovativi di sviluppo in Oltrepò nei prossimi anni; ad essa si affiancano la Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI), il sostegno allo Sviluppo locale Leader 2014-2020 e i finanziamenti per la banda ultra larga nelle "aree bianche" regionali. Questa concentrazione di risorse rappresenta una imperdibile occasione per moltiplicare l'effetto dei singoli programmi e favorire il cambiamento. A tale scopo, si impone da parte dei diversi soggetti coordinatori e finanziatori un dialogo serrato, così da evitare inutili sovrapposizioni o sterili processi di competizione. L'iniziativa Leader può essere così l'approdo naturale a cui indirizzare i progetti di impresa, mentre il dialogo con l'area SNAI e il suo capofila (il Comune di Varzi) è necessario per comprendere come rendere più efficaci i progetti per la scuola, l'istituzione di una rete di *community hub* o le azioni per la riattivazione del patrimonio fondiario. Infine, l'intero territorio alto pavese è chiamato a collaborare per risolvere con il supporto della Regione Lombardia l'annosa questione del superamento del *digital divide*, proponendo una progettazione comune e coordinata sulla banda ultra larga.