

Strategia di Sviluppo Locale
2023-2027



MODELLI DI GOVERNANCE E DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICA



4 dicembre 2025

Ore 14:00-17:30 | Piazza San Paolo, 3 – Alba
Sala Alba, Associazione Commercianti Albesi



Un progetto di



Finanziato nell'ambito di



Cofinanziato
dall'Unione europea



REGIONE
PIEMONTE

Sviluppo
Rurale
Piemonte
2023-2027

LEADER
Development led by local communities

In collaborazione con



CAMERA DI COMMERCIO
CUNEO

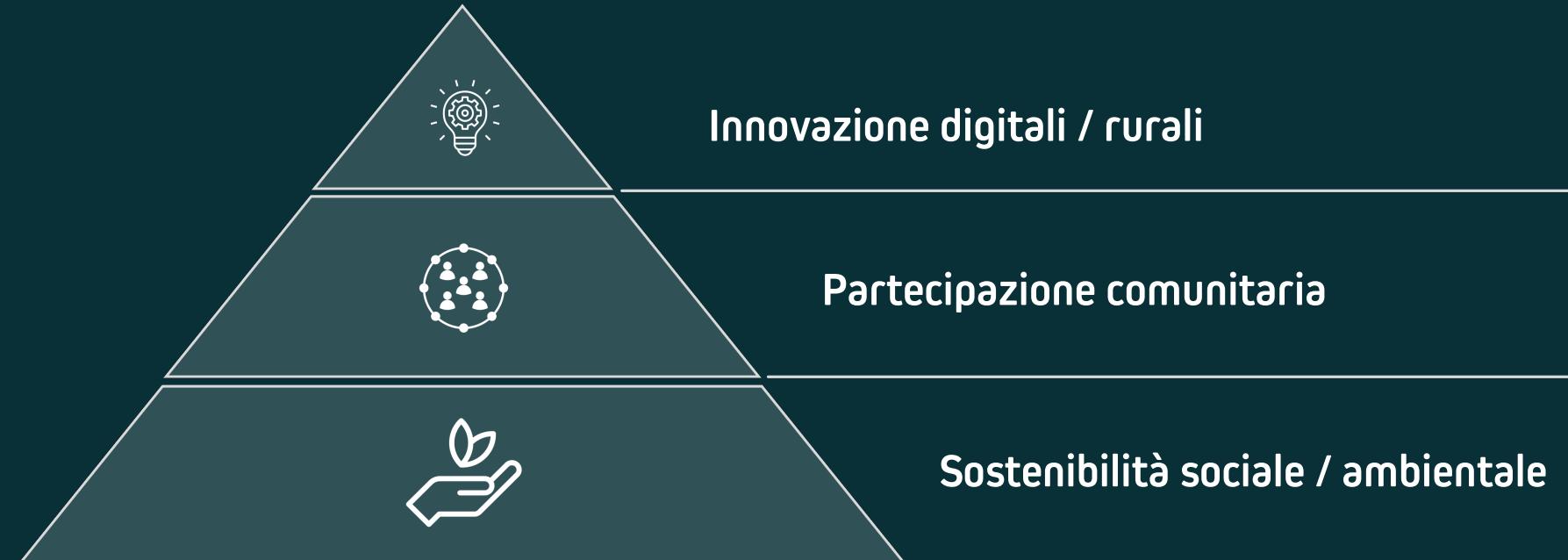
Si ringrazia

ACA 80°
1945-2025
Associazione Commercianti Albesi

Modelli di *governance* e di *sostenibilità economica* per Progetti Smart Village

DURABILITÀ

IMPATTO POSITIVO



Sfide frequenti e ricorrenti:

Sfide di governance

- > Difficoltà nel coordinamento tra diversi attori pubblici e privati
- > Necessità di creare una visione condivisa e inclusiva
- > Importanza di bilanciare leadership e partecipazione diffusa

Sfide di sostenibilità €

- > Dipendenza dai finanziamenti pubblici
- > Difficoltà nel diversificare le fonti di reddito
- > Necessità di modelli economici scalabili e adattabili ai cambiamenti del contesto locale

Gli Smart Village rappresentano un **nuovo paradigma di sviluppo rurale che integra tradizione e innovazione**. La loro evoluzione richiede un equilibrio delicato tra governance inclusiva e modelli economici sostenibili, adattati alle specificità del territorio.

Modelli di governance rilevanti e applicabili alla gestione di una **strategia di Smart Village a scala territoriale**

Ogni modello è importante sia orientato in funzione della **natura collaborativa, multi-attoriale e orientata all'impatto** che caratterizza gli Smart Villages

Elementi chiave di una governance di SV:

REGOLE

RUOLI

RELAZIONI

Fattori di successo per una **governance efficace** di SV:



Leadership effettiva
impegnata a sviluppare e mettere in pratica una strategia integrata



Capacità tecnica di base
per poter supportare lo sviluppo di azioni innovative



Coinvolgimento degli attori del territorio,
fondamentale per far emergere i bisogni del territorio e designare quel sistema di reti e di relazioni utili

STAKEHOLDER

>> Mappatura

1. IDENTIFICARE

Domanda critica: chi sono i soggetti che esprimono bisogno/interesse rispetto al progetto?
Output: fruitori, fornitori, rightholder
Tecnica & strumenti: workshop, focus group, interviste, tecniche partecipative

2. ANALIZZARE

Domanda critica: quali sono le aspettative e i ruoli dei soggetti interessati?
Output: profili interessati e cluster di soggetti
Tecnica & strumenti: workshop, focus group, interviste, tecniche partecipative

3. PRIORITIZZARE

Domanda critica: chi deve essere coinvolto principalmente?
Output: priorità di coinvolgimento per ogni gruppo di stakeholder
Tecnica & strumenti: Matrice Interesse / Potere

4. COINVOLGERE

AZIONE LOCALE.....

1. Identificare

MACROCATEGORIE DEGLI STAKEHOLDER:

A. FORNITORI

contribuisco direttamente o indirettamente al progetto (es. produttori, agricoltori, costruttori, figure sociosanitarie, ecc..)

B. FRUITORI

sono interessati al progetto in qualità di beneficiari diretti o indiretti delle esternalità prodotte (sia in termini positivi che negativi!) (es. turisti, cittadini, pazienti, associazioni, ecc..)

C. RIGHTHOLDER

“titolari dei diritti” ovvero persone giuridiche e/o fisiche in grado di esercitare un diritto nella gestione del progetto (es. d. d’uso di una risorsa, marchio, brevetto, ecc..). Un rightholder può consentire o meno di fruire di una determinata risorsa attraverso disposizioni legali e di licenza internazionali (es. sindaci, enti pubblici, consorzi, ecc..)

2. Analizzare

ELEMENTI PER L'ANALISI:

- Cosa vogliono? Quali sono le aspettative? -> eventuale confronto diretto
- Quanto è importante per loro il progetto? -> valutare costi/benefici per il soggetto
- Quali informazioni hanno e cosa pensano di sapere? -> eventuali pregiudizi
- Cosa li preoccupa? Cosa possono perdere? -> eventuali resistenze al progetto

3. Priorizzare

DARE PRIORITÀ ALLE VARIE ESIGENZE EMERSE DALL'ANALISI

Assegnare ad ogni gruppo un valore in termini di:

POTERE: influenza che lo stakeholder può avere sull'impostazione, sull'esecuzione, sui risultati del progetto (quale livello di potere decisionale/influenza hanno? alto, medio, basso). Gli STK che hanno il potere sono coloro che possono cambiare le cose, sia in positivo che in negativo.

INTERESSE: influenza che il progetto ha sullo stakeholder, in termini di obiettivi, attività, risultati. Gli STK interessati al progetto o al cambiamento sono coloro che hanno un interesse diretto o che vogliono far parte di questo contesto.

3. Prioritizzare

STAKEHOLDER

>> Mappatura

Matrice Potere / Interesse



SVILUPPO ORGANIZZATIVO DELL'INIZIATIVA SECONDO LE FASI PROGETTUALI

IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI

- Interviste, sondaggi e riunioni aperte con i membri della comunità
- In questa fase nessun tipo di accordo è necessario

PIANIFICAZIONE E PROGETTAZIONE

- si traducono i bisogni identificati in obiettivi misurabili. Le risorse necessarie, le tempistiche, la valutazione delle candidature, etc.
- le responsabilità devono essere chiaramente definite per garantire una progettazione efficace. È quindi necessario stipulare un accordo tra le parti.
- L'accordo in questa fase potrà consistere in un semplice contratto di tipo privatistico: registrabile (riconoscibilità esterna), modificabile senza presenza del notaio ma vincolante tra le parti. Le specifiche del bando sono però prioritarie

IMPLEMENTAZIONE

- richiede coordinamento e collaborazione attiva tra i membri della comunità
- In questa fase l'accordo potrebbe richiedere delle modifiche: ampliamento del partenariato, ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità, ridefinizioni delle azioni e del piano finanziario, etc.

SOSTENIBILITÀ NEL TEMPO

- Il progetto che ottiene risultati concreti nel tempo può essere formalizzato attraverso una struttura giuridica che garantisca la sua sostenibilità nel tempo.
- Tra le forme maggiormente utilizzate oltre ATS e Associazioni non profit sono quelle delle cooperative di comunità e fondazioni in partecipazione

Ma concretamente

QUALI DOMANDE PORSI

PER PROGETTARE UNA GOVERNANCE DI PROGETTO E PARTECIPATIVA

- Come viene organizzata la leadership?
- Chi fa cosa?
- In che modo la leadership viene incentivata per il suo impegno/lavoro?
- Chi assume e gestisce le funzioni di staff?
- Quali funzioni sono considerate critiche per la sopravvivenza?
- Qual è l'entità legale della comunità e quali sono i requisiti che ne derivano?

**GESTIONE DELLA
COMUNITÀ'**

Ma concretamente QUALI DOMANDE PORSI PER PROGETTARE UNA GOVERNANCE DI PROGETTO E PARTECIPATIVA

CANALI E MODI PER TENERE
I MEMBRI IN CONTATTO

- Dove si riunisce regolarmente la comunità, fisicamente o digitalmente?
- Come comunica la comunità internamente? E con il «mondo» esterno?
- Quali requisiti hanno gli spazi fisici di riunione della comunità?
- Quali sono i principali bisogni digitali dei membri? Quali piattaforme possono soddisfarli?
- Qual è il comportamento in essere dei membri nel digitale? In che modo la comunità può integrarsi in esso?

Strutture di Governance efficaci





Governance istituzionale e amministrativa

- > progetti a regia pubblica (capofila ente locale + tavolo partenariale)
- > se l'iniziativa riguarda policy territoriali: Accordi di programma e protocolli d'intesa multilivello (Normativa di riferimento: L. 241/90), strumenti amministrativi per coordinare azioni tra più enti pubblici e/o con soggetti privati, con obiettivi condivisi e risorse comuni.
Usi tipici: programmazione negoziata, gestione integrata di politiche pubbliche
- > Tavoli permanenti o forum locali (Strutture non formali per il confronto e la concertazione, Tutti gli attori del territorio, Governance diffusa e dinamiche partecipative)



Partnership, collaborazione Pubblico- Privato

- Modello partnership PPP, di tipo cooperativo misto pubblico-privato
- > ATS, Comitato promotore, Fondazione di partecipazione
 - > Se pubblico - ETS: coprogettazione



Governance comunitaria e civica

- > se di natura Patti di collaborazione (Amministrazione condivisa)
- > iniziativa privata dal basso (il pubblico c'è ma è sullo sfondo), modello "cooperativa di comunità" per la gestione di servizi locali (mobilità, energia, coworking, turismo, welfare di comunità).

➤ **Partnership imprenditoriale e operativa tra soggetti prevalentemente privati (++profit, ma anche non profit)**

Modello reticolare “a rete” (contratto di rete / rete giuridica tra imprese, consorzio, accordo quadro, reti di servizi rurali, comunità energetiche)

strumento giuridico per formalizzare la cooperazione tra imprese, con possibilità di coinvolgere anche enti pubblici o del terzo settore

➤ **Protagonismo/Iniziativa di Terzo Settore**

Modello "ente di terzo settore regista" (es. impresa sociale, ETS capofila)

➤ **Governance distribuita multi tematica o su area territoriale “vasta” – Modello ibrido “multi-capofila”**

Struttura: il progetto è guidato da un gruppo ristretto di capofila, ciascuno responsabile di un asse strategico o di un’area territoriale, coordinati da un meccanismo di governance congiunta;

Applicabile territori molto estesi o con forti identità locali;

Punto di forza: valorizza le competenze e risorse diffuse;

Sfida: complessità di coordinamento e comunicazione.

TOOLKIT per la progettazione della governance di uno Smart Village

Quali criteri e parametri per progettare una governance adeguata del progetto?

(1/3)

A. Struttura del partenariato: Chi sono i soggetti promotori e chi saranno gli attori coinvolti nel tempo?
Leadership (C'è un soggetto capace di esercitare regia e coordinamento?)

B. Capacità organizzativa e operativa: Qual è il livello di struttura e risorse necessarie alla gestione del progetto nel tempo?
Formalizzazione (E' necessario un soggetto giuridico per firmare, gestire fondi, assumere personale?)
Capacità tecnico-amministrativa (Ha una prospettiva pluriennale o limitata al ciclo del bando?) Progetti duraturi richiedono modelli stabili (cooperative territoriali, fondazioni, ...)

C. Apertura e partecipazione della comunità: Che ruolo hanno i cittadini e la società civile nel progetto?
Livello di coinvolgimento (I cittadini/abitanti parteciperanno solo come destinatari o anche nella governance?)
Capacità di attivazione dal basso (Ci sono energie civiche disponibili [giovani, associazioni, reti locali]?)
Gestione di beni comuni (Il progetto riguarda spazi, servizi, risorse collettive?)

TOOLKIT per la progettazione della governance di uno Smart Village

Quali criteri e parametri per progettare una governance adeguata del progetto?

(2/3)

D. Complessità territoriale e strategica. Quanto è esteso e articolato il progetto in termini di ambito, scala e integrazione con altri processi?

Estensione territoriale (Riguarda un borgo, una valle o un'area vasta?)

Multi-settorialità (Integra più assi (es. turismo, servizi, agricoltura, welfare)?)

**Integrazione con altri programmi (Ci sono sinergie con Aree Interne, Green Communities, PNRR, ecc.?)

Necessita forme di governance riconoscibili e interoperabili)

E. Durata/continuità del progetto: È un progetto limitato nel tempo o ha ambizione di lunga durata e trasformazione strutturale?

F. Capacità di attivare risorse: Il partenariato ha capacità economico-organizzative? O serve supporto istituzionale?

TOOLKIT per la progettazione della governance di uno Smart Village

Quali criteri e parametri per progettare una governance adeguata del progetto?

(3/3)

G. Integrazione con altri programmi: È utile integrare altri progetti già esistenti (es. Aree Interne, Green Community...)?

H. Livello di formalizzazione richiesto: Serve una struttura giuridica per gestire fondi, risorse, personale?

PROGETTARE LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA:

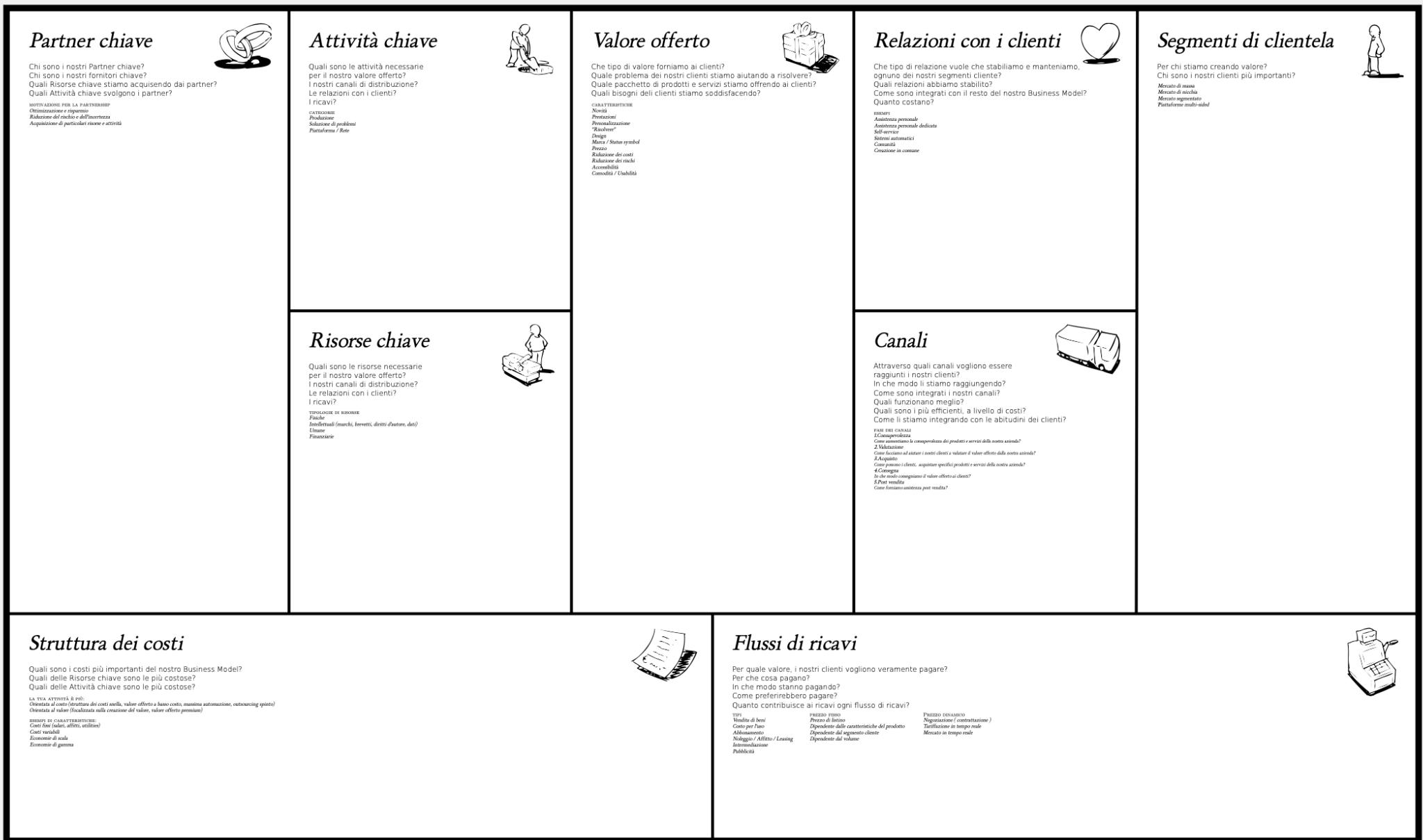
- > Come si crea e distribuisce valore : il (Social Impact) Business model canvas
- > Modelli di sostenibilità €
- > Strumenti e forme di finanziamento civico/comunitario

Business Modelling

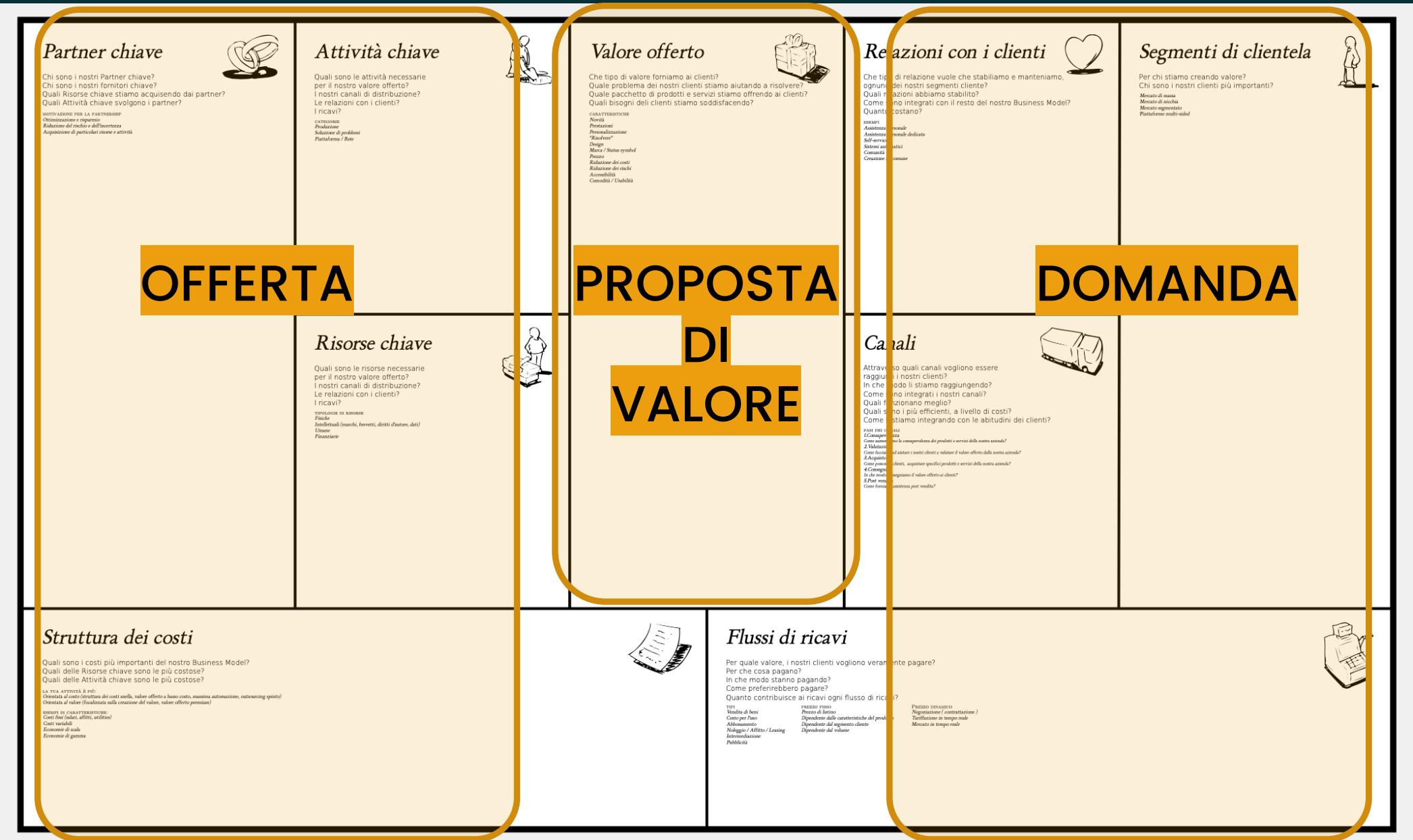


Business Planning

BUSINESS MODEL CANVAS



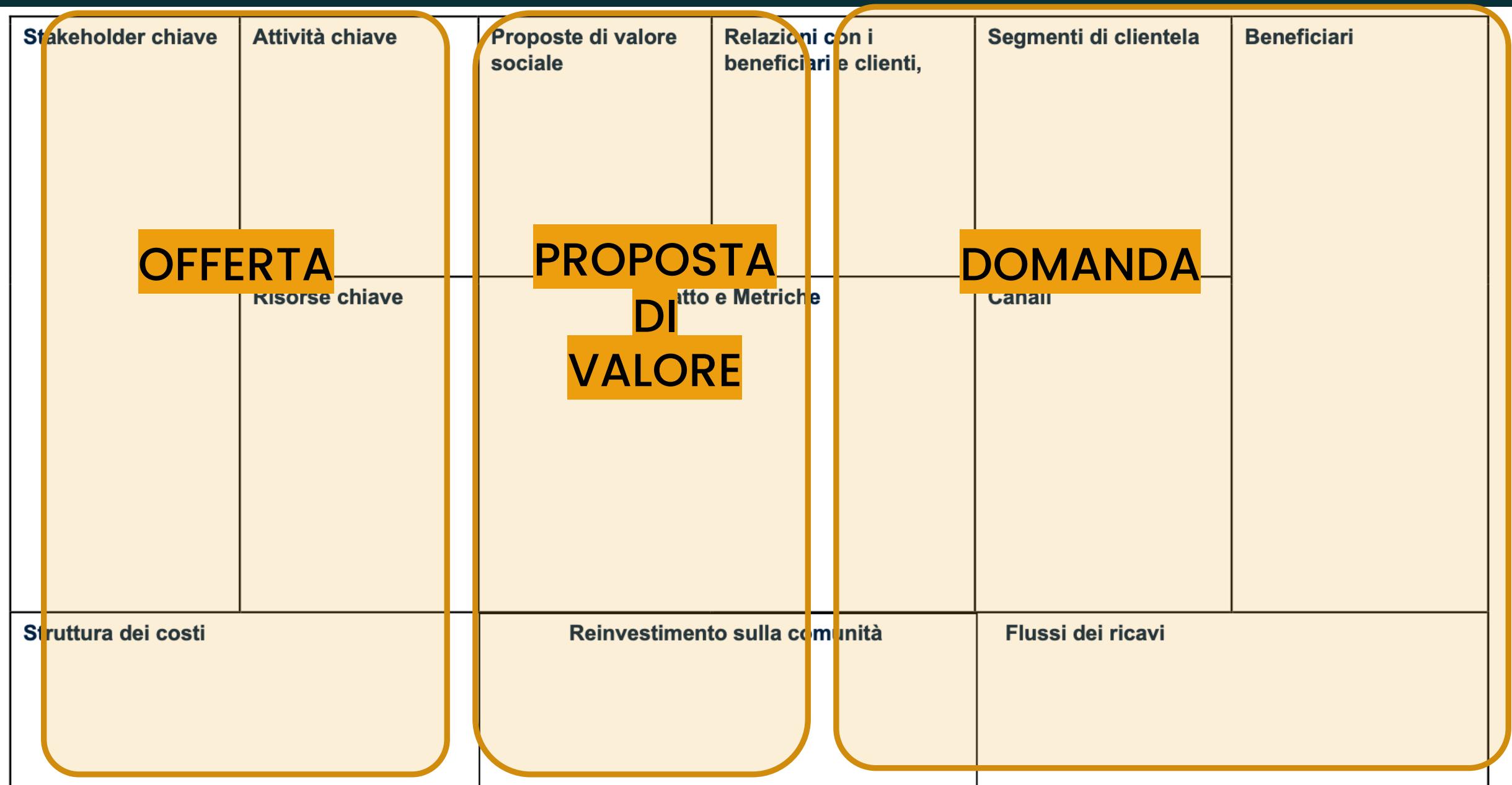
BUSINESS MODEL CANVAS



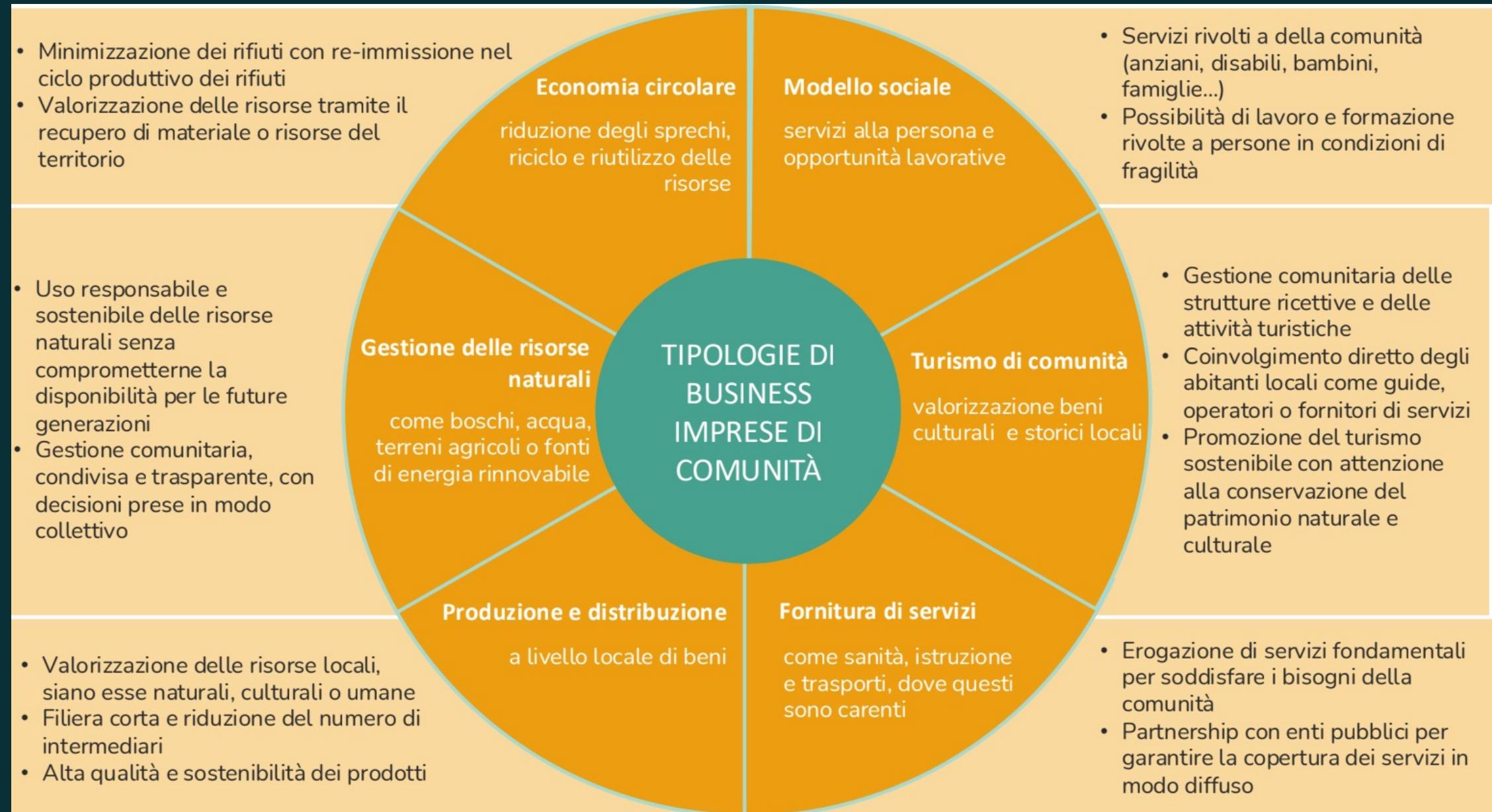
SOCIAL IMPACT BUSINESS MODEL CANVAS

Stakeholder chiave	Attività chiave	Proposte di valore sociale	Relazioni con i beneficiari e clienti,	Segmenti di clientela	Beneficiari
	Risorse chiave	Impatto e Metriche		Canali	
Struttura dei costi		Reinvestimento sulla comunità		Flussi dei ricavi	

SOCIAL IMPACT BUSINESS MODEL CANVAS



Esempi di proposte di valore di Imprese di Comunità



MODELLI DI BUSINESS applicabili a progetti di Smart Villages

Imprese ibride a vocazione territoriale

definizione: Imprese (spesso sociali o cooperative) che producono beni o servizi legati ai bisogni locali (es. mobilità, welfare, filiere agricole, turismo, cultura) generando al contempo valore economico e sociale. **Esempi:**

- > Cooperativa di comunità per la gestione di spazi pubblici (es. bar, spazi coworking, servizi culturali)
- > Cooperativa agricola che presidia il territorio e promuove la vendita diretta in circuiti locali

Public-Private-Community Partnership (PPCP)

definizione: Partenariati strategici tra enti pubblici, soggetti privati e comunità locali, che co-investono nella gestione di beni collettivi o servizi di prossimità.

Esempi:

- > Gestione condivisa di servizi di trasporto locale o digital hub rurali
- > Patti di collaborazione tra cittadini e PA per la valorizzazione di spazi rigenerati

Modello circolare territoriale

definizione: Business model fondato su economia circolare, bioeconomia e valorizzazione di risorse naturali locali (es. biomasse, scarti agricoli, risorse forestali).

Esempi:

- > Imprese che trasformano scarti agricoli in prodotti per l'edilizia o l'artigianato locale
- > Sistemi di recupero dell'acqua, compostaggio, riutilizzo collettivo di attrezzature agricole

Reti di micro-imprese o distretti collaborativi

definizione: Modelli reticolari in cui piccoli operatori (agricoli, turistici, artigiani) collaborano per l'offerta integrata di prodotti/servizi. **Esempi:**

- > Reti agroalimentari per l'offerta turistica integrata (“mangiare, dormire, fare esperienza”)
- > Distretti forestali o dell'ospitalità diffusa

Piattaforme digitali cooperative

definizione: Strumenti digitali gestiti in forma cooperativa per la condivisione di risorse, servizi o informazioni. **Esempi:**

- > Piattaforme per il car pooling locale, il baratto di attrezzi, il booking condiviso di esperienze turistiche
- > Marketplace digitali per la vendita diretta di prodotti locali

Linee guida trasversali per progettare la sostenibilità economica di progetti Smart Villages

Multifunzionalità:

Diversificare le fonti di reddito
(es. turismo + agricoltura + servizi sociali)

Prossimità e filiere corta:

Meno intermediazioni, più valore per i produttori locali

Intersezione tra pubblico e privato:

Sfruttare contributi iniziali pubblici (es. GAL, fondi PAC) per costruire modelli sostenibili nel lungo periodo

Co-progettazione con la comunità:

Maggiore radicamento e adesione alle soluzioni proposte

Classificazione tipologie di entrate €

(1/3)

Entrate da finanziamenti pubblici e bandi

Entrate da vendita di beni o servizi sul mercato

Servizi turistici rurali integrati (es. pacchetti “esperienza in valle”)

Produzione e vendita di beni agroalimentari o forestali

Offerta di spazi in affitto (coworking, sale eventi, uso temporaneo di spazi pubblici recuperati)

Servizi a domanda individuale: mobilità, visite, pasti, laboratori

Entrate da contributi della comunità (donazioni, crowdfunding, contributi volontari)

Modelli:

- Crowdfunding civico per il lancio del progetto o un servizio comunitario
- Amici del progetto” (modello abbonamento, membership o donazione annuale)
- Sponsorizzazioni locali
- Partnership con imprese su logiche di CSR (corporate social responsibility)

Classificazione tipologie di entrate €

(2/3)

Entrate da contratti o convenzioni con enti pubblici o privati

Modelli:

- Convenzioni con Comuni per la gestione condivisa di servizi (es. trasporto, centri diurni, attività estive)
- Contratti di rete tra imprese per gestione condivisa di risorse (manodopera, attrezzature, logistica)
- Accordi con enti pubblici per servizi alla popolazione o ai turisti (infopoint, guardiania, pulizia sentieri)

Entrate da economie di scala e risparmi

Modelli:

Acquisti collettivi (energia, logistica, materiali)

Gestione condivisa di attrezzature o personale (es. animatori, addetti stampa, tecnici digitali)

Reti di imprese o consorzi di scopo

Entrate da progetti europei o strumenti di Finanza d'Impatto

Esempi:

Progetti Erasmus+, Interreg, CERV, etc.

Accesso a strumenti di finanza sociale (es. Social Outcome Contract, prestiti rotativi, fondi di garanzia, pay-for-impact)

Classificazione tipologie di entrate €

(3/3)

Con ulteriore sintesi, le opzioni possono essere così raggruppate:

- **CONTRIBUTI PUBBLICI** (GAL, PAC, fondi europei e regionali)
- **FINANZA PRIVATA E/O FILANTROPICA** (CSR, impatto, cooperative di comunità, grant filantropici)
- **FINANZA CIVICA** (crowdfunding, membership, campagne locali di raccolta fondi, ...)
- **CONTRATTI DI SERVIZIO CON ENTI PUBBLICI O PRIVATI PER LA PRODUZIONE/VENDITA DI SERVIZI COLLETTIVI.**

Modelli di sostenibilità € Basati sulla partecipazione civico-comunitaria

1. Strumenti di finanziamento puro [*focus su singolo progetto*] (es. crowdfunding, diritti di partecipazione agli utili, prestiti diretti,)
2. Modelli di finanziamento basati su una particolare forma giuridica, ad es. cooperativa, imprese di comunità, società a vocazione territoriale
3. Finanziamento in cooperazione con un'organizzazione di aggregazione/intermediaria che raccoglie il capitale dei cittadini, ad es. società per azioni dei cittadini, cooperativa per l'acquisto di terreni, community land trust, ...
4. Altri (principalmente relativi alla produzione primaria), ad es. agricoltura supportata dalla comunità (CSA), sponsorizzazione

Modelli di sostenibilità € Basati sulla partecipazione civico-comunitaria

modello di finanz.to ritorno	Crowdfunding & fundraising	Crowdinvesting / - lending	Diritti di partecipazione agli utili	Prestiti diretti	Cooperative e imprese di comunità	Enti di aggregazione del capitale comunitario	CSA
Finanziario		interessi/ dividendi	interessi	interessi	(ristorni)	dividendi	
Diritto a beni/servizi	reward	buoni di accesso/ fruizione	buoni di accesso/ fruizione		sconto su beni/servizi	sconto su beni/servizi	parte del raccolto
Nessuno							

Modelli di sostenibilità € basati sulla partecipazione civico-comunitaria

< 10.000 €

10.000 – 100.000 €

> 100.000 €

Crowdfunding & fundraising

Crowdinvesting/-lending

Prestiti o contributi diretti

Diritti di partecipazione agli utili

Finanziamenti basati su forme giuridiche

Sponsorship

Finanziamenti tramite enti di aggregazione del capitale comunitario

Grazie per l'attenzione

Angelo Perez

a.perez@we.co.it

Luigi Vallome

l.vallome@we.co.it

