

INNOVALP EXPERIENCES

Forme di Welfare Comunitario

GLI ULTIMI.

**Ricerca sui negozi di prossimità
nell'ambito della
montagna friulana**

INDICE

<i>Introduzione</i>	5		
<i>Premesse</i>	7		
1. Welfare di prossimità	11		
Dai pionieri ai colonizzatori	11		
I diritti sociali, ovvero i diritti da socializzare	11		
Perché il welfare oggi è un problema?	12		
Il welfare da costo a investimento sociale: Innovalp Experiences	12		
Il concetto di “comunità”	14		
2. Prossimità come «parola-valore» e come «progetto»	15		
Dinamiche	15		
Reversibilità dei processi			
3. Il sistema economico e la fase pandemica	17		
Cosa di intende per “comportamenti dei consumatori”?	17		
Gli effetti di Covid-19	18		
Il caso regionale	18		
4. I processi demografici	20		
La regressione demografica	20		
I riflessi sui luoghi	21		
5. Le politiche di sviluppo e la prossimità nei provvedimenti regionali	22		
Indirizzi generali	22		
Le esperienze regionali	23		
<i>Regione Piemonte</i>			
<i>Regione Toscana</i>			
<i>Regione Veneto</i>			
<i>Provincia Autonoma di Bolzano</i>			
<i>Provincia di Trento</i>			
<i>Regione Emilia Romagna</i>			
<i>Regione Friuli-Venezia Giulia</i>			
<i>Quadro sinottico</i>			
Organizzare servizi di prossimità	28		
6. Il Distretto del Commercio	30		
Il Distretto del Commercio nelle realtà regionali	30		
Il Distretto del Commercio nel provvedimento regionale “Sviluppo Impresa”	31		
Il Distretto del Commercio secondo la ricerca	32		
7. Smart community e prossimità territoriale	34		
Organizzare territori e edifici smart	31		
8. Innovalp Experiences e la ricerca sul campo	36		
Il progetto di ricerca	36		
Ambiti territoriali	37		
<i>Valli e Dolomiti friulane</i>			
<i>Carnia</i>			
<i>Canal del Ferro-Val Canale</i>			
Composizione e gestione dei negozi	39		
Negozio come rete contro l'impoverimento sociale ed economico	41		
<i>La plurifunzionalità commerciale</i>			
<i>La rigenerazione delle strutture e degli impianti</i>			
<i>Alleanze e collaborazioni nell'area vasta</i>			
<i>L'innovazione sociale e digitale</i>			
<i>Costi di mantenimento e adeguamento delle strutture di vendita</i>			
9. Dieci questioni attraverso la “lente” delle interlocuzioni	46		
Un atto di fede nella società (e nelle imprese)	46		
Sfiducia latente	46		
Valore della conduzione familiare e il processo di transizione generazionale	46		
La sintonia tra impresa e luogo, tra gestore e comunità	47		
Il negozio come “cuore” della comunità	48		
Comunicare per essere riconosciuti e il digitale frontiera della plurifunzionalità	49		
La prospettiva del multiservizio e della multifunzionalità	49		
Il luogo contiene l’“autenticità”	50		
Rigenerare serve per crescere	50		
Servono norme nuove e risorse finanziarie per affrontare il mercato	51		

Introduzione

La pandemia da Covid-19 sta producendo effetti che non si esauriscono nel rischio sanitario, ma che determinano conseguenze ancor più rilevanti a livello sociale ed economico. Tali conseguenze si riveleranno anche nel medio-lungo periodo. Anche nella nostra regione, a livello territoriale, gli effetti non saranno uniformi, ma si differenzieranno a seconda delle caratteristiche e dei fattori di resilienza propri di ciascun territorio, ossia della capacità intrinseca di un sistema di assorbire un impatto inatteso e superare situazioni critiche in maniera efficace: in altre parole, a seconda del loro grado di vulnerabilità già precedente alla pandemia. Le politiche, sia pubbliche che private, devono quindi tenerne conto per essere efficaci e realizzare misure di sviluppo più realistiche, adattandosi alle diverse esigenze.

Un territorio che già prima della pandemia lanciava segnali di aiuto era l'arco alpino friulano, in cui al contempo si potevano notare sia alcune forme di resilienza, ma anche alcune situazioni di criticità. La Fondazione Friuli, proprio per riuscire a rafforzare questi *segnali deboli* che provengono dalle aree montane friulane, ha da poco emanato un *Bando Montagna* che rafforza, per certi versi, anche ciò che la ricerca realizzata da Cramars in collaborazione con Melius illustra.

Infatti, se il report di ricerca elaborato disegna in qualche modo la potenziale vulnerabilità delle aree montane friulane, allo stesso tempo, individua anche alcune componenti di resilienza emerse durante l'emergenza da Covid-19.

In generale, lo studio affronta il tema dei servizi di prossimità, in particolare le forme di welfare di prossimità, con un approccio innovativo. Infatti, la ricerca nel suo dipanarsi e nel report finale mette in chiaro fin da subito la complessità e la consapevolezza necessaria per affrontare il seguito della pandemia nelle aree montane friulane.

Pur tra mille difficoltà e speranze disattese, appare evidente una rinnovata disponibilità, da parte di quelli che Cramars definisce *gli ultimi*, a mettersi ancora una volta in gioco a favore delle comunità locali. Si tratta di quelle donne e uomini, gestori degli ultimi negozi di alimentari, che durante la pandemia hanno saputo reinventarsi un ruolo centrale rispetto alle comunità di appartenenza erogando servizi di tutti i tipi: dalla consegna della spesa a domicilio, agli acquisti fatti "conto terzi" a valle, dalla bombola del gas al *salto in farmacia* oppure in ferramenta, ma anche alla consegna di pasti caldi a domicilio agli anziani della frazione. Dalla ricerca emerge fin da subito la grande disponibilità di questi soggetti verso la popolazione locale e la capacità di adattarsi alla situazione pandemica. Una questione cruciale messa in evidenza dallo studio riguarda il "destino" di tali "segnali deboli" che con la fine della pandemia potrebbero spegnersi oppure trovare nuove strade e nuove occasioni per rafforzarsi.

Credo che sostenere questi "segnali deboli" sia doveroso per garantire a quelle comunità un pieno diritto di cittadinanza.

GIUSEPPE MORANDINI

Premesse

Il lavoro di ricerca che viene qui introdotto è stato effettuato da Cramars società cooperativa sociale in collaborazione con Melius srl – impresa sociale. Il bando di finanziamento è quello proposto nel 2020 da Fondazione Friuli sul tema del Welfare. La proposta è stata presentata da Cramars soc. coop. e denominata **“Innovalp Experiences - Forme di welfare comunitario”**. L’azione progettuale era articolata e comprendeva una serie di attività di cui la presente ricerca è solo una parte di un lavoro più complessivo.

La presente relazione introduce il tema dei presidi territoriali rappresentati dai “piccoli negozi” nei territori marginali, che descrivono bene il tema delle “imprese di comunità”, non nella forma giuridica, quanto nella sostanza.

Il legame imprescindibile comunità-negozio/punto vendita è stato ancora più evidenziato dal periodo pandemico che ha profondamente rinsaldato il vincolo di necessità e risposta ai bisogni dei due soggetti.

Le stesse interviste ai titolari e gestori di 52 negozi, parte di una platea più vasta di soggetti coinvolti nell’attività di ricerca, localizzati nelle tre Aree Interne del Friuli-Venezia Giulia, le Valli e Dolomiti friulane, Carnia e Canal del Ferro-Val Canale, realizzate in presenza e a distanza, non solo confermano l’esistenza del legame ma mettono in luce il desiderio di consolidare le relazioni tra la comunità locale e il negozio.

Tra gli elementi di maggiore interesse che l’interlocuzione con gli attori commerciali ha messo in evidenza, e che indicano una delle strade possibili per assicurare struttura alla comunità, è la considerazione secondo cui i territori denominati Aree Interne dispongono di un *humus* culturale ed una esplicita propensione per essere luoghi dove sperimentare e praticare l’innovazione sia di natura sociale sia economica. Un’innovazione che comporta il ridisegno dei tradizionali rapporti tra pubblico/privato e tra privato/privato.

Non sono poche le piccole imprese intervistate che hanno iniziato a ripensare alla catena di produzione del valore economico e sociale del loro punto vendita. Hanno, seppur in forme differenziate, adattato il modello e l’organizzazione al contesto reale di vita sociale e lavorativa ed in funzione del luogo e dei bisogni delle comunità in cui sono inseriti. Altre imprese si sono poste questo obiettivo e si sono rese disponibili ad adeguare i propri spazi, a ripensare al *business* e a integrare i servizi tradizionali in modo da consentire la sopravvivenza della propria azienda e, al tempo stesso, rafforzare le relazioni con la comunità costituita dagli abitanti e, non di rado, da viaggiatori e turisti. L’intenzione di procedere verso modelli organizzativi e gestionali nuovi, richiesti dalla multifunzionalità del punto vendita, appare come un’ipotesi non strettamente ancorata alla necessità di resistenza quanto un orizzonte plausibile per garantire futuro e redditività all’intrapresa senza smarrire il radicamento comunitario.

Il rapporto si articola in tre parti e nove capitoli che qui si presentano evidenziando gli elementi di interesse emersi dall’attività di ricognizione delle esperienze nazionali e dell’indagine sul campo.

I primi due capitoli affrontano il tema del *welfare di prossimità*, del quale si tratteggia brevemente l’evoluzione storica; si soffermano sulla necessità di passare dai diritti individuali a quelli sociali, da

un welfare di costo a uno di investimento, quale approccio giusto per corrispondere a un mutato quadro di esigenze e bisogni. Illustrano, infine, le potenzialità che è in grado di esprimere il *welfare generativo di comunità* come emerge dal progetto Innovalp Experiences. Qui il nesso che si instaura tra “negoziante-cliente” nello scambio dei beni (la spesa alimentare) esprime un valore relazionale che va ben oltre l’oggettivazione dello scambio stesso trasformandosi in forme di fiducia, di reciprocità, di responsabilità condivisa nell’ambito comunitario; dall’altro la nozione di *prossimità* quale uno degli esiti determinati dalla diffusione e dal permanere della pandemia, intesa come una parola che contemporaneamente esprime valori, cui riferirsi per affrontare le dinamiche future di comunità ed economie, e che assume un carattere eminentemente progettuale capace di orientare la costruzione di modelli di convivenza e di sviluppo locale, in grado di trasferire le qualità dei patrimoni che contraddistinguono i luoghi per attrarre e di comprendere le capacità che risiedono nelle comunità e nelle persone.

Il terzo capitolo affronta i comportamenti del sistema economico e delle imprese di fronte al presentarsi e radicarsi della pandemia. L’analisi mette a disposizione una serie di dati che dimostrano come l’orientamento dei consumatori abbia fornito nuove ragioni di successo alla prossimità e al localismo e, di riflesso, alle imprese, che, indipendentemente dalla struttura e tipologia, sono state capaci di flessibilità nell’organizzazione e nella fornitura di servizi riaffermando, in tal modo, una funzione strategica di vicinanza alle persone.

Il futuro delle economie locali e dei luoghi sono inevitabilmente legati all’evoluzione demografica. Il quarto capitolo delinea come con i processi in atto e gli effetti nel breve e lungo periodo non solo spariranno i paesi, specie quelli localizzati in montagna e nelle aree marginali, ma intere classi d’età saranno soggette a trasformarsi e a condizionare il futuro delle comunità influenzando sui termini della coesione sociale.

Il quinto capitolo è riservato ad una analisi comparata dei principali impianti normativi dedicati al commercio e ai piccoli negozi di alcune regioni italiane, inquadrati nella più ampia cornice europea, da cui emergono modelli, sperimentazioni ed esperienze da cui attingere per affrontare le questioni in scala locale e regionale. Lo spazio del confronto è arricchito con l’esame delle legislazioni regionali da cui emergono cinque tematismi e tre direttrici essenziali che si ritiene di sottolineare poiché in grado di generare processi locali virtuosi e alimentare una rigenerazione sociale, culturale ed economica dei luoghi posti ai margini. Si tratta in particolare di garantire l’esistenza dei servizi e negozi di prossimità indipendentemente dalle traiettorie demografiche, mentre accade l’opposto: si sostengono quelle attività che operano in contesti sufficientemente solidi dal punto di vista demografico e si consolidano le strutture commerciali verso la prospettiva dei negozi plurifunzionali; infine si favorisce l’incontro e lo scambio tra cittadini, utenti, consumatori, da un lato, ed i fornitori dei servizi e prestazioni, dall’altro, attraverso l’applicazione di soluzioni digitali.

In diretta relazione con questo argomento si pone la questione “Distretto del Commercio” esaminata nel sesto capitolo. Le soluzioni individuate in altre realtà regionali e la previsione contenuta nel provvedimento denominato “Sviluppo Impresa” mettono a disposizione dei decisori pubblici e degli stessi operatori uno strumento che favorisce l’esistenza e il consolidamento dei piccoli negozi e dei negozi di prossimità. Emerge un aspetto interessante, prima ancora delle virtù insite nel coordinamento tra soggetti diversi, che è strettamente legato all’utilizzo dello strumento distrettuale per il riconoscimento di obiettivi *più elevati* e all’urgenza di stabilire nessi intersettoriali, il primo di questi tra commercio e turismo, decisivi per consolidare ed innovare il tessuto economico locale. La sua trasformazione da strumento a supporto delle attività propriamente commerciali in *Distretto dell’attrattività territoriale* appare al tempo stesso una proposta strategica suggestiva e dal punto di vista operativo una soluzione che assicura efficacia.

L’accessibilità attraverso i servizi digitali e reti immateriali rappresenta un vincolo al dispiegarsi delle potenzialità dei territori marginali e permettere alle persone e alle imprese di vivere, comunicare e competere. Il settimo capitolo evidenzia lo stato di ineguaglianza a cui si assiste in montagna, messa in luce con le situazioni del Covid-19: il registrarsi delle difficoltà alla connettività e al trasferimento di dati, gli obiettivi cui tendere per permettere ai soggetti che già abitano di poterci restare e di attrarre nuove famiglie e imprese da raggiungere anche tramite una serie di orientamenti operativi incardinati sull’utilizzo di programmi messi a disposizione della programmazione europea e sull’innovazione digitale.

La terza parte del rapporto, costituito dall’ottavo e dal nono capitolo, propone l’illustrazione del progetto di ricerca Innovalp Experiences denominato *Gli ultimi, forme di welfare comunitario*, premiato dalla Fondazione Friuli e sostenuto sia dall’Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale (ASU FC) sia dall’Azienda sanitaria Friuli Occidentale (AS FO). La ricerca è stata condotta nel contesto di alcune significative località montane friulane (Valli e Dolomiti friulane, Carnia, Val Canale e Canal del Ferro) dove sono collocati gli ultimi esercizi commerciali di prossimità distribuiti in 34 Comuni, spesso collocati nelle frazioni e località, attraverso la somministrazione di 52 questionari che hanno considerato una serie di *items* e le condizioni più generali in cui sono stati costretti, e lo sono tuttora, ad operare gli esercizi commerciali di paese. Dalla valutazione delle esperienze e dei modelli intrapresi sia nella fase di lockdown dovuta a Covid-19 sia nelle fasi precedenti sono emerse un elenco di criticità e, soprattutto, indicazioni proattive relativamente alle soluzioni organizzative adottate e ai modi di relazione con la comunità e i consumatori. Si conferma il valore che esprimono i negozi di prossimità nell’assicurare fiducia alle persone e nell’innovare le modalità di erogazione di beni e servizi. Sono le donne delle montagne friulane a manifestare un forte senso di comunità poiché assai radicate nel territorio e attive nel contrastare lo spopolamento delle aree interne immaginando e costruendo un futuro di maggiori certezze; dall’altro canto i gestori dei negozi di prossimità sono nel loro insieme disponibili alla plurifunzionalità commerciale e all’innovazione digitale per corrispondere alle esigenze degli abitanti e dei turisti. Sono i tratti salienti che emergono dalla ricerca e dalla valutazione delle esperienze che si sono determinati durante il periodo di lockdown. Si afferma, ancora una volta, la disponibilità degli operatori, e le imprenditorie tra questi, a concepire la propria azienda come un presidio locale di vitalità e socialità, a svolgere una funzione di barriera allo spopolamento ed impoverimento del territorio e i processi di desertificazione economica e sociale. L’ampliamento dei servizi aggiuntivi a quelli tradizionali erogati, come la consegna della spesa a domicilio, l’allestimento di spazi per incontri comunitari, l’accesso gratuito alla rete Wi-Fi, la consegna giornaliera di pane e latte rappresentano alcuni dei tratti di atteggiamento non limitatamente riconducibili al *crederci ancora* ma, e questo è l’aspetto rilevante, alla capacità di dotarsi di una visione sul futuro della propria impresa e a sperimentare nuove strade destinate a determinare il benessere della comunità. Sono ben pochi i titolari e i gestori non interessati ad offrire servizi aggiuntivi di prossimità. Si vuole enfatizzare un ulteriore elemento connesso alla solidità del legame che quotidianamente si instaura tra l’impresa, il luogo e le persone. Specie di fronte alla scarsità dei servizi disponibili, i gestori si fanno carico di corrispondere a diverse esigenze della comunità, soprattutto dagli anziani, e li trova generalmente disponibili a considerare la propria struttura/negoziato come un fattore di aggregazione e ad intervenire supportando le attività di animazione sociale. Vi è, inoltre, l’intenzione di innovare l’attività puntando sulla tecnologia e il digitale e a ricercare alleanze e collaborazioni al fine di migliorare qualità ed efficacia dell’attività commerciale. Se è vero, però, che i piccoli esercizi commerciali sono strategici per l’economia e per la vita sociale dell’intera comunità appare necessaria l’adozione di misure specifiche che sostengano la scelta della plurifunzionalità e favoriscano l’individuazione di strade innovative. In questo senso

dalla ricerca sale un invito alle istituzioni pubbliche di procedere all'erogazione di contributi mirati volti a non far morire i negozi commerciali dei territori marginali sostenendo la prospettiva plurifunzionale e digitale, gli interventi di rigenerazione di strutture fisiche ed impianti e, soprattutto, favorendo la transizione generazionale richiamando l'interesse dei giovani a vivere e lavorare in montagna e nelle aree poste ai margini. Un modello di intervento pubblico ben strutturato è oltremodo indispensabile poiché si manifesta una sfiducia diffusa, malgrado gli sforzi di molti, sul futuro dovuta al progressivo peggioramento della situazione demografica che caratterizza le comunità in cui prevalgono l'invecchiamento e il difficile rinnovo delle classi d'età, il numero limitato di nuclei famigliari e uno stagnante tasso di imprenditorialità. Una condizione questa che influisce direttamente sull'evoluzione dell'economia locale e sulla permanenza stessa dei negozi di prossimità. Se i piccoli esercizi commerciali rappresentano un presidio per il territorio appare necessario provvedere in modo continuo e integrato, anche sulla scorta di altre esperienze regionali, ad erogare risorse orientate all'obiettivo di favorire la plurifunzionalità, a promuovere l'innovazione sociale e a attrezzare *territori intelligenti*.

Attraverso il nono capitolo si enfatizzano una serie di questioni che la *lente* delle interlocuzioni dirette con gli operatori ha permesso di ingrandire. Si tratta dell'acquisizione di risposte e considerazioni che arricchiscono e assegnano valore alla ricerca che, se fosse solo basata sui questionari, verrebbe privata di sentimenti ed aspirazioni essenziali per dare vita a comunità che pensano e progettano assieme.

Dalle interlocuzioni emerge l'orgoglio degli operatori e la loro intenzione, malgrado tutto, di rivolgere un vero e proprio atto di fede nella società e nelle istituzioni, di porsi in un cono di luce che spinge a ragionare e a costruire in questa stagione dove il *tempo sospeso* e quello *accelerato* si fondono e confondono (parafrasando Jean Baudrillard), le ragioni del proprio futuro e quello degli altri.

Si tratta di non disperdere questo patrimonio di valori, sociale ed economico.

A partire dai risultati della seguente ricerca, possiamo sintetizzare dei passaggi rilevanti: riguardo la presenza dei negozi di prossimità nelle realtà montane caratterizzate da fenomeni di regressione demografica, è necessario che il settore pubblico si faccia carico di queste piccole realtà, poiché elementi di presidio, coesione e attrattività territoriale. Risulta importante adottare nuovi modelli di organizzazione territoriale del commercio, come i "Distretti commerciali di valle", e connetterli con il nuovo assetto della promozione turistica, attraverso la costituzione del "Distretto dell'attrattività territoriale".

Riguardo il profilo dei negozi di prossimità, possiamo affermare come questi, durante il periodo di lockdown, siano stati in grado fin da subito di offrire una pluralità di servizi e di porsi, quindi, in un'ottica di plurifunzionalità.

Inoltre, risulta necessario "riportare a monte" alcune tipologie di servizi, quali quelli postali e bancari, che progressivamente erano stati spostati a fondovalle. Ciò è possibile ed auspicabile attraverso la creazione di nuove forme flessibili in cui i negozi plurifunzionali avrebbero un ruolo centrale.

Al fine di migliorare le relazioni tra clienti, potenziali clienti – abitanti, famiglie e viaggiatori – e negozi, è necessario che venga considerato l'utilizzo e la mediazione della tecnologia digitale: ciò, in particolare, distribuendo *smart assistant* alle famiglie e creando vetrine digitali dei negozi.

1. Welfare di prossimità

Dai pionieri ai colonizzatori

Il welfare, in qualità di capitale sociale ed economico, è stato valorizzato ed assunto giuridicamente dalle opposte rivoluzioni intervenute nel corso del tempo: la rivoluzione liberale e la rivoluzione socialista. Il presupposto principale alla base dell'affermarsi di questa concezione è riconducibile al riconoscimento dei diritti agli individui perché questi possano beneficiare della solidarietà, in termini di erogazioni finanziarie e servizi, e trasformarli attraverso gli strumenti fiscali in capacità di far incontrare bisogni e diritti.

La fase che si sta vivendo richiede di innovare questo approccio poiché le richieste di aiuto sono destinate a lievitare ulteriormente. Non corrispondere alle richieste di aiuto e affermare compiutamente i diritti comporta l'accettazione che dalla sofferenza si passi alla disperazione, poi all'abbandono fino ad assistere alle conflittualità e crisi di fiducia.

Comprendere in quali termini far fronte all'*onda dei bisogni* che esprimono persone e comunità sempre più complesse chiama in causa diversi attori e livelli di responsabilità. Vi sono una pluralità di soggetti che non sono nelle condizioni di potercela fare, tantomeno da soli, anche in ragione delle crisi e della collocazione geografica e territoriale. Se attori e livelli non riescono ad accogliere le domanda di assistenza, solidarietà, aiuto e supporto vi è il concreto rischio che gli attuali sistemi di welfare, che sono anche sistemi che erogano fiducia e costruiscono la coesione, possano implodere.

Una degli indirizzi per affrontare la questione è legata all'incontro tra diritti e doveri, come peraltro auspicato dalla Costituzione.

A conclusione di un lungo ciclo storico, caratterizzato in prevalenza dalla mera ammi-

nistrazione e gestione *giuridica* del capitale sociale, si impongono le innovazioni. Si tratta, in particolare, di passare da una fase in cui l'imperativo era *raccogliere e redistribuire*, con le risorse della solidarietà fiscale quale condizione necessaria e sufficiente per operare, ad una fase nuova incentrata, in estrema sintesi, sul rendimento da assegnare ai proventi finanziari e sul rapporto tra bisogni e risorse. È una strategia del *prendersi cura* che supera un approccio assistenzialistico gestito a costo per realizzare un sistema ad investimento che si propone di cercare forme efficaci di aiuto e di sviluppo umano e sociale.

I diritti sociali, ovvero i diritti da socializzare

I diritti raggiunti e acquisti rappresentano un valore di civiltà, come universalmente acclarato, in primo luogo in relazione al salto di paradigma che si è determinato e che si sintetizza nella frase: "*non solo per carità ma per giustizia!*". Tuttavia, non si tratta di considerare il novero dei diritti disponibili come un punto di arrivo cui adattarsi o cui affidare la gestione del capitale sociale che innerva il contesto globale e la società cui partecipiamo. È piuttosto un punto da cui ri-partire per costruire una socialità migliore, inclusiva, delle pari opportunità.

Dall'incontro tra diritti e doveri si potranno garantire un equilibrio delle società e il maggiore rendimento delle risorse disponibili. Questo orizzonte sarà precluso a fronte del permanere di spazi, aree e situazioni di estraneità e incommunicabilità tra diritti e doveri.

Ci si trova a dover fare i conti con l'effetto indesiderato dovuto all'esistenza di una cesura tra queste due dimensioni, generate in misura non marginale dalla diffusione delle forme di

protezione denominate a *riscossione individuale*. Sono forme che non chiedono e non incentivano solidarietà né responsabilizzazione sociale. C'è da chiedersi se sia giusto procedere alla riscossione dei diritti individuali a cui non corrispondono doveri di solidarietà e di affermazione dell'uguaglianza. Come se sia giusto o meno consumare risorse *in privato* senza rigenerarle per altri, siano essi donne, giovani o comunità territoriali svantaggiate. Così è necessario riflettere se abbia senso consumare diritti senza metterli a disposizione di chi ne ha bisogno ora e ne avrà domani. Qualora i diritti sociali vengano considerati *solo individuali* non solo mortificano la propria natura ma così si preclude l'effettivo riconoscimento dei diritti come *corrispettivo sociale* e non si permette a chi riceve aiuti di mettersi nelle condizioni di aiutare, di rigenerare le risorse a vantaggio di tutti.

Da questo punto di vista, le persone e le comunità possono rivendicare il diritto alla libertà dalla dipendenza assistenziale che non riconosce dignità e capacità come fattori per una socialità cosiddetta *moltiplicativa* di responsabilità. Così gli attori (istituzioni pubbliche) e i livelli (statale, regionale), dopo aver raccolto risorse con la solidarietà fiscale, devono evitare che siano consumate da *aventi diritti senza doveri*. Il *prendersi cura dei più deboli e fragili*, come allude la Costituzione, significa in termini valoriali e pragmatici promuovere ed attivare e rivendicare responsabilità, valorizzare capacità individuali e collettive, chiedendo anche agli aiutati di costruire un welfare che non diventi il contrario di sé stesso ma un investimento per generare bene comune.

Perché il welfare oggi è un problema?

Le ragioni di necessità e giustizia sono messe in dubbio da quanti ritengono che la solidarietà *civile*, cioè quell'insieme di regole e comportamenti basato su diritti e doveri regolati, non sia più un bene sostenibile e su cui investire. Come ricordato, la sostenibilità del sistema di protezione sociale si è affidata alla raccolta di risorse tramite le imposte, la solidarietà fiscale, la solidarietà tra

lavoratori e il concorso alla spesa da parte degli aiutati. È così che una varietà di soggetti, quali esclusi, poveri, disoccupati, ammalati, bambini, persone non autosufficienti ricevono sostegno.

La logica è quella che si definisce di tipo amministrativo, considerato che si limita a *racogliere e redistribuire* risorse e non incide sulla diminuzione dei tassi di povertà, di indigenza, di esclusione perché, essenzialmente, non è in grado di trasformare in valore sociale l'ammontare cospicuo di risorse a disposizione. Esiste un approccio che si pone il quesito *si riuscirà a reggere la sfida mantenendo gli attuali livelli di risposta?*; sta dall'altra parte emergendo invece un atteggiamento consapevole ed innovativo che si chiede in primo luogo se *i mezzi e le strategie adottati e il tipo di relazioni sociali sono adeguati ad affrontare la sfida?*

Questo punto di vista comporta l'assunzione del principio di responsabilità degli attori e dei destinatari delle politiche di welfare e, di riflesso, sollecita ad intervenire – per quanto possibile – sui meccanismi che determinano ingiustizie, disuguaglianze, frantumazioni e cesure del tessuto sociale e territoriale. Non allude all'adozione di una pratica che si propone di individuare dove e come disinvestire e ridurre prestazioni e l'erogazione di risorse, quanto a intraprendere un percorso che permetta di far fruttare il capitale sociale e la fiscalità, di assicurare un rendimento alle risorse impiegate attraverso la valorizzazione delle capacità e la loro continua rigenerazione. Ciò significa, ad esempio, che gli strumenti e le risorse destinate agli ammortizzatori sociali, ai sussidi di varia natura, al sostegno a forme di precarietà possono generare lavoro a rendimento sociale, o dividendo sociale già remunerato dagli aiuti ricevuti.

Il welfare da costo a investimento sociale: Innovalp Experiences

È noto che in natura ogni organismo vivente non si limita a raccogliere e consumare: alimenta la vita, la promuove, la rigenera, mette a disposizione i propri frutti. Il suo contrario, è altrettanto noto, è la dissipazione di energie, l'esaurimento

dei sistemi, l'incapacità di promuovere nuove risorse.

Questo è il discrimine tra vecchio e nuovo welfare, tra distribuire le risorse o metterle a valore.

La fase storica, culturale, sociale ed economica, può favorire la costruzione e l'affermarsi di un'etica, di paradigmi e modelli della responsabilità e del welfare che si può definire *generativo* quale esito dell'effettivo passaggio compiuto dalla dimensione dei diritti individuali ai diritti sociali, dove quanti sono soggetti ad aiuto e sostegno possono migliorare le proprie capacità e diventare moltiplicatori di valore poiché anch'essi sono chiamati a contribuire alla socialità e alla solidarietà.

Quando si parla di *lavoro a rendimento sociale* s'intende proprio il dispiegamento delle capacità e propensioni finalizzate a produrre capitale sociale. Il novero delle attività e la platea dei soggetti che già oggi vivono queste condizioni proattive sono piuttosto ampie, anche se ancora non del tutto strutturate, continuative ed efficaci, come ad esempio il lavoro socialmente utile delle persone anziane autosufficienti impegnate in svariati ambiti della vita della comunità, il servizio civile offerto dai giovani, le molteplici forme di lavoro ai fini dell'utilità sociale, che nell'insieme rappresentano casi di trasformazione degli aiuti in valore per la comunità. In queste circostanze i valori della generosità e dell'altruismo si enfatizzano e si conciliano nel binomio *giustizia e solidarietà*.

La fondazione giuridica dei diritti sociali potrà facilitare ulteriormente il loro sviluppo in modo che ogni persona che ha ricevuto degli aiuti possa veder salvaguardata la propria dignità e riconosciuta la sua responsabilità ed il processo che comporta l'assunzione dei diritti capaci di dividendo sociale è auspicato dalla Costituzione.

Siamo interessati come persone, comunità ed imprese dal cambiamento che coinvolge tutti gli ambiti della quotidianità (i comportamenti individuali e di gruppi, la socialità, la mobilità, i servizi, i consumi, il lavoro, la produzione, l'innovazione). E siamo al tempo stesso destinatari di servizi e di prodotti che rappresentano l'esito

della profonda ridefinizione che si sta affermando in numerosi campi, come nel caso delle modalità di risposta ai bisogni sociali, sanitari e educativi, all'integrazione e privatizzazione dei servizi universali, alla diffusione del welfare aziendale.

All'interno di uno scenario in evoluzione, la pandemia da Covid-19 impone ulteriori riflessioni sui modelli di sviluppo degli ultimi anni e sollecita a costruire nuove regole, modalità, strutture di carattere sociale, territoriale ed economico.

Il progetto Innovalp Experiences calato su alcune aree marginali e montane del Friuli-Venezia Giulia si è posto dal punto di vista di comprendere le potenzialità in grado di esprimere il *welfare generativo di prossimità* come modello e fattore di ispirazione per uno stile di intervento in grado coinvolgere gli attori della comunità e renderli co-protagonisti della progettazione e gestione di attività e servizi.

Questa impostazione ha richiesto l'approfondimento della concezione e della portata del welfare di prossimità e di considerare la realizzazione del *welfare di vicinanza* una essenziale integrazione del welfare istituzionale, che le pratiche e le esperienze maturate, anche nelle aree marginali, hanno portato a identificarlo in una accezione negativa come una sorta di *welfare di distanza*, cioè percepito prima e fondato poi su una diversità tra il soggetto erogatore del servizio e il ricevente. Pur garantendo standardizzazione, professionalità ed imparzialità, questa tipologia o modello di welfare posiziona l'utente del servizio in un atteggiamento di delega rispetto al bisogno oggetto dell'intervento.

Diversamente, il welfare di prossimità si configura a tutti gli effetti come un *welfare di vicinanza* che crea e propone per sua stessa natura una relazione di reciprocità e condivisione con l'utente che, appunto, assume una funzione di co-protagonista nella costruzione delle risposte, siano esse formali, organizzative o tecniche, ai bisogni individuali e collettivi. La circostanza connessa al coinvolgimento di una molteplicità di attori, quali enti pubblici, organizzazioni del territorio, imprese, famiglie e cittadini, stimola le capacità di ascolto, la personalizzazione dei

servizi e i termini della loro replicabilità e comporta la formazione di una rete relazionale ad elevata intensità dei beneficiari che diventa generatrice di prossimità.

Il concetto di “comunità”

Si parla sempre più spesso di *comunità* e si fa riferimento a questo concetto nelle più disparate occasioni di riflessione, di analisi e di progetto. Questo termine è soggetto ad una complessa definizione che nel corso del tempo si è trasformata e adattata a circostanze antropologiche, sociali, culturali, territoriali. Con *comunità* si indica normalmente un insieme di individui legati tra loro da un linguaggio comune, da una struttura organizzativa sociale definita e circoscritta (quartiere urbano, luogo rurale, regione o estensione geografica limitata) al cui interno gli abitanti possiedono caratteristiche comuni. La ricerca antropologica, sociologica e pedagogica al pari delle responsabilità degli urbanisti, dei decisori pubblici e delle agenzie di sviluppo locale utilizzano il termine assegnando significati di volta in volta diversi e spesso lo associano o lo confondono o lo sostituiscono con le nozioni di società, popolo, popolazione, cittadinanza, ambito o spazio sociale e territoriale. Emergono definizioni, tra le tante, che tendono a considerare la comunità come un gruppo ben integrato in cui sono marcati i confini dell'appartenenza e dove prevale la distinzione tra il *qui* e l'*altrove*, tra il *noi* e il *loro*, collocando di conseguenza la *diversità* e gli *altri* al di fuori di essa.

Nel Dizionario di antropologia culturale, a cura degli studiosi Ugo Fabietti e Francesco Remotti, vengono ripercorse le tappe evolutive che, a partire da Aristotele e dalla Bibbia, testimoniano non solo la lunga storia del termine ma anche le differenti concettualizzazioni, dalle piccole dimensioni della comunità al loro carattere omogeneo e chiuso, dai rapporti sociali intensi e diretti tra i suoi membri alle caratteristiche delle formazioni della società moderna. Il concetto strutturato di comunità prende avvio da un saggio scritto dal tedesco Ferdinand Tönnies (1855-1936) e progressivamente la riflessione

originaria si è trasformata sotto la spinta dell'economia e della modernità che hanno sollecitato ad indagare nuovi problemi, come ad esempio la natura delle relazioni che si instaurano tra la dimensione comunitaria e la società moderna, su cui si è misurato anche il francese Émile Durkheim (1893): egli propone una distinzione dicotomica tra la solidarietà meccanica della comunità, che è principalmente fondata sull'uguaglianza tra i suoi membri, e la solidarietà organica tipica della società moderna, in cui gli individui hanno ruoli e occupazioni diverse. Modernità, occidente, società fondata sui ruoli hanno accompagnato la ricerca attorno il concetto di comunità e così il sociologo e filosofo Robert Nisbet (*The Quest for Community*, 1953) riflette sulla capacità di cogliere la *domanda di comunità* che proviene dalle moderne società occidentali e rileva la necessità di *ricquistare la comunità perduta*, fatte proprie successivamente da studiosi e teorici diversi fra loro come Sandel, Alan Ehrenhalt, Francis Fukuyama, Robert Putnam, Peter Berger, Richard John Neuhaus.

Più in generale, gli studi antropologici hanno approfondito le questioni partendo dall'analisi degli usi e costumi che caratterizzano le diverse comunità insediate in vari ambiti geografici e focalizzando gli esiti che si sono determinati nel corso dei cicli di sviluppo culturale; mentre la ricerca sociologica ha inteso delineare il termine distinguendolo anzitutto dalle nozioni normalmente associate a società e cittadinanza, a popolo e popolazione; per altri versi la pedagogia si è spesso concentrata sullo studio della comunità in relazione ai bisogni emergenti e alle esigenze di promozione delle competenze al fine di rispondere a bisogni mutevoli.

La nozione di “comunità” che la ricerca fa propria è anzitutto legata ai luoghi in cui si riflettono storia, lingua, identità collettive e individuali, e dove nascono, si creano e si formano valori, senso di appartenenza e relazione tra le persone destinati ad evolvere e anche ad acquistare nuovi significati.

2. Prossimità come “parola-valore” e come “progetto”

Dinamiche

Si sostiene che *il locale sarà il nuovo spazio dell'universale* e sembrano avverarsi le previsioni di Lewis Mumford se, come sta accadendo, si sta completando la trasformazione *da una città che era il mondo ad un mondo che è una città*. Queste traiettorie influiscono sui modi di progettare, produrre e consumare alimentando nuove forme dell'economia (come la bioeconomia) e condizionano gli stessi profili sociali dei contesti locali e dei tradizionali *business* delle imprese.

Il mercato interno è destinato ad evolvere (*il prossimo decennio per il commercio italiano sarà caratterizzato dal ritorno alla prossimità*) sotto la spinta del turismo domestico e slow maggiormente connesso alla fruizione della bellezza, della cultura, delle tradizioni e delle produzioni artigianali e agro – alimentari proprie dei territori.

Non è un caso che nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un’“esplosione” di iniziative che si sono poste l'obiettivo di rappresentare, far conoscere e valorizzare la storia e l'arte, la bellezza dei contesti e l'originalità e la tipicità del lavoro e delle produzioni locali e, parallelamente, hanno voluto trasmettere le storie, i patrimoni e i prodotti che possiedono forza evocativa che induce ricordi, emozioni, riconoscibilità dei luoghi. Così, Festival, fiere, mostre, ecomusei, reti di confronto pubbliche hanno rappresentato veicoli attraverso cui si sono incrociate meglio le sensibilità delle persone e del mercato e, in definitiva o forse proprio per questo, per attrarre flussi corrispondendo ai comportamenti e stili di vita in evoluzione delle persone e alle nuove forme che connotano alcuni settori della produzione, come l'agricoltura ed il turismo. Gli stessi programmi di cooperazione territoriale, dai progetti promossi dall'Unione Europea fino ai Piani di Sviluppo

Rurale, si sono inseriti in questo vasto filone considerato una leva per l'affermazione dei principi di sostenibilità e della qualità dello sviluppo.

Cogliere queste tendenze costringe, tuttavia, ad intervenire sugli effetti determinati da un processo di lungo periodo che ha generato in componenti essenziali della struttura insediativa e sociale delle aree totalmente montane e delle aree interne frantumazioni, disgregazioni e degradazioni, e che ora vanno ricomposte attorno ad una nuova idea di valorizzazione delle risorse locali e di evoluzione economica delle comunità locali.

Non sarà un processo lineare poiché le trasformazioni e l'infragilirsi delle comunità e dei tessuti produttivi delle aree montane ed interne rappresentano l'esito dell'interazione tra fattori diversi quali la regressione demografica, la gentrificazione, i limiti dei contesti locali ad attrarre e ad interferire con le dinamiche di scala dei flussi.

All'interno di questo processo si è assistito al ridimensionamento e alla graduale e progressiva scomparsa di esercizi commerciali e attività economiche nei piccoli centri delle aree periferiche e montane che hanno contrassegnato l'evoluzione di ampie porzioni dell'arco alpino ed appenninico.

Il fenomeno ancora in atto rappresenta contemporaneamente sia il riflesso delle fratture che si sono determinate nei luoghi interni e marginali sia una spinta che concorre al peggioramento delle condizioni di vita delle persone.

La reversibilità dei processi

Nessun processo è irreversibile.

Covid-19 ha tra gli altri esiti permesso ad un largo numero di persone di ri-scoprire i luoghi, il vicinato e la dimensione della “prossimità”. Naturalmente i vincoli agli spostamenti verso

altri Paesi e all'interno dei territori regionali hanno favorito questa tendenza.

Anche per questa ragione è diventata una sorta di *parola-valore* capace di evocare e stimolare un nuovo rapporto con l'ambiente, i borghi ed i consumi e, al tempo stesso, di modificare stili di vita influenzando sulla qualità dell'esistenza, individuale e collettiva, oppure di consolidare il senso di partecipazione comunitaria. In alcuni casi ha anche stravolto consolidate abitudini quotidiane delle persone mentre in altre ha determinando una serie di cambiamenti più strutturali sulle imprese. Ed in prospettiva può essere intesa come *progetto* a disposizione di Comuni, imprese e associazioni per far acquisire ai luoghi maggiore consapevolezza su sé stessi, sul processo storico e l'eredità del passato, sul riconoscimento degli eventi che hanno coinvolto la natura, le comunità e le persone e, naturalmente, per comunicare le qualità del territorio e delle produzioni ai fini dell'attrattività. Del resto, non sono residuali le esperienze locali sinora realizzate che attraverso un compiuto utilizzo di questa "parola-valore" sono riuscite a precisare un profilo per certi versi identitario e differenziale dello *spazio dei luoghi organizzati attorno alla prossimità (...) capaci di dare significato all'esperienza individuale e collettiva*, o che hanno affrontato le dinamiche, diverse tra loro, che concorrono alla *incessante trasformazione del volto del mondo (e dei luoghi)*.

La prossimità può rappresentare l'origine e la destinazione di un progetto culturale, sociale ed economico tanto più efficace se si avvale dell'intelligenza distribuita, della co-progettazione, della pianificazione dal basso e adozione delle procedure *bottom-up*. Le stesse misure U.E. rivolte ai piccoli comuni considerano la prossimità un fattore di coesione e di attrattività e che, sulla base di approcci strategici, può esprimere le potenzialità tramite l'innovazione sociale e digitale in grado di stimolare le economie e le imprese.

Si dovrà attendere qualche tempo per valutare gli *spill over effects* generati e se le ricadute assumono una valenza strutturale e duratura nel tempo. La parola prossimità può dispiegare

le potenzialità intrinseche e venir assunta dai sistemi locali e dalle persone come un valore vitale se si ripensano alcune categorie e modelli organizzativi tradizionali, e se si immaginano soluzioni non consuetudinarie. In particolare, i 4 piani cui riferirsi sono:

a) sul piano del pensiero; si tratta di produrre idee che permettano di rielaborare il concetto di prossimità e di reinterpretare i valori, mai statici, della diversità e dell'identità, in coerenza con un assai interessante punto di vista di Aldo Bonomi che sostiene che «(...) *come per terra e territorio occorre scomporre e ricomporre anche il rapporto tra il vivere i luoghi e la costruzione sociale del territorio (...) rispondendo all'interrogativo heideggeriano "se il territorio prima lo si abita e poi lo si pensa o se prima lo si pensa e poi lo si abita": chi abita il territorio solo come luogo, lo abita come luogo del rinserramento e poi lo pensa come "sovrano dell'Heimat o della nazione"; invece, per chi prima lo pensa e poi lo abita, il pensarlo rimanda all'intelletto collettivo sociale da costruire dentro le lunghe derive dell'impatto dei flussi nei luoghi*»;

b) sul piano amministrativo; si tratta di superare le asimmetrie nell'azione amministrativa delle località e paesi parzialmente e completamente montani; in tal caso si rilevano almeno tre necessità:

1. limitare l'opera di acquisizione indiscriminata di risorse da parte delle piccole città e località di fondovalle per assumere "centralità" e riuscire in tal modo ad attrarre e competere con i territori più vicini e le terre alte in termini di drenaggio di finanziamenti, popolazione e posti di lavoro;

2. partecipare in modo continuo e strutturato alla costruzione di robusti progetti di cooperazione territoriale nello spazio alpino e nell'ambito della macroregione alpina, promossi dalla Strategia Macroregionale per la Regione Alpina;

3. assumere una posizione proattiva nei confronti di pianura e città e più in generale dei governi centrali sulla produzione di attività e servizi ecosistemici;

c) sul piano della cooperazione territoriale; si tratta di avviare progetti di scala che permettano

di ricavare valore dai patrimoni e creare opportunità di sviluppo assicurando consistenza all'evoluzione i sistemi locali montani (si tratta di "pensare e "fare" assieme" poiché l'alleanza permette di superare i limiti imposti da un atteggiamento rivendicativo e dalla mera resilienza alle trasformazioni in atto e di affrontare i riflessi determinati da uno scenario più complesso e instabile, interconnesso e digitale, che ridisegna le stesse economie locali e il profilo delle imprese; insieme si possono impostare, progettare, attuare programmi di irrobustimento della struttura produttiva e dei servizi locali, di costruzione dei nessi tra settori (agricoltura, turismo, cultura) e i flussi di mobilità, di valorizzazione e sostegno delle produzioni tipiche e alla distribuzione dei prodotti;

d) sul piano della *smart community*; si tratta di dare attuazione ai programmi U.E. sui *territori intelligenti*, sulla base dell'idea che costruire borghi e luoghi connessi permette di ampliare le possibilità a favore della coesione sociale e del radicamento produttivo.

Le *smart community* possono alimentare il mercato dei servizi pubblici e privati a favore delle comunità e delle imprese locali tenendo conto dell'approccio definito dall'Ocse come *lente spaziale*: politiche di medio periodo, integrate e contraddistinte da "reciprocità", spazi interconnessi tra loro (reti immateriali, reti materiali, servizi di trasporto), pianificazione dello sviluppo locale.

Ed è proprio questo il valore che possono assumere i negozi di prossimità.

3. Il sistema economico e la fase pandemica

Cosa si intende per "comportamenti dei consumatori"?

La pandemia ha inciso sui comportamenti dei consumatori, in parte rafforzando preesistenti abitudini e stili, in parte alimentando nuovi valori e modi di porsi in relazione al mercato.

Ai fini della ricerca e sui riflessi che tali comportamenti possono determinare sui negozi di prossimità, è utile riferirsi sinteticamente ad alcune tendenze relative alla personalizzazione della domanda, in particolare dall'emergere di particolari stili di vita comunemente definiti come consapevoli, responsabili, naturalisti, salutisti e sportivi.

Non si tratta di modelli che possono essere soddisfatti solo in un contesto urbano o da *format* commerciali di tendenza. Anche nella dimensione della prossimità, propria della mon-

tagna e aree periferiche, la personalizzazione della domanda può riverberare effetti positivi.

Naturalmente queste tipologie determinano una articolazione della domanda di beni e servizi particolarmente complessa e sollecitano l'offerta a rispondere sia attraverso nuovi prodotti sia *format* distributivi in grado di corrispondere e soddisfare i bisogni espressi da questo segmento di consumatori.

Le aree interne e la montagna sono coinvolte a tutti gli effetti da questo mercato poiché esso richiede, per una parte, prodotti del luogo, prodotti biologici e naturali, prodotti turistici e sportivi originali ed esperienziali. Naturalmente l'offerta deve essere contraddistinta da requisiti di qualità e sicurezza.

Negli ultimi anni si è affermato il fenomeno dell'*esperienzialità* il quale ha coinvolto settori e

ambiti di attività assai distanti gli uni dagli altri. Vale per il cicloturismo come per i *cammini*; ha a che fare con la ricerca dell'*autenticità* che è contenuta nella lingua, nella storia, nelle tradizioni e nell'arte dei luoghi, come per le produzioni artigianali sostenibili e a basso impatto. La ricerca consapevole delle emozioni ha alimentato il cosiddetto fenomeno dello *shopping esperienziale* che vede i consumatori voler realizzare un benessere interiore e gratificante. Il mercato ha modificato la comunicazione e la qualità dei prodotti per coinvolgere i consumatori durante l'acquisto e/o il consumo di un prodotto. C'è da chiedersi se anche i negozi di prossimità siano nelle condizioni non tanto di creare ambienti di vendita appropriati o *vibranti* quanto di suscitare sensazioni e ricordi capaci di attrarre e persistere.

Lo stile di vita dei consumatori è in evoluzione e la pandemia ne ha radicalizzato alcuni tratti. I valori ed i bisogni culturali si sono saldati con l'esigenza dell'incontro e dello scambio nonché della socializzazione tra persone accumulate da un sistema di valori comune; la riduzione dei volumi della spesa si sono accompagnati con l'aumento della qualità dei prodotti e con l'attenzione rivolta alla sostenibilità e responsabilità del processo produttivo, che diventa sempre più un parametro che orienta le scelte delle persone; l'economia della condivisione o *sharing economy* si sta consolidando verso le persone di tutte le classi d'età e con l'utilizzo di una sempre più larga varietà di prodotti e servizi.

Questi orientamenti è opportuno vengano assunti anche dalla prossimità commerciale delle aree interne, non tanto o non solo da uno specifico negozio quanto da un sistema ampio che attraverso l'adozione di nuovi strumenti, come il Distretto commerciale di valle o il Distretto dell'attrattività, è nelle condizioni di trasferire un messaggio e confezionare una proposta complessa.

La comunicazione è importante. Far conoscere chi siamo, in quale contesto abitiamo e lavoriamo, quale sia il nostro radicamento sociale ed etico vanno considerati fattori decisivi ad

incrociare sensibilità, bisogni e flussi. Di fronte all'esplosione dell'*e-commerce* e degli acquisti *on-line* non basta il passaparola. L'uso efficace di piattaforme digitali e social deve accompagnarsi anche in montagna e da parte delle attività commerciali di queste aree all'allestimento di vetrine "intelligenti" e *smart assistant* in grado di permettere l'interazione tra le strutture e i consumatori e turisti.

Gli effetti di Covid-19

Le ricerche sul campo, effettuate da differenti soggetti nella prima fase del lockdown e ripetute nelle fasi successive, hanno rilevato come la prossimità ed il localismo sono stati capaci di attrarre l'83% dei consumatori italiani, i quali hanno scelto, in misura maggiore del passato, i negozi gestiti da persone che conoscono, attività quali panifici e pasticcerie, piccoli market e macellai. In particolare, i consumatori dichiarano per il:

- a) 78% di essere più propensi a fare acquisti vicino a casa;
- b) 72% di aver riscoperto di essere parte integrante di una comunità caratterizzata anche dalla presenza di piccole realtà commerciali;
- c) 70% di fidarsi dei consigli dei piccoli commercianti locali e di vicinato;
- d) 65% si essersi trovati costretti a ripiegare sui negozi vicino a casa e che, tuttavia, questo vincolo ha permesso loro la riscoperta della bellezza insita nella prossimità urbana;

I negozi di prossimità e di vicinato in questa fase si sono progressivamente affermati nelle intenzioni e negli interessi dei consumatori, come dimostra lo stesso *audit* di MasterCard dal quale emerge l'aumento della quota degli italiani che, rispetto al 2019, si rivolge a questa tipologia commerciale. Il 78% dei consumatori, infatti, sceglie la spesa di prossimità e lo fa per tre ragioni fondamentali:

- a) il 72% privilegia la riscoperta del senso di comunità che è strettamente legato alle piccole realtà commerciali;

b) il 54% esprime la volontà a spendere per risollevere l'economia locale;

c) il 27% ripone fiducia nel passaparola, nelle relazioni e nei consigli di vicinato.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, rileva come il negozio di prossimità riesce ancora in quest'ultimo periodo a mantenere buona parte dello spazio che si era ricavato durante la prima fase del lockdown.

Dall'altra parte, l'Osservatorio Multicanalità 2020, realizzato prima dell'estate per conto della Nielsen in collaborazione con la Business School del Politecnico di Milano, ha tracciato i confini di questo periodo storico in cui si conferma non solo l'importanza della stretta relazione dell'individuo con la sua dimensione digitale, che influisce in modo rilevante sulla conoscenza, sui comportamenti e sulle decisioni, ma dimostra anche come tutto viene rigenerato e nulla rimane cristallizzato in compartimenti stagni.

I diversi comportamenti dei consumatori non rappresentano una criticità ma ben si conciliano. Infatti, se da una parte l'*e-commerce* ha registrato record storici (+350%, aprile 2020) per assestarsi su valori comunque elevati (+150%, nel periodo successivo); dall'altra, il largo consumo nello stesso periodo ha realizzato un giro d'affari robusto (+ 28% rispetto alla fase precedente).

La "prossimità", in definitiva, appare come una parola strategica assunta per riflettere e progettare: dagli studiosi, che la considerano una delle chiavi di lettura della modernità, utile cioè a comprendere ed interpretare il tempo presente; come dai governi territoriali e dalle agenzie di sviluppo locale, che ad essa si riferiscono quando devono proiettare e trasferire all'esterno le qualità intrinseche dei patrimoni e la forza insita nella storia e nelle capacità generative dei luoghi e contesti territoriali, per far acquisire anzitutto ai luoghi marginali e periferici maggiore consapevolezza su sé stessi, sul processo storico che li ha caratterizzati, sull'eredità del passato, sul riconoscimento degli eventi che hanno coinvolto, di volta in volta la natura, le comunità e le

persone. Non sfugge inoltre la circostanza che è stata fatta propria anche dal mercato interessato ad enfatizzare il valore, a volte il mito, posseduto dalle culture, tradizioni e dai prodotti locali, poiché considerati una leva efficace per comunicare meglio con i consumatori, per essere credibili e, in definitiva, vendere di più.

Questa parola è stata, ed è, ampiamente utilizzata, al pari dell'"autenticità", per comunicare i valori delle comunità, le qualità del territorio e delle produzioni ai fini stessi dell'attrattività.

Il caso regionale

Nei mesi contraddistinti dalla fase pandemica numerosi esercenti hanno riavviato la loro attività, nella maggioranza dei casi per spirito di servizio nei confronti dei concittadini.

Una ventina di gestori di piccoli esercizi commerciali, localizzati in paesi delle valli e in montagna, pur non avendo un volume d'affari tale da giustificare il mantenimento delle attività, hanno deciso di proseguire con la fornitura dei servizi. In generale, considerano positiva questa scelta poiché i consumatori e clienti li hanno ripagati.

La fase del lockdown e i vincoli alla mobilità connessi, hanno fatto emergere anche nel contesto regionale il valore della prossimità e del vicinato. Secondo Fida Confcommercio Fvg, nel corso del 2020, infatti, il 40% dei piccoli negozi di generi alimentari hanno incrementato i fatturati mediamente del 10% in ragione, in primo luogo, della rispondenza dei consumatori al loro spirito di servizio nel tener aperto le attività e, poi, in virtù dei servizi aggiuntivi che hanno ritenuto di fornire, uno dei quali è stata la consegna a domicilio della spesa. Nei momenti difficili, in cui non ci si poteva muovere, i commercianti hanno ritenuto legittimamente di aver svolto una funzione sociale essenziale dedicandosi anche all'ascolto delle persone che avevano bisogno di parlare con qualcuno al di fuori dalle mura domestiche.

In relazione al periodo più recente di pandemia e ai condizionamenti alla mobilità, gli esercenti hanno espresso riserve sulla effettiva possibilità di cambiare ulteriormente il tradizionale

modello organizzativo e a integrare i servizi o a modificare consolidate modalità gestionali. I meccanismi di funzionamento delle catene logistiche e delle filiere hanno avuto effetti sulla conduzione delle imprese, condizionandole nello svolgimento delle attività e nelle possibilità evolutive. Per gli operatori pesano in particolare le seguenti criticità:

- a)** il 42% ha registrato difficoltà nel reperire la merce;
- b)** il 10% ha subito l'aumento dei prezzi alla fonte;
- c)** l'8% ha operato con una connessione insufficiente.

Le imprese regionali, intervistate dalle Associazioni di rappresentanza, affermano che durante la pandemia hanno cambiato taluni atteggiamenti commerciali e effettuato servizi aggiuntivi. Si rileva come gli operatori hanno attivato per il:

- a)** 43% un servizio di consegna della spesa a domicilio;
- b)** 40% l'uso dei buoni spesa in accordo con Regione e Comuni di riferimento;
- c)** 10% la consegna dei giornali quotidiani;
- d)** 7% ha ampliato utilizzo delle tecnologie digitali per comunicare e porsi in relazione con i clienti.

4. I processi demografici

La regressione demografica

Le tendenze e le previsioni al 2050 relative dei processi demografici in Italia indicano una riduzione degli abitanti che passeranno da 60,3 mln a 51,5 mln, mentre il tasso di natalità, influenzando sulla struttura demografica con la riduzione delle fasce 0-14 anni, renderà ardua la sostituzione delle classi d'età impegnate nella produzione.

Questa situazione influirà sul sostegno alle pensioni, sulla produzione del reddito e sulle capacità complessive del sistema di creare ed evolvere in tutte le sue componenti.

All'interno di queste dinamiche è coinvolto anche il Friuli-Venezia Giulia.

Al 2050 la popolazione potrebbe scendere dagli attuali 1.211.357 (erano 1.219.191 nel 2017) a 1.034.499, con un tasso di natalità che inciderà seriamente sulla struttura demografica con la riduzione delle fasce 0-14 anni, passata da 150.253

del 2017 a 143.576 del 2020, 15-64, da 755.159 a 747.434, e con la popolazione + 64 anni, passata in un breve arco temporale da 313.779 a 320.347.

Si comprende bene come in questa situazione appaia arduo anche nella realtà regionale generare valore, assicurare equilibrio alla struttura demografica, produrre servizi ecosistemici, così come mantenere alla scala locale servizi ed essenziali strutture produttive.

A questa situazione è necessario correlare una serie di fenomeni che concorreranno a rendere critico l'assetto sociale ed economico dei contesti urbani e territoriali. In particolare, è indispensabile tener conto dei seguenti fattori:

- a)** la fragilità occupazionale nelle fasce d'età decisive; in quella 25-29 anni il tasso di occupazione maschile italiano è piuttosto basso, del 60% e quello femminile sotto il 50% (in Germania è dell'80% e del 75%);

b) la difficile integrazione nel tessuto sociale e produttivo degli immigrati; questo processo appare piuttosto lento, con quote comunque in diminuzione, e non modificherà in modo rilevante le tendenze demografiche e la compatibilità previdenziale;

c) il trasferimento all'estero dei giovani; allo stato, sono circa 117 mila le persone che nel 2018 sono uscite dal Paese, di cui oltre 30 mila laureati e, più in generale, sono oltre 600 mila i laureati che lavorano in 36 Paesi;

d) il grado di singoletudine e le famiglie monodimensionali; in Italia una famiglia su tre è composta da una sola persona e questo valore si rafforza ulteriormente nelle città (a Milano i singles sono più del doppio rispetto a quelli che abitano con un partner);

e) il progressivo processo di gentrificazione; si tratta di una tendenza globale che, in Italia, comporta che il 70% delle persone abitano in città e nei centri urbani mentre nelle aree interne e montane, che rappresentano il 65% del territorio, abita il 30% delle persone.

I riflessi sui luoghi

Entro il 2050 saranno poco meno di 170 le località che si svuoteranno definitivamente, mentre entro il 2025 è previsto che spariscano almeno 30 Comuni. Mettendo in relazioni dati, tendenze e fattori si presenta una situazione costituita da 1/5 dei comuni italiani che si sta incamminando verso il nulla mentre 1/6 della superficie è colpita dall'abbandono e lasciata inselvaticare. Il 4% della popolazione nel corso dei prossimi anni migrerà e, come sostengono in modo inequivocabile alcune ricerche, in assenza di un'inversione delle dinamiche e di una definitiva affermazione della prossimità e dei centri più piccoli le destinazioni possibili delle persone sono due: il cimitero, in virtù del robusto processo di invecchiamento della popolazione, e le città e i centri urbani, a causa dello spostamento delle quote più giovani e di quanti intendono intraprendere ed innovare.

Nel 1996, su 8.100 Comuni 2.830 venivano considerati *a disagio*: da questi ultimi si è innescata

una emigrazione stimata a 5 milioni di persone, da parte soprattutto delle componenti più giovani della popolazione. Contestualmente, si osserva una crescita del numero di Comuni "a disagio": nel 2001 si passa a 3.292, nel 2006 a 3.556, nel 2011 a 3.959, mentre nel 2016 si raggiunge la cifra record di 4.395 su un totale di 7954 (pari al 55%). 14 mln gli italiani vivono in luoghi carenti di servizi – caratterizzati dal progressivo depauperarsi del patrimonio storico e edilizio – con prospettive di occupazione e miglioramento delle condizioni di lavoro assai modeste e con una assai fragile capacità di resistere all'interno delle abitazioni che li hanno visti nascere. I riflessi sulla struttura economica dei luoghi sono robusti con il confermarsi delle tendenze registratesi negli ultimi anni alla diffusa chiusura di servizi elementari ed essenziali, pubblici e privati, tra cui si annoverano i negozi di prossimità.

Nelle zone montane italiane il processo di desertificazione commerciale ha sinora generato, in oltre 200 Comuni, la scomparsa e chiusura dell'unico presidio, sia esso un esercizio commerciale o bar. Il nord-est non è esente da questo processo: in Veneto i Comuni sprovvisti di un esercizio commerciale sono 31, in Friuli-Venezia Giulia addirittura 37, cui aggiungono 6 Comuni dove anche l'ultimo negozio attivo ha chiuso (Drenchia, Stregna, Clauzetto, Pulfero, Taipana, Frisanco). Dal 2015 al 2018 le stime indicano che i negozi di prossimità nelle due Regioni sono diminuiti di oltre il 6% sotto la spinta fornita dall'espansione della grande distribuzione che si è localizzata nelle aree di fondovalle e dalle vendite on-line che si è saldata alla negativa evoluzione demografica. In uno scenario dove prevalgono tendenze regressive emergono due elementi attorno cui è possibile ancorare una prospettiva di inversione di tendenza: dove c'è un negozio e un servizio di prossimità, privato e pubblico, e dove è ben tenuta e gestita la struttura urbana, urbanistica e edilizia, è attiva e vitale la partecipazione alle esperienze comunitarie e non vi è la disponibilità ad accettare acriticamente il deperimento dei patrimoni e della bellezza del contesto.

5. Le politiche di sviluppo e la prossimità nei provvedimenti regionali

Indirizzi generali

Le politiche di sviluppo delle aree montane sono continuamente oggetto di riflessioni e proposte da parte dei soggetti istituzionali e di territorio che hanno a cuore lo sviluppo sociale, economico e culturale della montagna e più in generale delle “aree interne”.

Le Regioni, attraverso specifici programmi settoriali e la predisposizione di un ciclo di iniziative legate alla programmazione dei Fondi di coesione 2021-2027, rivolte in particolare alla creazione o al rafforzamento dei Fondi per il finanziamento di politiche specifiche per le aree montane, si propongono di affrontare la questione della marginalità e dell'impoverimento territoriale. Tra gli strumenti individuati per lo sviluppo del territorio vi è l'Investimento Territoriale Integrato (come da art. 99 della proposta di Regolamento Generale) che permette l'implementazione della strategia locale in maniera integrata, che contempera al proprio interno di più Assi prioritari dello stesso Programma o anche fra Programmi diversi. L'obiettivo è agganciare la prossima programmazione comunitaria al fine di ottenere ulteriori risorse e proseguire con le attività di rigenerazione.

Le Programmazioni ai fini della tenuta e crescita della società ed economia montana si focalizzano sulla creazione di un ambiente per lo sviluppo dell'ecosistema legato alla *green economy*, sulla promozione di *smart community*, nonché sul sostegno alle imprese agro-alimentari – che rappresentano un fattore essenziale di valorizzazione delle risorse locali e di creazione del valore.

L'attenzione è inoltre rivolta a sostenere le attività terziarie e commerciali di prossimità stimolando, tramite provvedimenti *ad hoc*, la riconversione delle strutture esistenti secondo i

modelli multiservizio e della multifunzione e facilitando il ricambio generazionale. Specifiche norme e misure sono destinate a favorire e difendere le imprese del *commercio tradizionale* e di *prossimità* – da concepire come presidi commerciali e artigianali:

- a) l'incentivazione alla permanenza nei luoghi, al nuovo reinserimento e all'apertura di attività;
- b) la promozione di iniziative integrate soggette a misure fiscali di vantaggio per abbattere i costi di produzione;
- c) il rinnovo degli edifici e delle attrezzature;
- d) l'innovazione digitale,
- e) il sostegno alla trasformazione delle imprese verso il modello della multifunzionalità e/o delle attività multiservizio.

L'Associazione che raggruppa le Comunità Montane (Uncem) tra le altre indicazioni suggerisce la piena attuazione della Legge n.158 del 2017 sui piccoli Comuni, approvando in tempi rapidi i Decreti attuativi, ciò al fine di individuare anche le modalità di spesa delle risorse economiche e l'incremento della dotazione del Fondo previsto dalla legge. Una delle iniziative che l'Associazione ha promosso è la campagna denominata “*Compra in valle, la Montagna vivrà*” allo scopo di incentivare l'acquisto nei piccoli negozi di prossimità.

I Comuni – impegnati a risolvere problemi con limitate risorse organizzative e finanziarie – attraverso il Fondo nazionale per i Comuni montani, istituito dalla Legge del 24 dicembre 2012, n. 228 “*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*” (Legge di Stabilità 2013), art. 1 c. 319, 320 e

321 – sovvenzionano, destinando risorse a fondo perduto, aspiranti imprenditori ed imprese, in particolare micro-imprese e piccole imprese, condotte nello specifico da giovani imprenditori (fino a 35 anni), orientate alla realizzazione di negozi multifunzionali. Tutto ciò in coerenza con il Regolamento CE n. 1407/2013 della Commissione, n. 1408/2013 e n. 717/2014, relativo all'applicazione degli Artt. 107 e 108 del “Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea”, riguardo gli aiuti *de minimis* e gli aiuti di Stato.

Dai Laboratori Territoriali, composti da attori locali e gruppi di ricerca e diffusi nelle varie realtà alpine nazionali, emergono indirizzi generali e puntuali per lo sviluppo della montagna i cui elementi salienti sono riconducibili a:

- a) puntare sui cosiddetti *protagonisti della risalita*, riconoscibili nella vitalità e competenze delle persone, reti di comunità, produzione di idee, originalità dei luoghi, autenticità e la presenza di asset;
- b) organizzare *comunità di progetto* e *progetti di comunità*;
- c) interconnettere costantemente le dinamiche dello sviluppo territoriale ed economico delle città e della pianura con quelle della montagna;
- d) premiare quanti intendono compiere una scelta di vita e di lavoro verso la montagna;
- e) rigenerare borghi, strutture ed edifici anche ai fini di assecondare modelli abitativi e generare l'attrattività delle persone,
- f) stimolare l'animazione culturale ed economica;
- g) sostenere la bioeconomia e le filiere produttive (storiche e nuove).

Le esperienze regionali

REGIONE PIEMONTE

La L.R. 28/1999, e successive modifiche ed integrazioni, regola il settore commerciale, mentre la Regione interviene sulla specificità delle aree montane, la promozione dello sviluppo sociale ed economico, la salvaguardia

del territorio, sulla valorizzazione delle risorse culturali e delle tradizioni locali per il tramite della L.R. 14/2019. Sono individuati livelli essenziali di servizi pubblici per garantire vivibilità e residenzialità delle aree e previste attività di promozione sociale ed economica. In particolare, tramite l'utilizzo dello strumento del Psr, sono stati investiti 35 mln € per il recupero e rigenerazione di 30 borghi (dalla Val Maira alla Valsesia) che hanno permesso l'attivazione di nuove imprese e il rafforzamento delle economie locali e l'attrattività turistica. Merita sottolineare l'esperienza perseguita dal comune di Traversella in Piemonte che ha messo in atto un progetto di incentivazione al ritorno in montagna attraverso lo stanziamento di contributi economici a fondo perduto per aprire attività commerciali e artigianali.

Regione Toscana

La L.R. 62/2018 “Nuovo Codice del Commercio”, e la successiva integrazione intervenuta con L.R. 60/2020, disciplina il settore e precisa nell'art. 15 gli “esercizi di vicinato”, mentre con la L.R. 68/2011 vengono promosse le politiche pubbliche a favore dei territori montani e si attiva il Fondo regionale per la montagna. Interventi specifici di particolare interesse sono stati avviati da “Montagna viva” che, tramite l'utilizzo del Fondo integrativo nazionale per i comuni montani e il coinvolgimento dei Comuni (nel caso quello di Seravezza, Lucca), previsto contributi a fondo perduto da 5 a 25 mila € per le piccole imprese montane (a Bando) che si trasformano in centri multiservizi. Si tratta di centri che arricchiscono l'offerta ed i servizi commerciali attivati tramite l'apertura di nuovi esercizi commerciali oppure il mantenimento o l'ampliamento di attività esistenti, in modo da contrastare la desertificazione del tessuto commerciale concausa dello spopolamento. Le attività previste devono essere avviate entro 6 mesi dall'aggiudicazione dei contributi e restare attive per almeno 18 mesi, e sono rivolte alla vendita in loco, online o con consegna a domicilio di prodotti tipici locali, non necessariamente o

esclusivamente di tipo alimentare. Le imprese garantiscono la realizzazione di attività aggiuntive alle tradizionali. Si tratta in particolare di operazioni online, di servizi ai cittadini, aree Wi-Fi, rivendite di giornali e riviste, invio di corrispondenza, pagamenti vari, visione di programmi pay tv, video del territorio, intrattenimento per giovani e anziani.

Regione Veneto

La L.R. 50/2012 relativa alle Politiche per lo sviluppo del sistema commerciale riconosce, tra l'altro, *ruolo del commercio tradizionale al dettaglio come fattore strategico di sviluppo economico e di crescita sociale del territorio (...) svolto dagli esercizi di vicinato all'interno dei centri storici e urbani* e si propone di rafforzare il servizio di prossimità nell'ottica di un maggior grado di tutela del consumatore. Quanto alle aree montagne, le politiche di sviluppo sono regolate dalla L.R. 30/2007 che prevede, tra gli altri indirizzi, contributi per il miglioramento dei servizi e della qualità della vita dei cittadini, finalizzati al sostegno delle spese di gestione e di funzionamento nei settori dei servizi sociali e del trasporto scolastico.

La programmazione prevede inoltre l'integrazione delle misure previste nell'ambito dei temi orizzontali come le politiche delle "aree interne" e l'utilizzo di strumenti di *sviluppo locale di tipo partecipativo* come i Gal per concorrere all'attuazione della strategia di sviluppo (art. 28 del Regolamento generale dei Fondi Sie). Merita citare l'esperienza del Gal della provincia di Belluno che, con il sostegno economico del Fondo Comuni Confinanti e con la collaborazione tecnica della Camera di Commercio di Treviso-Belluno Dolomiti e della Confcommercio di Belluno, ha promosso il progetto strategico *sviluppo di un nuovo modello di intervento per garantire i servizi essenziali nelle aree marginali attraverso il sostegno dei negozi polifunzionali*. Si tratta della concessione a Bando di contributi a fondo perduto per un importo massimo del 40% sulla spesa sostenuta ed effettivamente ammissibile (limite massimo di 80.000 euro, per una spesa di 200.000 euro, e limite minimo di

2.400 euro, per una spesa di 6.000 euro).

I beneficiari sono le piccole imprese che svolgono attività di commercio nella tipologia di esercizio di vicinato o esercizi di somministrazione di alimenti e bevande e che svolgono e/o che intendono esercitare attività commerciale polifunzionale. In particolare, le spese finanziate riguardano macchinari, impianti produttivi, attrezzature nuove di fabbrica, impianti di illuminazione e di sicurezza, arredi nuovi di fabbrica, ristrutturazione e ammodernamento di beni immobili finalizzati allo svolgimento delle attività commerciali, hardware, programmi informatici, interventi di innovazione digitale, sistemi per l'accettazione di pagamenti innovativi, vetrine intelligenti, realtà aumentata.

Provincia Autonoma di Bolzano

È in vigore la L.P. 71/2000 *Nuovo ordinamento del commercio*, che si propone di ottenere, tra l'altro, *l'efficienza, la modernizzazione e lo sviluppo della rete distributiva, la valorizzazione e la salvaguardia del servizio commerciale nelle aree urbane, rurali, montane, nonché l'evoluzione tecnologica dell'offerta*.

Gli strumenti d'intervento previsti dalla programmazione provinciale commerciale sono individuati nella disciplina commerciale vera e propria, nell'urbanistica commerciale e nel fisco commerciale.

In particolare, dal 2014 sono in vigore misure straordinarie per sostenere i negozi di vicinato e/o di prossimità. Sono previsti contributi fino a 15 mila € per sostenere la sopravvivenza dei piccoli negozi di paese già presenti, cioè negozi che operano in località rurali con almeno 150 abitanti e che esercitano il commercio al dettaglio di generi alimentari e di prima necessità. Una somma maggiore è destinata all'apertura di nuove attività in Comuni privi di strutture di vendita. In aggiunta, sono garantiti incentivi ulteriori (da 9.000-11.000 euro) alle attività che integrano i servizi erogati con la vendita di giornali, il servizio postale, la consegna a domicilio, la vendita di prodotti locali.

Lo scopo è quello di assicurare vitalità economica e sociale alle aree periferiche considerato

che la sopravvivenza dei piccoli negozi di paese consentono non solo al commercio di vicinato di proseguire con l'attività ma anche alla popolazione di avere accesso ai prodotti necessari senza spostarsi in zone urbane.

Provincia Autonoma di Trento

La legge di riferimento per il settore commerciale è la L.P. 17/2010 che, tra l'altro, premia la plurifunzione e, con essa, l'acquisto di impianti ed attrezzature nonché gli interventi di ristrutturazione edilizia, specie in quelle valli dove è carente o assente l'offerta commerciale. In particolare, i Comuni possono ricevere contributi fino al 90% della spesa ammissibile per l'acquisto, la costruzione o la ristrutturazione di immobili da concedere in comodato gratuito alle imprese commerciali alle quali verrà affidata la gestione, mentre alle imprese commerciali è concesso un *premio di insediamento* (max 30.000 euro). Di particolare interesse è l'Art. 13 *Criteri di programmazione urbanistica del settore commerciale*, e successive modificazioni, poiché si propone di creare un equilibrio tra le varie tipologie e dimensioni delle imprese commerciali.

Riguardo lo sviluppo territoriale e le misure a favore delle imprese interviene la L.P. 17/1998 - Interventi per lo sviluppo delle zone montane e disposizioni urgenti in materia di agricoltura, e successive modificazioni ed integrazioni, che si propone di contenere lo spopolamento e di ridurre le diseconomie che penalizzano le attività produttive. Allo stato attuale, sul territorio sono presenti almeno 245 negozi multiservizi, alcuni dei quali gestiti da associazioni cooperative, che rappresentano una rete di protezione delle comunità locali dal punto di vista sociale ed economico. Negli ultimi vent'anni la Provincia ha stanziato complessivamente 20 mln euro per rafforzare la rete dei negozi multiservizi, una parte dei quali direttamente a favore dei Comuni per creare un ambiente ideale alla permanenza dei negozi e al nuovo insediamento di attività in termini di rigenerazione urbana e di realizzazione di infrastrutture materiali e immateriali.

Regione Emilia-Romagna

Il settore del commercio è regolato dalla L.R. 12/1999, e successive modificazioni ed integrazioni, e la Regione al fine di promuovere il settore nelle aree territoriali montane, marginali e poco popolate, ha previsto specifici interventi a favore degli *esercizi commerciali polifunzionali* (Dgr n. 2022/2018). Questo modello produttivo è ritenuto una leva per rafforzare i presidi in grado di fornire beni e servizi di prima necessità e contrastare fenomeni di rarefazione del sistema distributivo e dei servizi. I Comuni possono promuovere nelle aree montane e rurali, nonché nei centri e nuclei abitati con popolazione inferiore a 3.000 abitanti, la presenza esercizi con superficie di vendita non superiore a 250 metri quadrati nei quali le attività di commercio al dettaglio, prioritariamente di prodotti del settore merceologico alimentare e l'eventuale attività di esercizio di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, sono esercitate unitamente ad altri servizi di interesse per la collettività, eventualmente in convenzione con soggetti pubblici o privati. Il processo per giungere all'avvio del modello parte dall'individuazione da parte dei Comuni delle aree interessate da fenomeni di rarefazione, dalle caratteristiche che le attività commerciali devono possedere ai fini dell'attribuzione della denominazione di *esercizio commerciale polifunzionale*, dall'esistenza, o meno, di un numero massimo di tre esercizi commerciali del settore merceologico alimentare (o misto) ogni 1.000 abitanti. Il modello si applica anche alle aree con popolazione residente fino a 350 abitanti, nelle quali sia presente un solo esercizio commerciale del settore merceologico alimentare (o misto). I contributi sono concessi (a Bando) alle piccole e medie imprese esercenti il commercio, la somministrazione di alimenti e bevande e dei servizi. La Legge Regionale n. 25/2017 sulla Montagna prevede alcuni strumenti di programmazione finalizzati alla definizione delle priorità e alla destinazione delle risorse finanziarie, quali il Programma regionale per la Montagna che individua gli obiettivi di sviluppo e le linee di indirizzo per la programmazione settoriale, i Programmi

triennali di investimento elaborati dalle Unioni di Comuni montani relativi a opere e interventi per lo sviluppo delle zone montane, il Fondo regionale per la montagna alimentato dalle risorse del Fondo nazionale per la montagna attribuite alla Regione, e da risorse regionali definite con la legge di bilancio, per concorrere al finanziamento degli interventi di investimento per lo sviluppo delle zone montane. Inoltre, attraverso il POR-Fesr 2014-2020 sono stati resi disponibili 3 mln di euro rivolti a sostenere i programmi di trasformazione delle piccole strutture commerciali di prossimità e vicinato nell'ottica dell'omnicanalità e dell'innovazione digitale 4.0. Si tratta di un indirizzo che si propone la crescita della competitività e l'adattamento ai mutati comportamenti dei consumatori. Sono supportati per un massimo di 10.000 euro gli investimenti rivolti all'acquisto dei sistemi digitali, pagamenti innovativi, video-collegamenti, promozione del punto vendita attraverso i canali web. La vetrina interattiva viene considerata un approccio utile per far fronte alle esigenze del mercato e comunicare efficacemente le produzioni tipiche. Sono state coinvolte 200 imprese. Nei confronti della montagna appenninica, la Regione sta sviluppando robuste politiche finalizzate al recupero demografico e sociale. Sono stati investiti 10 mln che permetteranno a 341 famiglie (o giovani coppie), su 2.310 domande, di disporre di circa 29.000 euro (50% delle spese di acquisto dell'immobile; 50% dell'importo lavori in caso di ristrutturazione non portata in detrazione fiscale) per riabitare la montagna e ristrutturare le abitazioni. L'iniziativa ha messo in movimento anche il tessuto produttivo locale, anzitutto le imprese edili ed impiantistiche, del legno e dell'arredamento.

Regione Friuli-Venezia Giulia

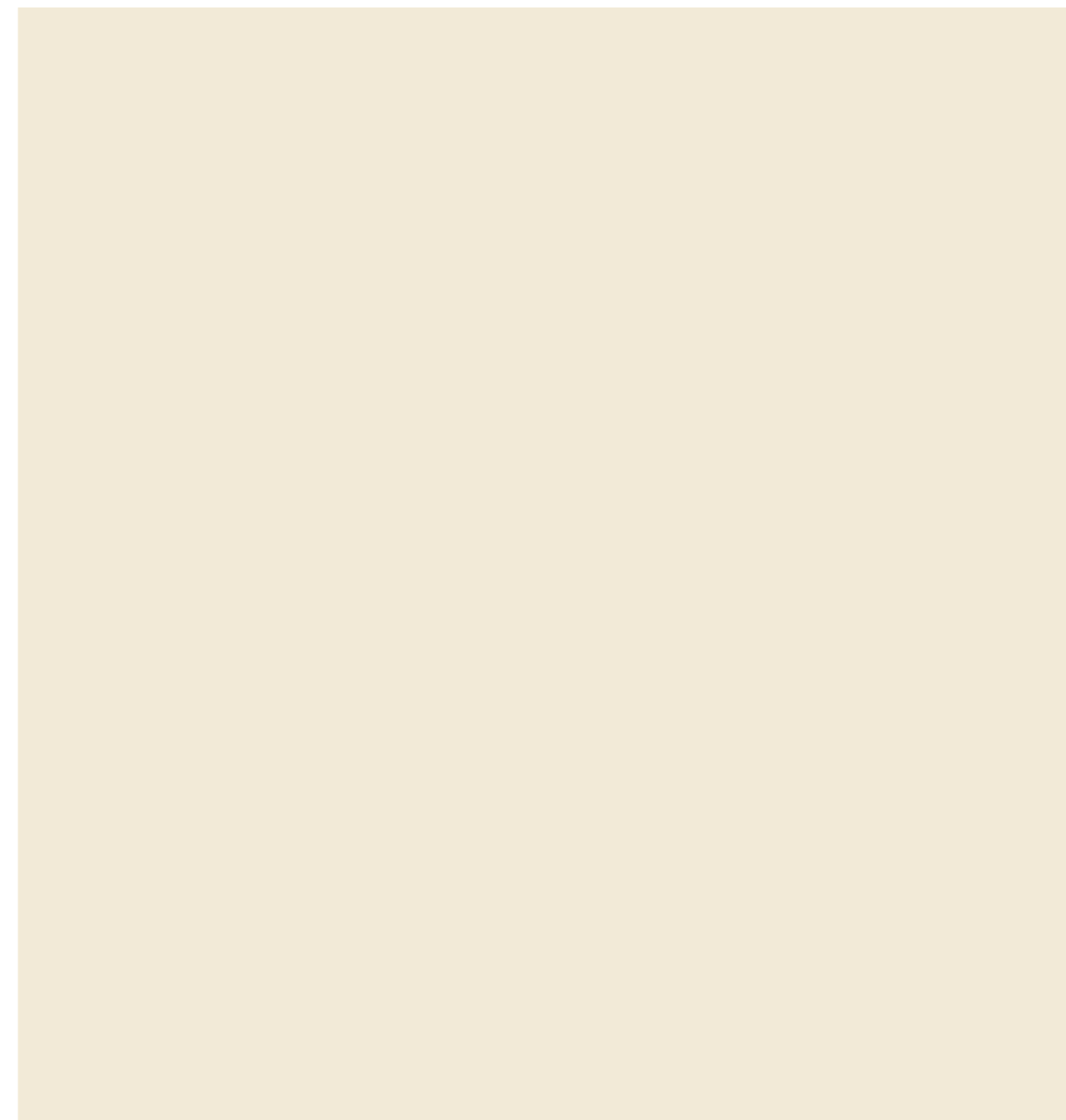
La disciplina organica del commercio è prevista dalla L.R. 29/2005 che, in termini di indirizzo generale, si propone di promuovere la modernizzazione della rete distributiva, di tutelare e promuovere il territorio e le produzioni locali, di valorizzare i servizi commerciali, tra le altre, nelle aree montane anche ai fini del contrasto

dei processi di depauperamento. Il valore della prossimità è riconosciuto negli artt. 11 (Esercizi di vicinato) e 86 (Aree urbane, locali storici e servizi di prossimità) ed in particolare al C. 2, lett. F dove si prevede la possibilità di realizzare interventi di promozione dei servizi di prossimità nelle zone montane o rurali svantaggiate individuate dai Comuni, con particolare riguardo all'attivazione e al sostegno di esercizi polifunzionali. Le politiche relative alla montagna sono previste dalla L.R. 33/2002, e successive modifiche ed integrazioni, che individua nell'art. 3 la *Conferenza permanente per la montagna* quale luogo fondamentale per focalizzare le politiche di sviluppo dei territori montani e definire un comune e coerente disegno programmatico che può essere attuato anche attraverso accordi di programma fra gli enti. Al fine di ridurre i costi di attività che si determinano in relazione allo svantaggio territoriale della montagna, è intervenuta la L.R. 5/2020, anche a modifica ed integrazione di precedenti provvedimenti, che prevede incentivi e contributi annuali per ridurre i maggiori costi destinati alle imprese commerciali, compresi i pubblici esercizi e i soggetti che gestiscono l'attività di distribuzione carburanti nei territori montani, relativamente all'acquisizione di materie prime, merci, imballi e trasporti, spese per lavoro dipendente e autonomo, spese per riscaldamento, spese assicurative, telefoniche e postali, spese di pubblicità, spese di elaborazione dati e tenuta della contabilità, cancelleria, servizi di pulizia e lavanderia, vigilanza notturna, acquisto di beni di consumo, spese di allacciamento delle utenze energetiche e idriche, spese di manutenzione ordinaria, compresi i costi sostenuti per spese di locazione e connesse all'attività di certificazione nei limiti del regime di aiuto *de minimis*. Nello specifico, sono interessati i soggetti che operano nei Comuni che non superano i 3.000 abitanti, interamente e parzialmente montani nonché quelli ricompresi nelle zone B e C di svantaggio socioeconomico, nella misura pari al 50% della spesa ammissibile, non inferiore a 1.000 euro e non superiore a 2.500 euro. Il contributo viene

raddoppiato nel caso l'attività fornisca servizi di consegna a domicilio per i residenti nel Comune in cui l'esercizio ha sede, l'accesso a internet mediante la messa a disposizione di rete Wi-Fi o di postazione pc, l'ampliamento delle categorie merceologiche, l'utilizzo di eco-compattatori e

di attrezzature e strumentazioni necessarie per la vendita di prodotti alimentari e detergenti sfusi, messa a disposizione gratuita di spazi non compresi nella superficie commerciale a favore di associazioni per lo svolgimento di attività aggregative.

Quadro sinottico



Organizzare i servizi di prossimità

La prospettiva di migliorare l'organizzazione dei luoghi attorno alla prossimità e di cogliere le tendenze del mercato interno richiede la disponibilità di competenze professionali, l'erogazione di servizi integrati e multifunzionali.

In sostanza, nelle località e paesi di montagna non basta sostenere che *il piccolo negozio non può morire*, vi è la necessità di praticare soluzioni, a livelli differenziati e integrati, anche recuperando esperienze europee e regionali. La vita del paese e della valle si rigenera attorno all'esistenza di economie locali e ai negozi che, indipendentemente dal numero di abitanti, dalle condizioni sociali e dal flusso turistico, devono essere messi nelle condizioni di poter esercitare le attività e ricavare un reddito. La scelta di assicurare struttura all'economia locale e di creare le condizioni per la stessa diversificazione produttiva implica l'adozione di trasferimenti finanziari mirati e svincolati dalla corrispondenza ai parametri economici precostituiti. I negozi creano valore a favore della comunità locale poiché dispongono di elementi essenziali la cui riproduzione costituisce un valore aggiunto per la stessa vitalità dei luoghi: la funzione sociale di aggregazione, la disponibilità, la competenza e la professionalità del commerciante. Esiste una stretta relazione tra processo demografico e abbassamento della qualità urbanistica e utilizzo del patrimonio edilizio esistente. La rigenerazione anche di parti circoscritte dei contesti e parziali interventi di manutenzione e sistemazione urbana, con il coinvolgimento della componente pubblica e degli operatori privati, permette di mantenere la bellezza ed il valore dei luoghi e di sostenere il tessuto produttivo e, in definitiva, di non perdere le ragioni dell'attrattività. Vi sono indirizzi di ordine generale che appaiono efficaci anche in relazione ai risultati ottenuti dalla loro applicazione in alcuni contesti territoriali, riconducibili a:

a) operare alla scala intermedia (o di valle) per promuovere politiche replicabili, a un più elevato impatto e capacità di produrre risultati,

mettendo a sistema una serie di “protagonisti” distribuiti territorialmente (qualità dei luoghi, integrazione di asset, socializzazione di idee, progetti integrati, coinvolgimento delle competenze e delle disponibilità verso gli altri);

b) favorire la permanenza, la promozione e la creazione di micro-attività economiche, multifunzionali e multiservizio e, parallelamente, strutturare e diversificare il tessuto produttivo;

c) rigenerare l'impianto urbanistico e il patrimonio edilizio ed impiantistico.

Il catalogo delle esperienze e pratiche da cui attingere per precisare il progetto di animazione culturale, sociale ed economica di un territorio è piuttosto esteso. La griglia delle opzioni e delle iniziative che si possono promuovere alla nostra scala locale consente di affrontare almeno cinque temi differenziati che, al pari delle scuole, dei servizi sociali e sanitari, della mobilità ed accessibilità, si pongono di fronte a Comuni, cittadini e imprese.

1. Primo tema: relativamente alla funzione e al valore del negozio di prossimità. È possibile che i negozi svolgano in misura più intensa una funzione di ispirazione del paese e del borgo verso viaggiatori e turisti che attraversano il territorio. Proprio perché i luoghi esprimono autenticità, valori ed emozioni vi è la necessità di strutture che rappresentino e comunichino questa dimensione. I negozi di prossimità hanno le caratteristiche per poterlo fare e, nelle situazioni più mature e consapevoli, possono essere riconosciuti come hub e anello di una rete più ampia. Dalla relazione tra queste strutture e i gruppi di promozione territoriale si possono individuare le soluzioni per svolgere in modo efficace il ruolo di punto di riferimento e “cuore” della comunità. Questo può riverberare effetti sulla stessa redditività e il mantenimento nel tempo dell'attività economica, anche mediante una diversificazione dei format di vendita oppure attraverso l'adozione di un'immagine coordinata con il più ampio sistema montano.

2. Secondo tema: relativamente alla multifunzionalità. È possibile allestire negozi di prossimità multifunzionali o polifunzionale per la vendita in loco,

online o con consegna a domicilio non solo di prodotti alimentari e tipici, che potrebbe basarsi su una licenza particolare, una per comune e non trasferibile fuori dal territorio, e sulla predisposizione di un unico locale dove svolgere diverse funzioni ad esempio l'erogazione di prodotti e/o servizi farmaceutici, postali, di ricezione e consegna della merce da corrieri, relativi al bancomat, ricevitoria totocalcio e ai pagamenti digitali fino all'organizzazione del “ristorante di comunità” per pasti per asporto. La co-ubicazione di diversi servizi in un unico spazio e/o edificio e la produzione di servizi di *delivery* e a chiamata richiede sia un modello di negozio che possieda requisiti organizzativi minimi e la disponibilità di risorse umane, specie dei giovani, sia la rigenerazione delle strutture e degli impianti per corrispondere in maniera adeguata al nuovo profilo.

3. Terzo tema: relativamente alle relazioni tra cittadini e negozio di prossimità, tra domanda e offerta di beni e servizi. È possibile corrispondere in maniera efficace alle esigenze dei cittadini, in particolare anziani e turisti, che possono disporre dell'opportunità di richiedere non solo prodotti alimentari particolari e specifici (quali i beni non disponibili presso il negozio di prossimità) ma anche programmare l'ordine di beni di altra natura (“*mi serve la lampadina*”, “*ho bisogno del filtro della lavatrice*”, “*mi serve un farmaco o un dispositivo medico di base*”). La tecnologia e l'innovazione digitale rappresentano forme innovative di incrocio fra domanda e richiesta che permettono di corrispondere quanto più possibile alle esigenze degli abitanti del luogo, ai mutati comportamenti dei consumatori e di costituire piccole strutture commerciali di prossimità dotate dell'omnicanalità per la vendita, per le prenotazioni, per accettare ed eseguire pagamenti, realizzare video-collegamenti, promuovere il punto vendita ed i prodotti attraverso i canali web. Servono anche per la migliore gestione e l'abbassamento dei costi dello stock di prodotto. La vetrina interattiva, le vetrine intelligenti, la realtà aumentata rappresentano dispositivi e soluzioni utili anche alle microimprese per far fronte alle esigenze del mercato e porsi in

relazione con i propri fornitori, clienti, consumatori della comunità e della valle, comunicare efficacemente le produzioni tipiche. È un altro modo per realizzare la *dimensione sociale*, che anzi viene enfatizzata ulteriormente attraverso il digitale, senza investimenti e costi fissi esosi.

4. Quarto tema: relativamente alla fornitura di servizi nel contesto di valle. È possibile fornire beni e servizi da una sede di valle verso i comuni dell'area in una situazione che, spesso, vede numerose località prive di un negozio e punto di riferimento commerciale e non in grado di alimentarne la permanenza. Si tratta di attivare una sorta di modello *hub and spoke* che si articola con la vendita e commercializzazione di beni e servizi in modo capillare e diffuso in un contesto ampio (*spoke*) da parte di una struttura solida (*hub*), magari localizzata nel paese principale della valle, cui gli abitanti ed i turisti si possono riferire e che può generare la costituzione di micro-imprese rivolte all'acquisizione di prodotti, da fornitori dell'area o da piattaforme commerciali più distanti, oppure al loro trasporto e distribuzione.

5. Quinto tema: relativamente agli accordi con la grande distribuzione organizzata. È possibile che i piccoli negozi e i negozi multifunzionali di prossimità, anche sulla scorta del modello francese denominato *1000 cafés*, possano avvalersi delle piattaforme e servizi della GDO. Alla luce dei reali rischi di chiusura dei negozi, specie in assenza di un ricambio generazionale, vi è l'esigenza di adottare i meccanismi di assistenza e supporto che la GDO è in grado di fornire. Se l'obiettivo non è solo riferito a mantenere e rafforzare le attività in un luogo e a creare una rete di negozi di prossimità multiservizi, appare d'interesse sostenere la gestione dei titolari in essere (precedenti o nuovi gestori) garantendo loro uno stipendio minimo e assicurando le forniture dalla centrale della grande distribuzione. Il modello di *business* che si genera non si circoscrive al titolare/gestore e alla GDO ma diventa a tutti gli effetti parte integrante del progetto di sviluppo della comunità, e può essere cofinanziato attraverso l'utilizzo delle Agende rurali o montane e dei progetti di coesione promosse dalla Regione.

6. Il Distretto del Commercio

Il Distretto del Commercio nelle realtà regionali

La questione della prossimità è stata declinata anche nel contesto di scala vasta o di valle.

In questo senso, alcuni territori della montagna hanno indagato le potenzialità dello strumento del Distretto del Commercio realizzando esperienze di sicuro interesse. Così in Alta Val Seriana Clusone, in Val Brembana e a San Pellegrino Terme.

L'esito delle attività maturate nel corso degli ultimi anni ha messo in luce, in primo luogo, le capacità del territorio a coordinarsi non solo per scopi pragmatici ma anche per finalità considerate *più elevate* poiché si è saputo intersecare le esigenze delle singole strutture con un più ampio progetto di competitività territoriale.

La costruzione delle iniziative di collaborazione alla scala di valle e di area vasta è stata perseguita attraverso la partecipazione dei soggetti destinatari e si è estesa coinvolgendo i grandi operatori privati chiamati a sostenere il rilancio delle aree, ampliando gli ambiti di intervento con lo svolgimento di attività di formazione degli operatori e puntando sui giovani ai fini di potenziare l'innovazione dei processi, dei prodotti e della promozione turistica.

Lo strumento del Distretto ha permesso la predisposizione di misure e l'avvio di azioni che, seppur di natura diversa, sono state affrontate per lo più in modo integrato e sulla base di obiettivi ben definiti. Si riconoscono cinque ambiti prevalenti (*politiche*) su cui si sono concentrate le iniziative di tipo distrettuale.

1. *Politiche d'area*. Si tratta di azioni perseguite da soggetti diversi, volte al sostegno alla

nuova imprenditorialità e al contrasto alla desertificazione commerciale.

2. *Politiche normative*. Si tratta dell'introduzione di dispositivi e procedure amministrative negli atti promossi dai Comuni del territorio. Sono destinate a semplificare e ad uniformare regolamenti, autorizzazioni, modulistica generalmente connesse con lo sviluppo economico e le attività delle imprese, commerciali e turistiche.

3. *Politiche di pianificazione*. Si tratta dell'armonizzazione di piani urbanistici locali e delle norme di attuazione relativi al governo del territorio, al commercio, alla riqualificazione e gestione di edifici e aree.

4. *Politiche per le imprese*. Si tratta dell'attivazione di servizi condivisi tra gli operatori relativamente alla consulenza sulle spese, alla formazione di gruppi di acquisto a livello regionale, alle soluzioni logistiche e messa a fattor comune di magazzini e servizi di consegna a domicilio.

5. *Politiche commerciali*. Si tratta del supporto a eventi e manifestazioni; della creazione di una piattaforma informatica per la gestione di promozioni condivise dagli operatori commerciali tramite l'adozione di un'App utilizzabile su sistemi operativi iOS e Android, di una web App da cui si accede tramite un link inviato allo smartphone/tablet utilizzando QR Code e sito web; della promozione unica dell'offerta locale tramite carta fedeltà e App del Distretto, pacchetti e percorsi, in diretto rapporto con il turismo, l'artigianato e l'agricoltura; dell'organizzazione dei servizi di trasporto, pubblici e privati.

Lo strumento distrettuale ha permesso di individuare e perseguire l'obiettivo del

trasferimento alle strutture commerciali dell'area dei benefici prodotti dalle strutture pilota, come nel caso delle terme, e della trasformazione del Distretto del commercio in un vero e proprio *Distretto dell'attrattività territoriale* con la creazione di un soggetto unico di promozione turistica.

Il Distretto del Commercio nel provvedimento regionale "Sviluppo Impresa"

Il provvedimento denominato sinteticamente "Sviluppo Impresa" si propone di sostenere il tessuto produttivo e le imprese, anche quelle commerciali. L'attenzione verso questo settore è data dall'esigenza di corrispondere compiutamente alle trasformazioni dell'assetto insediativo, alla crisi dei consumi, al cambiamento dei comportamenti dei consumatori e turisti, al flusso che ha permesso l'affermazione di modelli commerciali di grande portata.

All'art. 9 sono previsti i "Distretti del commercio" che, al c. 5, possono essere sostenuti attraverso il "Fondo per lo sviluppo dei distretti del commercio". Mentre con l'art. 10 (*Individuazione dei distretti del commercio e delle politiche attive di sviluppo*) il Comune e/o i Comuni procedono all'individuazione degli ambiti territoriali dei Distretti *in cui attuare progetti integrati di rigenerazione dei centri cittadini, con l'obiettivo di sviluppare e accrescere l'attrattività, la fruibilità, la visibilità e la qualità della vita dell'intero territorio*.

Il Distretto si configura come un organismo che persegue politiche organiche di riqualificazione del commercio e ottimizza la funzione commerciale e dei servizi al cittadino. Appartiene ad un ambito territoriale delimitato, caratterizzato da un'offerta distribuita integrata ed in grado di esercitare una polarità commerciale almeno locale, può avere un'ampiezza intra-comunale, comunale o infra-comunale. Ciascun Comune, come indicato al c. 2, *definisce le proprie politiche di sviluppo locale e territoriale integrato dei settori commercio, turismo e terziario da attuare all'interno dei distretti*

e, come previsto al successivo c. 3, possono procedere all'Accordo di partenariato ai fini della *rigenerazione dei centri cittadini e allo sviluppo urbano sostenibile*.

Quanto agli incentivi destinati alla rigenerazione delle attività economiche collocate nei Distretti del commercio, l'art. 1 individua nella Regione il soggetto chiamato a sostenere le attività di infrastrutturazione urbana e gli investimenti in tecnologia e digitalizzazione. Altre norme prevedono *misure di sostegno per lo sviluppo e la competitività delle imprese commerciali* (art. 12) ed *incentivi per la valorizzazione e la riqualificazione dell'offerta commerciale di microimprese, piccole e medie imprese commerciali* (art. 12, c. 1, lett c) nonché i *Centri commerciali naturali* (art. 13).

Il modello che emerge dal provvedimento appare di natura "urbana" (così all'art. 9, c. 2 lett c) ed è volto *al rinnovo dell'ambiente e dell'arredo urbano, la creazione di zone pedonali, la forestazione urbana, la mobilità sostenibile* (così all'art 11, c. 2): tale approccio non esalta il valore della prossimità che esprime l'insieme dei luoghi e delle attività collocate nell'ambito delle aree vaste delle terre alte e potrebbe comportare rischi circa una sua non agevole applicazione in realtà territoriali differenti, come quelle riferibili ai contesti territoriali montani e alle aree interne.

Peraltro, l'indicazione di assegnare ai singoli Comuni la possibilità di definire specifiche politiche di sviluppo integrato e di attivare progetti di rigenerazione (art. 10 c. 2 e c. 3) non tiene conto della circostanza che l'ambito montano è costituito da una molteplicità di realtà piccole e piccolissime spesso sprovviste di strutture tecnico-amministrative.

Quanto agli *interventi straordinari a sostegno dei servizi di prossimità offerti dagli esercizi commerciali* (art. 14) al fine di contrastare la diminuzione degli esercizi commerciali attivi del Friuli-Venezia Giulia, questi si riferiscono a quei Comuni aventi una popolazione non superiore a 3.000 abitanti che fanno parte delle articolazioni territoriali. Con tale norma,

l'Amministrazione regionale si propone di sostenere, mediante contributi a fondo perduto, il *mantenimento degli esercizi di vendita di vicinato* prevedendo una serie di requisiti di premialità nel caso di servizi aggiuntivi alla tipologia di negozio alimentare che prevede condizioni quali, ad esempio, di *occupare un massimo di tre addetti a tempo pieno, calcolati in unità lavorative annue (ULA), compresi i titolari, i collaboratori, i soci lavoratori retribuiti, ed esclusi gli apprendisti e il personale con contratto di apprendistato o di formazione professionale o di inserimento* (così l'art 14, c. 3, lett c). In particolare, il c. 5 determina il contributo *in misura pari al 50 per cento della spesa ammessa* che può arrivare al 100 per cento nel caso di svolgimento di almeno tre servizi aggiuntivi di prossimità previsti dal provvedimento mentre il c. 6 stabilisce che *l'importo di spesa ammessa per domanda non può essere inferiore a 2.000 euro né superiore a 5.000 euro*.

È utile osservare che le esperienze maturate in altri contesti regionali appaiono più precise in termini di individuazione dei beneficiari (negozi commerciali di montagna), più corpose relativamente al supporto economico e con un maggiore ventaglio di servizi aggiuntivi all'attività principale di commercio di beni alimentari. Sono previste le vetrine digitali, il "ristorante diffuso" e la consegna pasti, il deposito e consegna di prodotti medicali, la disponibilità di spazi di *co-working* e di incontro comunitario fino all'applicazione di forme innovative capaci di incrociare la domanda e la richiesta e, quindi, in grado di fornire servizi mobili, *delivery*, a chiamata in modo da rispondere a esigenze differenziate.

Spetta in ogni caso agli operatori commerciali del territorio montano accogliere la sfida della costruzione di un approccio di area vasta che influisca sul radicamento e sviluppo del settore, in coerenza con le stesse politiche e progetti praticati in altre realtà dell'arco alpino, in termini di strategia complessiva e di individuazione di attività operative misurabili e monitorabili, ed in accordo con le Amministrazioni comunali e altri soggetti territoriali.

La costruzione dello strumento di governo del settore nell'area vasta e l'adozione di forme commerciali di tipo distrettuale favoriscono la prossimità e permettono la creazione delle condizioni che assicurino struttura ai negozi di vicinato. Possono altresì riverberare effetti dalla gestione comune e condivisa degli acquisti e di alcune tipologie di materie, dalla formazione imprenditoriale e professionale anche ai fini di favorire la transizione nella conduzione e gestione dei negozi, e dall'avvio di processi di partenariato, tra soggetti pubblici e privati, tra negozi e attività diversi in una logica di filiera e di collaborazione con la GDO.

La ridefinizione delle scelte urbanistiche, in coerenza con la struttura insediativa e le caratteristiche e le fragilità del tessuto economico e sociale, appare come uno dei primi e più importanti atti che può essere predisposto dallo strumento di governo di settore alla scala dell'area vasta, come assume rilievo la definizione di un piano d'azione per la sostenibilità sociale, economica e ambientale che concorra a consolidare il valore che riveste la prossimità.

Il provvedimento "Sviluppo Impresa" propone, inoltre, all'art. 35 il *Consorzio unico per la montagna* finalizzato ad aggregare gli operatori economici dell'area montana in modo da promuovere e commercializzare l'offerta turistica. I progetti integrati presentati da un unico soggetto costituito da una pluralità di imprese ed operatori economici sono incentivati e premiati.

Il Distretto del Commercio secondo la ricerca

Il profilo di Distretto del Commercio per le aree montane che la ricerca suggerisce è destinato a sollecitare la riqualificazione del sistema commerciale e a rigenerare le strutture urbane rappresentando un'occasione per assicurare vitalità ed animazione sociale e sostenere le richieste dei consumatori che visitano e frequentano i compendi montani.

Si configura, pertanto, contemporaneamente come:

a) laboratorio permanente: ciò in virtù della partecipazione e della cooperazione che si instaura tra i diversi soggetti, per la definizione di politiche, il confronto con i programmi delle Amministrazioni locali, la gestione associata delle funzioni e dei servizi, che costantemente si confrontano con le visioni e le problematiche delle imprese di valle;

b) atelier di sperimentazione: in considerazione dell'attivazione di esperienze, negli ambiti della pianificazione del territorio e del settore, della fornitura dei servizi e della gestione delle risorse pubbliche e degli acquisti, che si riferiscono alla predisposizione di modelli organizzativi e gestionali non standardizzati e di modelli legati all'innovazione sociale e digitale che si modificano in relazione alle dinamiche pubbliche e del mercato;

c) filiera di diffusione: poiché viene favorito il trasferimento di contenuti e pratiche innovative prodotte dai singoli nei vari ambiti di attività, secondo la logica *da uno a molti* che premia lo spirito cooperativo e il concetto di filiera produttiva, e allude al pieno coinvolgimento dei diversi soggetti che partecipano all'esperienza.

La ricerca, inoltre, ritiene opportuno tenere unite le iniziative di formazione dei Distretti del commercio in ambito montano con la più generale questione turistica, che nel caso regionale si trova a disporre di un nuovo dispositivo, nella prospettiva di costituire un vero e proprio *Distretto dell'attrattività territoriale*, come suggerito da altri contesti territoriali. Proprio perché nel nostro caso si procede alla creazione di un soggetto unico di promozione turistica, l'indicazione proposta può rafforzare visioni, programmi e progetti concreti capitalizzando le sinergie tra le imprese (filiera), le competenze, la tensione verso la sperimentazione e le risorse finanziarie.

7. Smart community e prossimità territoriale

Organizzare territori e edifici smart

La montagna e le aree interne possono diventare complesse *smart community* e “*territori intelligenti*” indispensabili per dilatare le possibilità di coesione sociale e radicamento produttivo.

Comunità e imprese locali quali *lenti spaziali* attraverso cui leggere i fenomeni in atto ed elaborare, organizzare ed erogare servizi – nell’ambito di politiche che si articolano in archi temporali differenti – e interconnettere spazi, persone, patrimoni ed economie.

Vi è la necessità di accompagnare il progetto di rafforzamento dei negozi di prossimità con la creazione di un ambiente *smart* dotato di reti, servizi ed interfacce digitali.

Si tratta di attrezzare i territori in maniera tale che i cittadini e le imprese abbiano a disposizione reti a banda larga a velocità superiore a 7 Mbit/s, da rete fissa e mobile o, per altri versi, nelle aree interamente montane deve essere disponibile l’accesso alla banda larga (wired e wireless) pari ad almeno 30 Mbps.

Il tema dell’accessibilità ai servizi digitali e alle reti immateriali se non risolto rappresenta un vincolo all’uguaglianza e alle opportunità di crescita economica (*mappa 1*).

Le imprese più attive in questo senso sono quelle situate nei territori urbani più connessi. Un ruolo importante in questi casi è stato esercitato dalle Associazioni degli esercenti che hanno attivato iniziative di formazione degli imprenditori locali (Negozio 4.0, Miglio Digitale) anche ai fini dell’organizzazione delle strutture e della sperimentazione di tecnologie e servizi digitali dedicati, come reti beacon/Wi-Fi in grado di analizzare le informazioni su quanti frequentano le città.

Il miglioramento della qualità della vita e delle condizioni competitive delle aree interne e marginali è legato alla completa realizzazione su scala nazionale e regionale del Piano europeo, il quale ha posto l’obiettivo della banda larga ultraveloce (velocità superiore a 100 Mbps) per almeno il 50% degli utenti domestici entro il 2020 e della Strategia italiana per la crescita digitale 2014-2020. L’area montana non è diffusamente coperta della rete internet a banda larga (Adsl) e dalla ultra larga (fibra ottica) ed è in corso di sviluppo una rete pubblica di Wi-Fi diffuso. È parzialmente coperta da reti di 30 Mbps e la connessione internet è spesso assicurata tramite metodi alternativi (operatori via radio o satellitari); è un territorio che appartiene solo in piccola parte al cluster C - aree marginali (aree per le quali gli operatori possono investire in reti con più di 100 Mbps attraverso il sostegno pubblico) mentre è in larga misura un’area identificata come cluster D - aree a fallimento di mercato (o *aree bianche*) soggetta, in virtù della scarsa densità

abitativa, all’esclusivo intervento pubblico che può garantire alla popolazione un servizio di connettività superiore ai 30 Mbps.

In questa fase si sono dilatati i problemi di connettività dell’area che la stessa ricerca ha evidenziato e che ha condizionato la didattica, gli acquisti, le prenotazioni, la gestione delle attività. Il permanere delle condizioni di deficit di accessibilità e dell’impossibilità di trasferimento di grandi quantità di dati rende arduo attrezzare compiutamente il sistema commerciale e i Distretti con la creazione di soluzioni e piattaforme informatiche per la gestione di una pluralità di iniziative da parte degli operatori.

La sicurezza sociale, la gestione della quotidianità e dei beni autentici e l’animazione economica, componenti essenziali della vita dei paesi, specie in una fase storica caratterizzata dal prevalere della classe d’età oltre i 65 anni e dall’invecchiamento strutturale nonché dalla riarticolazione dei processi di mobilità, possono avvalersi di un uso diffuso, aperto e pervasivo delle tecnologie e del digitale. L’esistente modello sociosanitario, le abitazioni, i patrimoni e i negozi possono essere implementati attraverso la disponibilità di device, connessione Wi-Fi e la realizzazione di servizi integrati, lungo le seguenti direttrici:

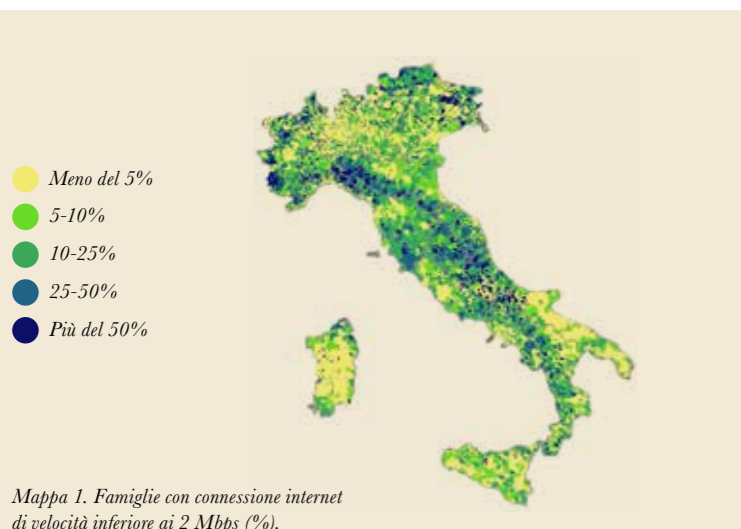
a) attuare i programmi U.E. relativamente alla formazione di *territori intelligenti* che alimentano il mercato dei servizi pubblici e privati a favore delle famiglie, comunità e delle imprese locali, e favorire la connettività che può svolgere una funzione catalizzatrice per il buon andamento della vita, della salute e dello sviluppo locale;

b) utilizzare i fondi europei MisMi (*Modello integrato di salute per una Montagna inclusiva*) e i finanziamenti Interreg per curare le persone che vivono nelle aree di montagna e per combattere l’isolamento e la disuguaglianza sanitaria attraverso l’offerta di servizi di tele-fisioterapia, teleconsulto e tele-monitoraggio, erogati da infermieri e animatori che sostengono gli abitanti dei paesi sia riguardo le patologie croniche sia di tipo sociale;

c) utilizzare strumenti quali il Fondo Sociale Europeo e il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale per l’avvio di *start-up* ad alto contenuto di innovazione tecnologica finalizzato a rimuovere le barriere architettoniche e favorire l’accessibilità al patrimonio culturale;

d) incrociare la domanda e l’offerta dei beni e servizi commerciali adoperando *device*, riconoscimento vocale e intelligenza artificiale in modo da corrispondere alle esigenze degli abitanti, al cambiamento dei comportamenti e abitudini dei consumatori e turisti, allestendo strutture di vendita digitalizzate ed in grado di disporre dell’omnicanalità, di vetrine interattive ed *intelligenti* per vendere e prenotare, stabilire rapporti con i fornitori, eseguire pagamenti, realizzare video-collegamenti, promuovere i prodotti, abbassare i costi di stock di prodotto;

e) diffondere gli *smart assistant* sia nel contesto domestico sia in quello turistico e culturale, per compiere ordinativi, prenotare servizi, fornire informazioni e programmazioni, in grado di interagire con le abitazioni e/o le strutture ricettive e capaci di generare *l’effetto rete* con altri dispositivi esterni presenti nell’ambiente o di pubblica utilità.



Mappa 1. Famiglie con connessione internet di velocità inferiore ai 2 Mbps (%).

8. Innovalp Experiences e la ricerca sul campo

Il progetto di ricerca

Il progetto Innovalp Experiences denominato “Gli ultimi, forme di welfare comunitario”, premiato dalla Fondazione Friuli e sostenuto sia dall’Azienda sanitaria universitaria Friuli Centrale (ASU FC) sia dall’Azienda sanitaria Friuli Occidentale (AS FO), si è focalizzato sulla predisposizione di un questionario, sulla conduzione di una ricerca e sull’interlocuzione diretta con gli operatori coinvolti. In particolare, la ricerca si è basata sulla somministrazione di 52 questionari a soggetti (titolari, gestori, conduttori) che rappresentano gli ultimi esercizi commerciali di paese distribuiti in 33 Comuni della montagna friulana, spesso collocati nelle frazioni e località.

Il questionario e il dialogo con gli operatori hanno permesso di comprendere e valutare le esperienze ed i modelli praticati, anzitutto nella fase di lockdown dovuta a Covid-19 e, allo stesso tempo, di recepire stati d’animo e aspirazioni. Sono stati considerati i seguenti parametri:

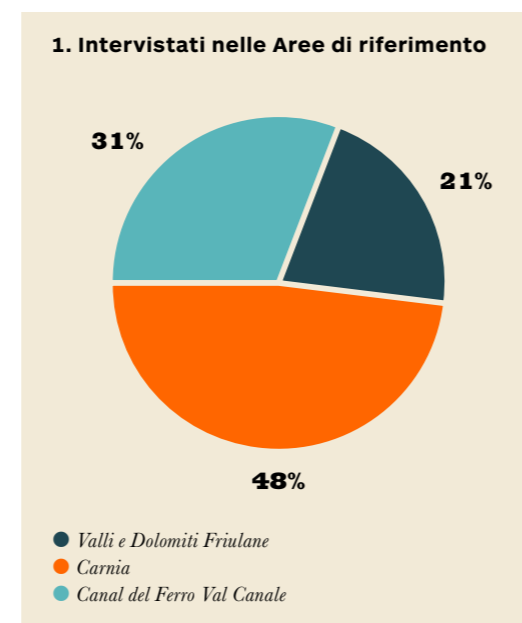
- a)** dati anagrafici relativi all’attività commerciale, alla sua localizzazione, denominazione e al suo andamento;
- b)** attività e servizi erogati durante e dopo la prima fase di lockdown;
- c)** necessità e possibili servizi che queste attività dovrebbero implementare per diventare a tutti gli effetti presidi territoriali in una prospettiva di riconoscimento e valorizzazione più ampia;
- d)** percezione dei negozi e delle attività da parte dei clienti abituali.

Lo stesso questionario lasciava campo libero agli intervistati in modo da poter inserire ulteriori elementi soggettivi e di valore quali, ad esempio:

- a)** tipologia di servizi offerti nel corso della fase pandemica;
- b)** acquisto o meno di prodotti locali;
- c)** giornate e orari di apertura;
- d)** vincoli e criticità nell’esercizio dell’attività commerciale;
- e)** prospettive e orizzonti all’evoluzione della intrapresa.

Le tre aree montane regionali considerate sono le Valli e Dolomiti friulane, la Carnia e il Canal del Ferro-Val Canale. Nel complesso sono stati intervistati 52 tra titolari, gestori e conduttori di attività commerciali, così distribuiti (grafico 1):

- a)** 11 nelle Valli e Dolomiti Friulane
- b)** 27 in Carnia
- c)** 14 nella Canal del Ferro-Val Canale



Gli ambiti territoriali

Valli e Dolomiti friulane

I comuni di quest’area al primo censimento (1871) contavano 44.665 abitanti passati dopo un secolo (1971) a 35.060, con una perdita netta di quasi 10.000 abitanti (1.000 ogni dieci anni). Negli ultimi 40 anni la popolazione dell’area è rimasta pressoché stabile attestandosi su circa 35.000 abitanti. Va evidenziato, anche per questa realtà, il fenomeno dello *scivolamento a fondo-valle degli abitanti* che penalizza le aree interne e montane, che presentano elevati indici di perdita di popolazione e di abbandono. Il beneficiario di questo processo è stato in primo luogo Maniago che ha incrementato la popolazione di 2.700 abitanti, per una parte anche grazie all’attrattiva esercitata in virtù del progressivo rafforzarsi della produzione industriale e della capacità di creare posti di lavoro.

Sono ben 4 i comuni con una superficie superiore ai 100 kmq., dove primeggia il Comune di Claut con una superficie di 166 kmq, seguito da Tramonti di Sopra con 125 kmq, Barcis con 103 e Cimolais con 101 kmq. Per quanto riguarda la densità abitativa, e senza contare il comune di Vajont che presenta storia particolare e tragica, i valori più bassi sono rappresentati da Tramonti di Sopra con 2,33 ab./kmq., Barcis con 2,35 ab./kmq., Cimolais con 3,51 ab./kmq. e Tramonti di Sotto con 4,22 abitanti/kmq.

In questo territorio sono state interessate dall’intervista 11 attività:

- a)** 1 a Barcis,
- b)** 1 a Cavasso Nuovo,
- c)** 1 a Claut,
- d)** 1 a Maniago,
- e)** 1 a Meduno,
- f)** 1 a Pinzano al Tagliamento,
- g)** 1 a Sequals,
- h)** 1 a Tramonti di Sopra,
- i)** 1 a Tramonti di Sotto,
- j)** 1 a Vito d’Asio,
- k)** 1 a Vivaro.

Di queste 11 realtà intervistate, 9 operano nei capoluoghi comunali e 2 nelle varie frazioni appartenenti ai comuni. La maggior parte dei titolari dei negozi è di genere femminile, con una fascia d’età compresa tra i 40 e i 50 anni

Iniziativa particolarmente rilevante messa in opera durante la prima fase di lockdown, oltre alla consegna della spesa e l’utilizzo dei buoni spesa eseguita generalmente da tutte le realtà intervistate, è stata quella attivata dai titolari del bar alimentari “Da Renzo” nella località di San Francesco del Comune di Vito d’Asio. Ogni giorno i titolari scendevano a valle per assolvere alle commissioni degli abitanti della frazione, implementando così il servizio di consegna a domicilio con la fornitura di pane, carne, farmaci, benzina, utensili ed oggetti di ferramenta. Isacco Tosoni, oltre ad essere titolare è anche fotografo, ha immortalato i volti dei suoi clienti e ha predisposto la raccolta “I volti di un piccolo paese in lockdown”.

Carnia

Negli ultimi 40 anni la Carnia ha perso oltre 9.000 abitanti: una media di quasi 2.500 persone ogni 10 anni; quasi 1 persona ogni 4 abitanti (23%). I comuni che hanno perso la maggiore quota di popolazione negli ultimi 40 anni (rispetto al censimento del 2011) sono stati: Ampezzo (-47%), Forni Avoltri (-46%), Lauro (-55%), Prato Carnico (-46%), Rigolato (-60%), Socchieve (-41%); nello stesso periodo il comune di Tolmezzo aumentava la popolazione (+5%), in virtù delle capacità attrattive esercitate per la dotazione di servizi, qualità della vita e di posti di lavoro, e in misura inferiore Amaro (+1%). L’andamento della popolazione della Carnia, a partire dal primo censimento del Regno di Italia (1871) fino al 1921 è risultato in crescita, passando dai 37.000 abitanti ai 51.000; poi, progressivamente, la popolazione è calata fino ad arrivare a 39.960 abitanti (2011) e a 37.552 (2019).

La Carnia è un territorio montano con ben 5 comuni con superfici superiori a 80 kmq (Forni di Sotto con 94 kmq, Forni Avoltri, Forni di Sopra, Prato Carnico, Paularo). Questi comuni sono realtà territoriali marginali e periferiche

con una densità abitativa è molto bassa: il comune di Forni di Sotto primeggia con soli 6,1 abitanti/kmq, seguono Forni Avoltri con 6,96 ab/kmq e Sauris con 9,45 ab/kmq. Nel fondovalle si trovano Tolmezzo, che ha una densità abitativa di 157,3 abitanti/kmq e Villa Santina con 169,05 ab/kmq. In questo territorio sono state intervistate complessivamente 27 attività:

- a) 1 ad Amaro,
- b) 1 ad Ampezzo,
- c) 1 ad Arta,
- d) 1 ad Enemonzo,
- e) 1 a Forni di Sopra,
- f) 1 a Forni di Sotto,
- g) 2 a Lauco,
- h) 2 a Paluzza,
- i) 4 a Paularo,
- j) 1 a Prato Carnico,
- k) 2 a Rigolato,
- l) 4 a Sappada,
- m) 1 a Sauris,
- n) 1 a Socchieve,
- o) 2 a Sutrio,
- p) 1 a Treppo-Ligosullo,
- q) 1 a Verzegnis.

Di queste 27 realtà intervistate, 18 operano nei capoluoghi comunali e 9 nelle varie frazioni e località. La maggior parte dei titolari è di genere maschile e con una fascia di età compresa tra i 40 e i 50 anni. Durante la fase del lockdown sono state attivate alcune iniziative che hanno integrato le funzioni principali. Da sottolineare le esperienze di:

- a) “Specialità gastronomiche” di Loris Brunasso di Ludaria di Rigolato che ha attivato il servizio di consegna dei medicinali;
- b) “Centro Spesa Bearzi” (alimentari) di Pieria di Prato Carnico che ha introdotto il pagamento tramite POS anche per le forniture a domicilio;
- c) “Al Risorgimento” (bar-alimentari) di Priuso di Socchieve che ha introdotto il servizio di consegna giornali e ha aggiunto una struttura esterna per garantire la socializzazione nel rispetto dei vincoli di distanziamento fisico.

Canal del Ferro-Val Canale

Negli ultimi 40 anni il Canal del Ferro-Val Canale ha perso oltre 6.000 abitanti: quasi 1/3 della popolazione si è dissolta in soli quattro decenni. I comuni che percentualmente hanno perso la maggior popolazione rispetto al censimento del 2011 sono stati: Dogna (-59%), Pontebba (-50%), Chiusaforte (-49%); nello stesso periodo, i soli comuni di Tarvisio e Malborghetto perdevano popolazione con una percentuale inferiore al 30%. Si tratta di un'area di soli 8 comuni il cui maggiore è Tarvisio con una superficie di 208 kmq., seguito da Moggio Udinese con 142 kmq. e il più piccolo è Resiutta con appena 20 kmq. La densità demografica media dell'area è di 10,54 abitanti/kmq., mentre quella di Tarvisio è pari a 20,21 abitanti/kmq; il comune con la densità più bassa è Dogna con 2 abitanti/kmq.; i comuni di Resia, Malborghetto Valbruna e Chiusaforte hanno una densità inferiore a 10 abitanti/kmq. In questo territorio sono state intervistate complessivamente 14 attività:

- a) 5 a Resia,
- b) 4 a Moggio Udinese,
- c) 2 a Chiusaforte,
- d) 1 a Malborghetto Valbruna,
- e) 1 a Pontebba,
- f) 1 a Tarvisio.

Di queste 14 realtà, 5 operano nei capoluoghi comunali e 9 nelle varie frazioni appartenenti ai Comuni. Fra queste 14 piccole realtà intervistate 5 di esse sono sia bar sia alimentari e tutte e 5 operano nelle frazioni dei rispettivi comuni. La maggior parte dei titolari è di genere femminile e con una fascia di età compresa fra i 40 ed i 50 anni. Da rilevare che durante la precedente fase del lockdown sono state attivate alcune iniziative interessanti, come nel caso:

- a) della “La vecchia Bottega” di Stolvizza e “Alimentari Valente” di San Giorgio di Resia che hanno effettuato il servizio di consegna di altre categorie merceologiche oltre a quella tradizionale degli alimentari;

b) di “Bar da Fabio” di Moggio Udinese che ha organizzato la raccolta e le adesioni per consegne di cibo d'asporto.

Composizione, struttura, gestione e mercato di riferimento

Le attività commerciali prese in considerazione dalla ricerca sono tendenzialmente di due tipologie: alimentari di piccole dimensioni e attività comprensive di bar e alimentari. Sono state tuttavia considerate anche altre tipologie di esercizi, presenti in misura minore rispetto ad altre, quali panifici cooperativi, latterie cooperative, osterie e bar. Le attività prevalenti (grafico 2) sono in definitiva così distribuite:

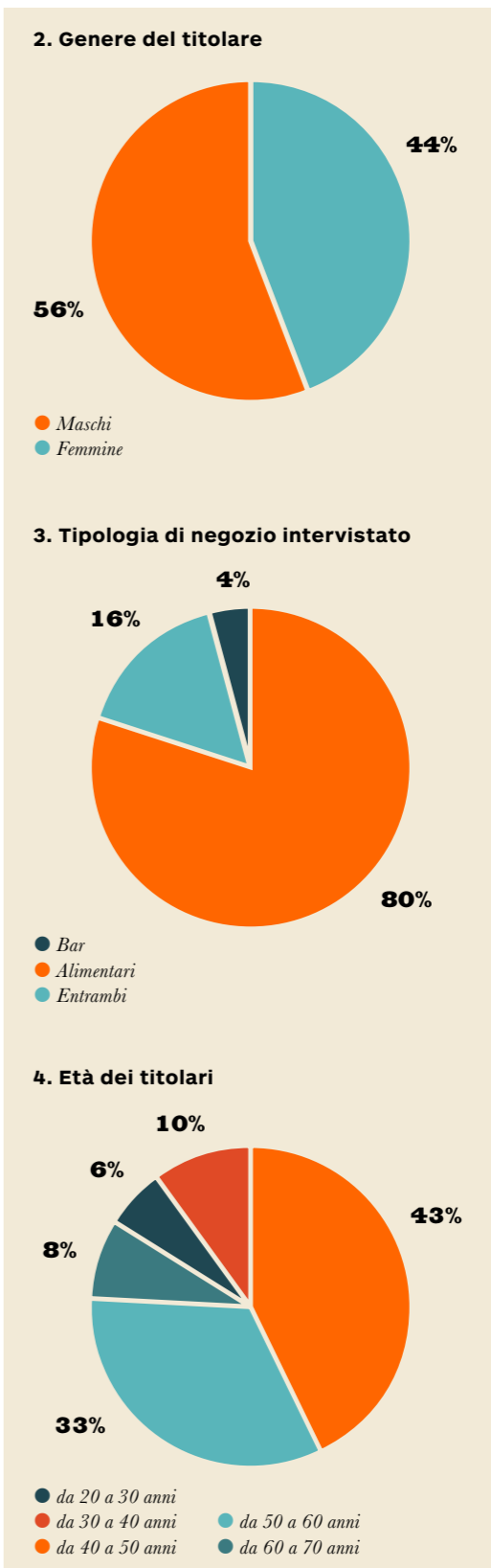
- a) 80% negozio di alimentari;
- b) 16% con doppia funzione (bar e negozio di alimentari);
- c) 4% legate alla miscita di bevande (bar).

Dal punto di vista del genere (grafico 3), le attività considerate sono a conduzione:

- a) 56% femminile;
- b) 44% maschile.

Per quanto riguarda l'età dei titolari e/o gestori dei Punti vendita (grafico 4), si rileva che la componente giovanile (maschile e femminile) appare residuale mentre prevalgono le fasce di età più anziane. Questa composizione rappresenta un indicatore significativo e potrebbe condizionare le effettive iniziative rivolte all'innovazione e all'adeguamento delle attività d'impresa. Il campione di imprese intervistato è rappresentativo delle seguenti fasce d'età:

- a) 6% per una fascia di età da 20 ai 30 anni.
- b) 10% per una fascia di età da 30 ai 40 anni;
- c) 43% per una fascia di età da 40 ai 50 anni;
- d) 33% per una fascia di età da 50 a 60 anni;
- e) 8% per una fascia di età da 60 a 70 anni.



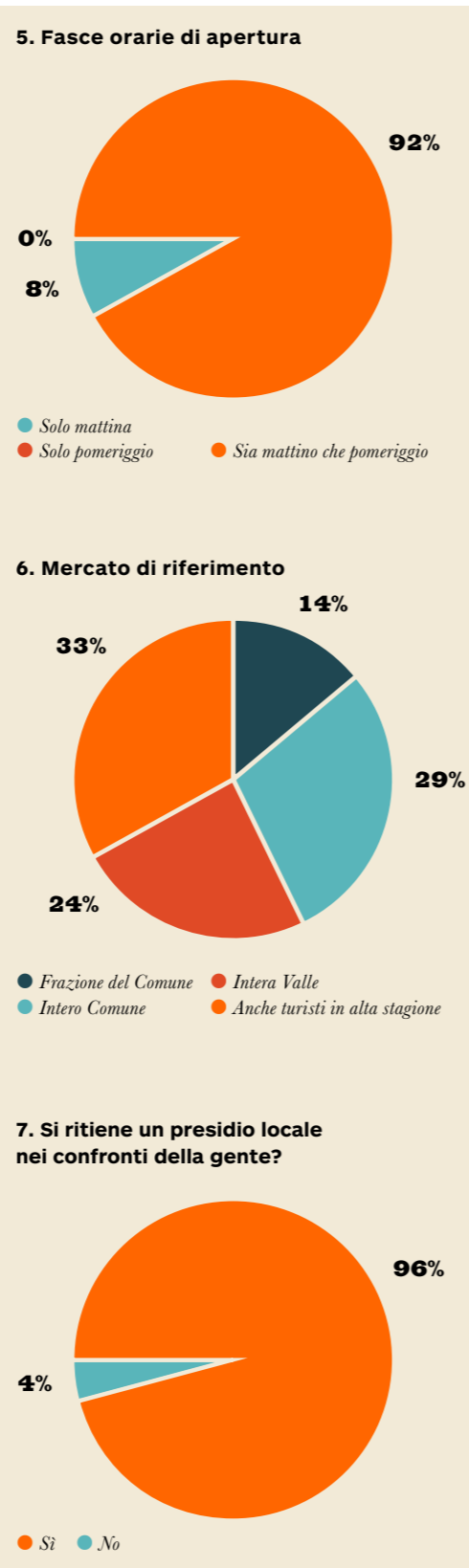
Si rileva, dall'altra parte, che nella gestione dell'attività oltre ai titolari intervengono persone che collaborano saltuariamente, più spesso nei periodi estivi e festivi. Spesso si tratta di familiari. Gli orari di apertura dei singoli punti vendita sono prevalentemente di 6 giorni su 7, con aperture sia al mattino che al pomeriggio (grafico 5).

Per quanto riguarda il punto vendita ed il proprio mercato di riferimento (grafico 6), tenuto conto delle risposte multiple, si evidenzia la stretta relazione di mercato che si instaura con la comunità e con i flussi turistici. Il quadro che emerge è il seguente:

- a) il 14% dichiara di avere come mercato di riferimento la singola frazione;
- b) il 24% dichiara di avere come mercato di riferimento la valle intera in cui opera;
- c) il 29% dichiara di avere come mercato di riferimento l'intero ambito comunale;
- d) il 33% dichiara di avere come mercato di riferimento sia locali che turisti.

Quanto al sistema di reperimento delle materie prime, beni e ogni altra tipologia di merce necessaria al funzionamento dell'attività, emerge la rilevante interfaccia che le imprese locali stabiliscono con le piattaforme e i centri all'ingrosso. La situazione è così definita:

- a) il 75% dei negozi si rifornisce da grossisti o da piattaforme della grande distribuzione;
- b) il 33% delle attività si rivolge anche a reti organizzate e dedicate.
- c) il 25% si affida ai produttori locali, in primo luogo nel settore lattiero-caseario, agro-alimentare e dell'artigianato di produzione.



Negozi che durante il lockdown si trasforma

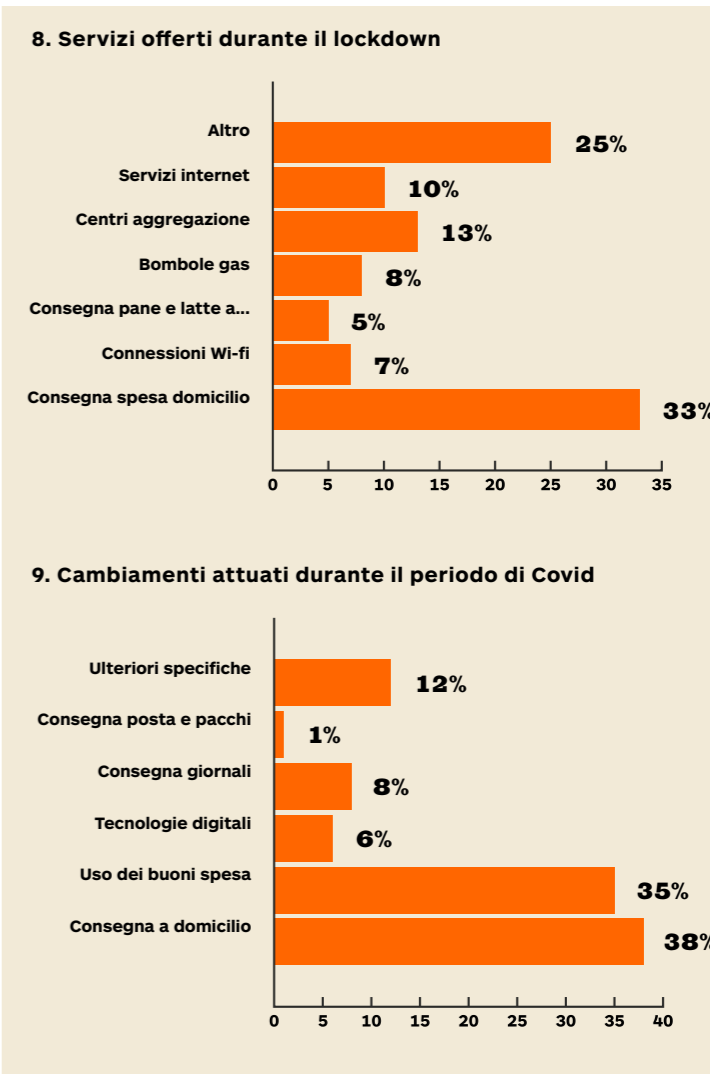
Un primo dato significativo emerso dalla somministrazione dei questionari e dall'interlocuzione diretta è che la quasi totalità degli intervistati ha ammesso che la propria azienda durante il lockdown è diventata un presidio locale di vitalità e socialità. Comunque, anche barriera allo spopolamento ed impoverimento del territorio (grafico 7). Questa concezione porta con sé la disponibilità individuale, l'organizzazione flessibile delle attività e la propensione alla relazione con gruppi e associazioni locali.

La dimensione della plurifunzionalità commerciale

L'integrazione dei servizi all'attività prevalente rappresenta un fattore presente nello svolgimento quotidiano delle attività commerciali. Questa situazione favorisce il consolidamento di future politiche rivolte alla qualificazione e all'innovazione dei negozi di prossimità commerciale nell'area montana. Fra i servizi offerti dai Punti vendita che hanno partecipato all'indagine si segnala che:

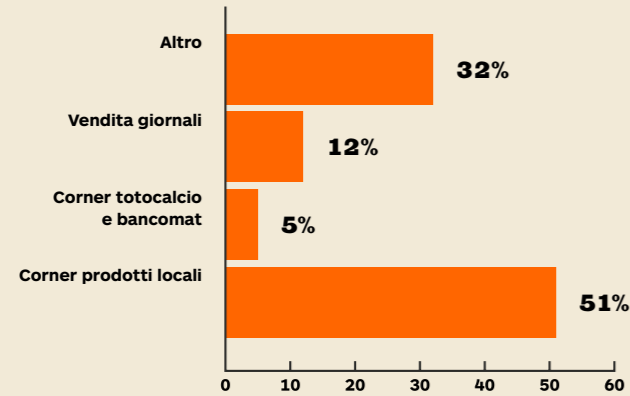
- a) il 33% propone la consegna della spesa a domicilio;
- b) il 25% svolge servizi a favore della comunità (cfr. grafico 9);
- c) il 13% mette a disposizione propri di spazi per riunioni, assemblee, incontri comunitari;
- d) il 10% offre un servizio di Internet point;
- e) il 7% consente accesso a Internet con Wifi.

Appare interessante registrare il cambiamento del tradizionale modello organizzativo dei negozi intervenuto durante il periodo di lockdown laddove nella componente "altro" del grafico 8 si annoverano una serie assai interessante di servizi aggiuntivi quali la gastronomia, la raccolta della lista della spesa nella giornata di sabato mattina, da eseguire a fondo valle, la consegna dei pasti a domicilio, la consegna dei giornali e dei farmaci, in accordo con edicole e farmacie.



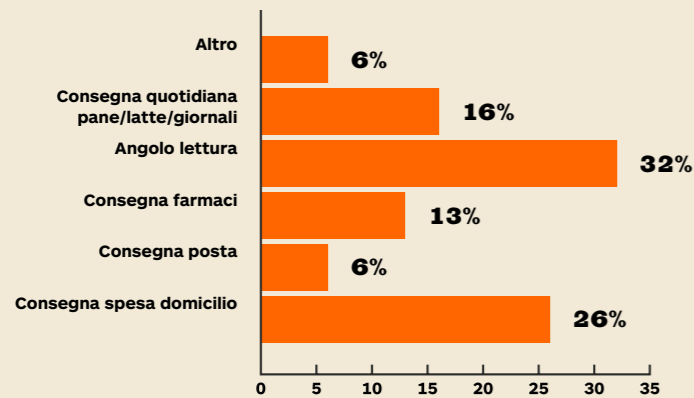
Anche in virtù di questa esperienza, è diffusa la disponibilità ad ampliare l'offerta merceologica e ad organizzare la plurifunzionalità con l'aggiunta di nuovi servizi a quelli tradizionalmente erogati e a intraprendere la strada dell'innovazione delle attività. In questo atteggiamento proattivo si conciliano visione e concretezza nei progetti d'impresa quale antidoto contro la rassegnazione e una risposta alle ricorrenti considerazioni del tipo "Quando chiude un negozio o un bar, chiude un paese". Lo spirito di servizio verso la comunità, la dedizione al proprio lavoro, il *credere ancora* e, soprattutto, la volontà a costruire una prospettiva riguardo la propria impresa ancorata alle sorti del paese, rappresentano un imperativo

10. Fra gli spazi vendite, offrirebbe anche altro?*



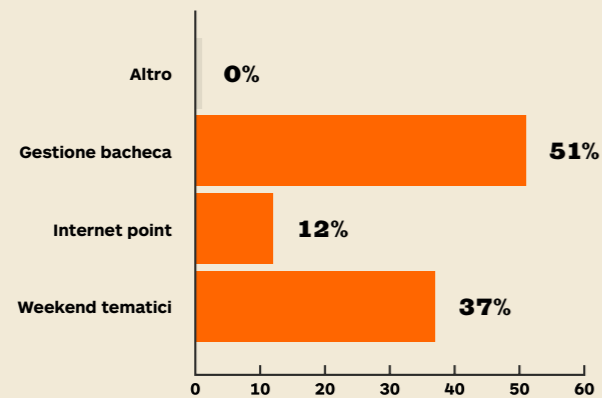
(*) Possibili risposte multiple. Fra chi ha scelto "altro" si segnala: a) macchinetta per caffè e luogo d'incontro; b) servizi telematici; c) bacheca cerco/offro.

11. Se potesse offrirebbe anche altri servizi?*



(*) Possibili risposte multiple. Fra chi ha scelto "altro" si segnala: a) internet (che non esiste segnale); b) raccolta informazioni su necessità; c) luogo di incontro.

12. Ritiene utile erogare servizi legati alla socializzazione?*



(*) Possibili risposte multiple.

per le amministrazioni locali e le autorità di governo regionale cui viene richiesto di pianificare il futuro, avvio programmi di animazione sociale ed economica, sostenere progetti d'impresa. Nel suo insieme, la platea degli operatori coinvolti nella ricerca, indipendentemente dall'età o dai problemi di transizione aziendale e di continuità d'impresa, è aperta a valutare e a sperimentare la fornitura di ulteriori servizi, con un'attenzione prevalente su un novero di servizi costituito da:

- a) consegna di pasti a domicilio;
- b) consegna di farmaci a domicilio;
- c) organizzazione di un piccolo punto di ristoro con caffè;
- d) allestimento di un corner per la vendita di prodotti locali;
- e) predisposizione di un punto totocalcio, sisal e bancomat;
- f) predisposizione di un punto per il pagamento delle bollette;
- g) svolgimento di serate a tema con relative degustazioni;
- h) allestimento di una bacheca per raccogliere esigenze, vendita tabacchi e vendita giornali;
- i) punto consegna per i corrieri;
- j) rivendita e consegna di bombole GPL;
- k) noleggio bici e punto di ricarica e-bike.

Ulteriori opportunità emerse

Alla domanda: cosa altro si potrebbe offrire che al momento non è stato possibile offrire ai clienti? Le risposte sono state varie e fra "gli spazi vendite" si segnalano: servizi bancomat e telematici in generale, ma anche punti vendita di produzioni locali (cfr. grafico 10).

Mentre per quanto riguarda l'area dei servizi di prossimità si segnala: il rafforzamento del servizio a domicilio, i corner dedicati alla socializzazione in generale, ma anche i servizi legati alla consegna della posta, etc... (cfr. grafico 11).

Approfondendo quindi gli aspetti legati alla socializzazione si segnala il desiderio di disporre di una bacheca comunitaria, un servizio di Internet Point, ma anche l'organizzazione di week end tematici (cfr. grafico 12).

Alleanze e collaborazioni nell'area vasta

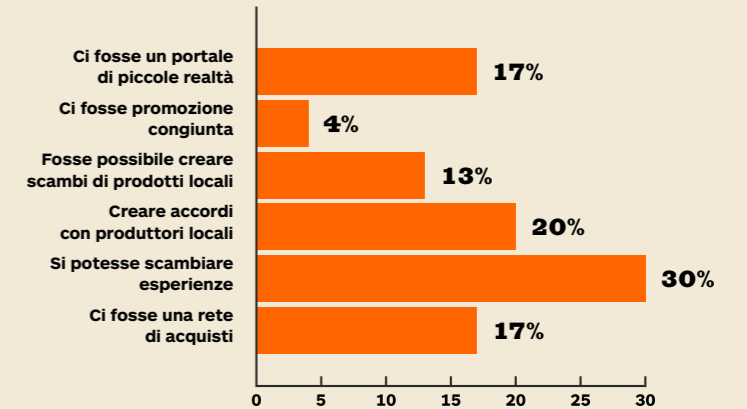
Particolare attenzione da parte della platea degli operatori è posta alla ricerca di alleanze. La cooperazione e la collaborazione con altri soggetti viene intesa come l'esito di un processo che coinvolge gruppi e organismi al fine di ottenere un mutuo beneficio, diversa dal concetto di azione condivisa per il perseguimento dello stesso scopo. Sono da intendersi come relazioni mirate in cui tutte le parti scelgono strategicamente di cooperare al fine di raggiungere un risultato condiviso.

Le risposte ricevute (grafico 13) sono piuttosto incoraggianti e offrono spunti operativi sugli indirizzi da favorire e stimolare. In questo caso il:

- a) 30% desidera strutturare una collaborazione al fine di scambiare esperienze professionali ed imprenditoriali;
- b) 20% desidera creare relazioni con i produttori locali;
- c) 17% ricerca collaborazioni per la costituzione di una rete di acquisti di materie prime e servizi generali;
- d) 17% desidera costruire un portale Internet ai fini del commercio elettronico;
- e) 13% desidera scambiare prodotti e servizi,
- f) 4% desidera promuovere anche altri punti vendita.

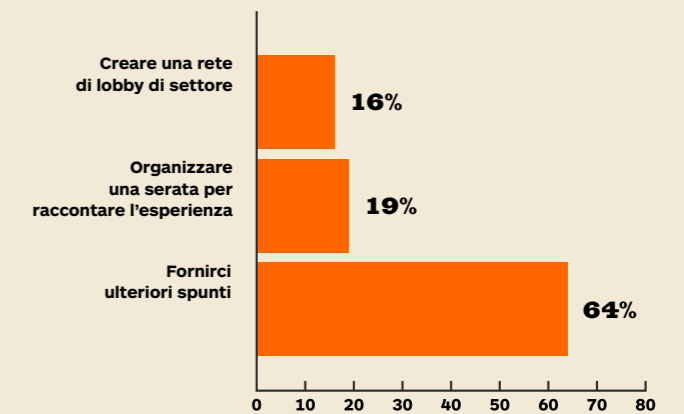
Questi elementi comportano la necessità di un progetto di sviluppo di area vasta e del sostegno alle imprese attraverso un percorso partecipato dove gli attori (Regione, Comuni, Rappresentanze degli interessi, Agenzie di promozione dello sviluppo locale) sono chiamati a discutere e a decidere riguardo il modello da attuare e le forme di collaborazione da applicare. Le esperienze prodotte in altri contesti territoriali regionali permettono di valutare gli esiti che si sono determinati e di acquisire pratiche al fine di calibrare al meglio il modello per la realtà montana friulana. La disponibilità degli operatori a confrontarsi con altri soggetti e a rendere esplicita la situazione si conferma anche attraverso il trasferimento di competenze ed esperienze per meglio definire politiche e indirizzi specifici (grafico 14).

13. Una rete di piccole realtà potrebbe avere un seguito se...?*



(*) Possibili risposte multiple.

14. È disponibile a mettere a disposizione la sua esperienza per...?*



(*) Possibili risposte multiple.

L'innovazione sociale e digitale

L'innovazione sociale è un processo di cambiamento basato su strategie e idee che portano a soddisfare lo sviluppo economico e sociale di una determinata comunità di riferimento. Declinata dal punto di vista sociale e digitale, appare come una leva importante da utilizzare ai fini della qualificazione delle singole imprese e più in generale dello sviluppo delle risorse imprenditoriali di un territorio. Concorre a rafforzare l'evoluzione dei sistemi e a stabilire relazioni più intense con i consumatori e i turisti, sia perché stimola ad assumere idee e a perseguire strategie integrate sia perché è in grado di generare valore.

Nell'ambito dell'innovazione, gli operatori si sono concentrati prevalentemente sulle seguenti azioni (grafico 15):

a) il 40% ritiene utile utilizzare i *Greeters* del luogo per accompagnare turisti e viaggiatori alla scoperta dei patrimoni locali e per metterle in relazione con i negozi;

b) il 34% valuta positivamente il valore della comunicazione e le narrazioni sulle qualità dei luoghi e delle produzioni locali da trasferire sulle piattaforme digitali (generaliste e "dedicate") e sui social;

c) il 16% desidera puntare sulla omnicanalità ed allestire il negozio anche con la parte "virtuale" e "intelligente" al fine di supportare in modo digitalizzato i rapporti con i fornitori, le esigenze dei consumatori (per gli acquisti e i pagamenti) e dei turisti;

d) l'8% intende fornire un servizio di ristorazione condiviso e "diffuso".

Queste indicazioni esprimono in modo efficace il valore che viene assegnato al senso appartenenza, alle relazioni con il luogo e al desiderio di comunicarlo e farlo scoprire ad altri. Vi è poi un'estesa consapevolezza riguardo alla necessità di aprirsi al mondo e comprendere le dinamiche del mercato e consumatori e, proprio per corrispondere a tale esigenza, viene richiesto di disporre di un portale per lo sviluppo delle attività del commercio elettronico e di una connessione Internet adeguata e dotata di capacità di banda.

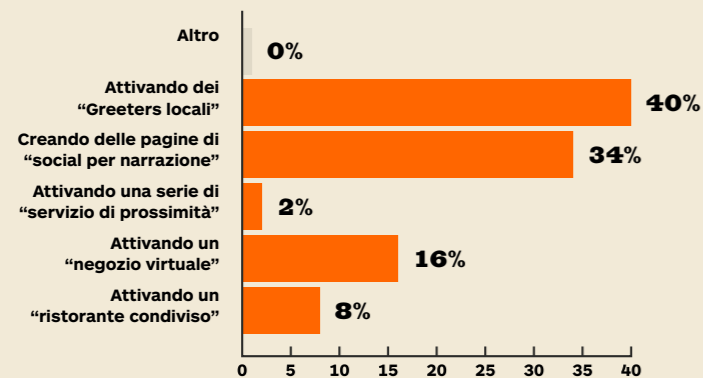
Costi di mantenimento e adeguamento delle strutture di vendita

La lunga fase di lockdown ha determinato effetti di natura diversa dove, reciprocamente, i benefici (aumento di fatturato) si sono incrociati con gli aspetti negativi (mancanza di merci, aumento dei prezzi) che hanno messo a dura prova i gestori dei negozi (grafico 16).

Il nodo dei costi per il mantenimento e l'innovazione delle strutture di vendita rappresenta un assillo per gli operatori. Numerosi hanno rilevato come si generino un'entità di costi che nel medio periodo rischiano di diventare insostenibili per le imprese. In modo particolare, il combinato dettato dalla necessità di erogare servizi aggiuntivi e di corrispondere adeguatamente al mercato di riferimento genera, da una parte, un aumento dei costi e, dall'altra, una contrazione dei ricavi. Questa asimmetria comporta, a detta dei gestori, il rischio concreto che nel breve periodo si determini la cessazione del servizio aggiuntivo erogato e la conseguente contrazione del mercato di riferimento.

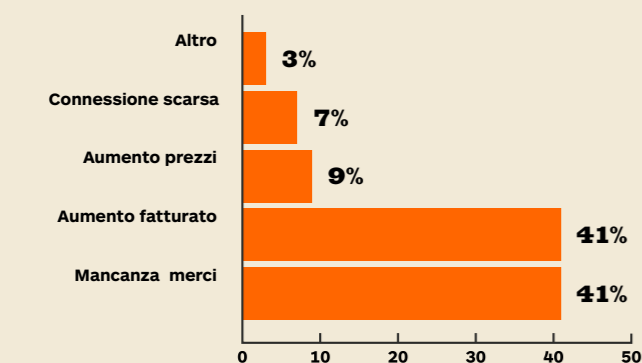
Se è vero, come sostenuto dalla quasi totalità degli intervistati, che i piccoli esercizi commerciali rappresentano un presidio per il territorio, non solo per l'economia ma anche la vita sociale dell'intera comunità, appare necessario provvedere, come fatto anche in altre Regioni dell'arco alpino, alla definizione di misure specifiche ed integrate tra loro che sostengano la scelta della

15. Come si potrebbe innovare il punto vendita dal punto di vista sociale?*



(* Possibili risposte multiple. Da tener conto, in eventuali ripianificazioni, di alcune considerazioni emerse: a) il desiderio di disporre dei Greeters locali; b) la necessità di narrazioni sui social.

16. Fatti particolari accaduti durante il Covid*



(* Possibili risposte multiple.

plurifunzionalità e, al tempo stesso, favoriscano l'individuazione di strade innovative che concorrano all'esistenza di questi presidi. Gli stessi intervistati, infatti, dichiarano per il (grafico 17):

a) 46% che è necessario un contributo pubblico per il mantenimento della struttura di impresa;

b) 46% che è fondamentale ottenere finanziamenti per l'adeguamento delle strutture di vendita;

c) 8% che è indispensabile attivare percorsi formativi a sostegno del personale impiegato.

Alla domanda conseguente, ovvero a quanto potrebbe ammontare il contributo pubblico annuo per concorrere al mantenimento e all'innovazione della struttura, gli intervistati ritengono necessaria la disponibilità delle seguenti risorse (grafico 18):

a) il 19% da 5.000 a 10.000 €/anno;

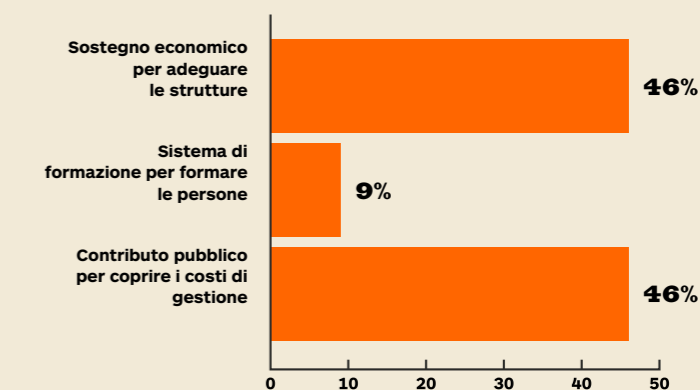
b) il 15% da 1.000 a 5.000 €/anno;

c) l'8% da 10.000 a 15.000 €/anno.

La relazione tra struttura commerciale e disponibilità di un mercato di riferimento costituisce un aspetto essenziale per la permanenza nel luogo dell'impresa. Se si considera il numero complessivo di negozi di alimentari esistenti nella montagna friulana (al netto dei centri commerciali, super mercati e strutture della grande distribuzione) e lo si parametrizza al numero degli abitanti di riferimento (al netto degli abitanti di fondovalle e di centri quali Tarvisio, Tolmezzo e Maniago) il mercato di riferimento medio dei negozi di alimentari si aggira sui 500/600 abitanti. Questo valore scende inesorabilmente quando si considerano le attività presenti nei borghi e nelle frazioni.

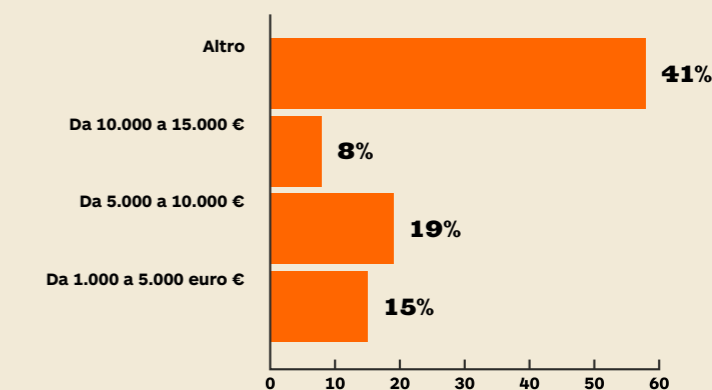
Proprio perché si sostiene che la struttura commerciale deve rimanere attiva indipendentemente dalla regressione demografica in atto e dalle condizioni sociali in cui versa la comunità, in quanto senza il quale appare arduo riprendere una dinamica di vitalità locale, sono essenziali

17. Per attivare i servizi precedenti, ritene utile un investimento in...?*



(* Possibili risposte multiple.

18. Che compenso si aspetta dal sistema pubblico per gestire i servizi*



(* Possibili risposte multiple. Fra chi ha scelto "altro" si segnala: a) la disponibilità esiste ma sono da ragionare le modalità dei servizi; b) dipende dalla tipologia dei servizi; c) da pianificare in funzione delle situazioni.

misure e risorse pubbliche mirate: per un verso, rivolte a sostenere la plurifunzionalità, l'innovazione e la rigenerazione degli edifici e, per l'altro, ad attivare la gestione distrettuale nel contesto di valle dei settori commerciale e turistico.

Del resto, i dati che emergono dalla ricerca e le corrispondenti valutazioni degli operatori suggeriscono alcuni filoni di progetto e indirizzi sull'impiego delle risorse pubbliche, inoltre richiedono anche l'avvio della sperimentazione nelle strutture collocate nei centri, nei borghi e nelle frazioni dove si registra il progressivo depauperamento commerciale in termini di scomparsa o di perdurante assenza dei bar e negozi alimentari.

9. Dieci questioni attraverso la "lente" delle interlocuzioni

Un atto di fede nella società (e nelle imprese)

La ricerca e la partecipazione dei titolari, gestori e conduttori dei negozi commerciali di montagna rimandano alla necessità di condividere e costruire assieme – istituzioni pubbliche, imprese e associazioni locali e di rappresentanza – i percorsi di definizione, progettazione e realizzazione di una prospettiva di animazione e sviluppo locale.

Si tratta di non rinunciare ad un atto di fede nella società e a cooperare alla ricerca di idee e soluzioni unitarie e, perciò stesso, dotate di efficacia.

Serve l'aiuto del pubblico in termini di norme, provvedimenti, programmi e misure integrate, assistenza. Le interviste rilevano come la disponibilità di risorse finanziarie (statali, regionali, comunali), attraverso le varie modalità (bando, forfettarie, a progetto) sono indispensabili anzitutto a sostenere le spese di gestione corrente e, poi, ad adeguare gli edifici e gli impianti.

Ragionare sul futuro di una comunità non è cosa facile. Ma se si utilizzano strumenti adeguati e ci si avvale del concorso delle persone che sono al tempo stesso protagoniste consapevoli e destinatarie delle misure è possibile valorizzare la nozione di prossimità e costruire un efficace sistema di welfare di comunità.

Sfiducia latente

Emerge dal lavoro sul campo una sfiducia latente che priva gli operatori di desiderio e lucidità nella *vision* e nel perseguire una prospettiva futura.

Tale atteggiamento di corto respiro, che guarda all'immediato, è influenzato probabilmente dalla situazione antropologica e demografica. Non vi è considerazione nei più dell'importanza

di interpretare e connettersi ai flussi, siano essi di informazioni, di competenze, economici o turistici, e di operare in forma sistemica per attrarre nuovi consumatori e viaggiatori.

E, spesso, non si comprende come legare il destino della propria impresa alla rinascita del luogo poiché pesa la situazione demografica che caratterizza le comunità in cui prevalgono l'invecchiamento e il difficile rinnovo delle classi d'età, il numero limitato di nuclei famigliari e lo stagnante tasso di imprenditorialità.

Valore della conduzione familiare e il processo della transizione generazionale

Il processo della transizione generazionale appare come una delle principali criticità cui riferirsi per far evolvere le attività e i negozi di prossimità.

La conduzione delle imprese è in capo ad una figura, spesso femminile, che per il 43% dei casi ha più di 40 anni. A volte partecipano alla gestione dell'attività uno o più famigliari, che spesso sono i figli. Questo aspetto rende aperte le possibilità per il ricambio nella conduzione e per l'introduzione di innovazioni nel modello gestionale e nella fornitura dei servizi, anche se non mancano disincanto e pessimismo sul futuro [*i miei avi facevano i cramars (venditori ambulanti carnici che si muovevamo a piedi attraversando l'Europa) (...) uno aveva un negozio nella Stiria (...) ho due figlie che faranno tutt'altro, con grande dispiacere, ma è meglio che vadano da qualche altra parte*].

L'evoluzione dei negozi sotto la spinta di giovani che si assumono nuove responsabilità, è strettamente connessa con la fiducia e con le prospettive delle realtà montane. La permanenza e il rafforzamento di un negozio, la riapertura e il

rilancio di una attività economica di prossimità condiziona positivamente l'evoluzione delle comunità locali. In questo senso, risulta strategico il processo di transizione generazionale e di accessibilità dei giovani all'intrapresa economica. A tal proposito, i giovani devono entrare a far parte di un progetto specifico supportato dalla Regione e dalle agenzie dello sviluppo locale.

Vi è consapevolezza di ciò negli operatori che, proprio per questa ragione, si impegnano ad insegnare ai figli il mestiere e a sollecitarli a studiare per apprenderlo al meglio. Sugeriscono anche di coinvolgere la scuola nell'opera di orientamento dei giovani studenti verso le professioni operative e, appunto, nella gestione di attività commerciali poiché non solo non si squalificano ma, al contrario, proporsi in queste attività esprime *amore nei confronti del territorio (...) è un "servizio emozionante" (...) e quindi ci piace pensare che questo venga tutelato, protetto e premiato (...)*. Non sono pochi, infatti, che ritengono che (...) *sarebbe bello riuscire a trasmettere questa atmosfera anche alla generazione successiva*.

Dall'altra parte i giovani che sono direttamente impegnati nella gestione di un negozio di prossimità lo hanno fatto non già per mancanza di alternative, peraltro più redditizie, bensì per scelta, *con il cuore*, spinti dal desiderio di partecipare al futuro della comunità: *proprio un anno fa ha chiuso il vecchio alimentari del paese (...) andavo a bere il caffè e vedevo gli anziani persi perché dovevano dipendere dagli altri (...) questo mi ha dato la forza di aprire (...)*. E quando un giovane diventa protagonista dell'attività i risultati si vedono. Sono numerosi i casi in cui si ascoltano queste esperienze: *sono subentrato ai miei genitori e, complice la mia giovane età, ho cambiato il modo di vedere il commercio ed ho acquisito qualche nuovo cliente*.

La conduzione familiare rappresenta un punto di forza sia agli effetti del buon funzionamento dell'impresa, come in questo caso *quando ho aperto il negozio non avevo fornitori, mio marito andava giù a Udine ogni giorno per portarmi su la merce con la macchina*, sia in rapporto al servizio fornito alla comunità, come si evince da altro i quali sottolineano che *i giornali mi arriverebbero alle 10*

ma mio padre va ogni mattina presto a prenderli, per non farci rimanere senza.

La sintonia tra impresa e luogo, tra gestore e comunità

Un aspetto che emerge con forza dalle interviste è il legame che si instaura tra l'impresa, il luogo e la comunità: un legame solido tra le parti che si percepisce non solo nel caso di attività radicate e ricche di storia e tradizione: ma anche per i negozi più recenti e i nuovi esercizi.

Assai interessante è la realtà di Fusine, frazione di Tarvisio (Canal del Ferro-Val Canale), dove la proprietaria di un negozio assieme ad un gruppo di donne si impegnano alla preparazione delle corone dell'Avvento, che poi rivendono e con il ricavato organizzano un pranzo per tutti gli over 70 della frazione e una tombola il giorno della Befana.

Esperienze simili si registrano in Val Resia, nelle località di Oseacco e Stolvizza: qui è attiva un'associazione che, tra l'altro, ha rilevato un punto vendita chiuso da tempo generando attività a favore della comunità locale. Oppure a Dordolla, frazione di Moggio Udinese (Canal del Ferro-Val Canale) dove l'esistente attività commerciale partecipa attivamente alla vita comunitaria, come in occasione del *lockdown* quando ha concorso ogni week end alla preparazione della cena per l'intera borgata.

Le parole che descrivono meglio di altre la vita in queste realtà montane sono *flessibilità e disponibilità*. La maggior parte degli operatori intervistati ha espresso la propria vicinanza alla comunità di riferimento e ai cittadini attraverso la consuetudine ad esaudire e adempiere a richieste variegiate, dal ritiro e consegna di farmaci, dei giornali e dei capi in lavanderia, fino a partecipare alle attività di animazione sociale.

Del resto, l'afflato verso la comunità emerge in modo esplicito dalle dichiarazioni raccolte nel corso della ricerca dove in diverse occasioni si sono ascoltate parole come: *abbiamo deciso di riaprire perché ci metteva angoscia la mancanza di un alimentari in paese (...)*; oppure *in realtà sarei in pensione da sei mesi, ma mi dicono "guai se chiudi"*; ed

ancora secondo me ormai tutte le attività dei paesi non sono attività di guadagno ma si sono ridotte ad essere un puro servizio.

Il negozio come "cuore" della comunità

Lo spirito di comunità è particolarmente presente nelle piccole realtà dove i servizi sono scarsi e gli esercenti si fanno spesso carico delle esigenze e richieste delle persone, specie gli anziani.

Alcuni gestori di attività commerciali hanno definito la propria clientela una vera e propria famiglia e, in questo senso, si esprimono sottolineando che *siamo la piazza del paese (...) fare due chiacchiere è una coccola per tutti e, in altri casi, volevo che il mio negozio diventasse una casa.*

Spesso fungono da punto di appoggio per i clienti considerato che questi *non lasciano volentieri i soldi della spesa alle badanti, allora gli faccio un conto di debito che saldano a fine mese;* da centro informazioni considerato che nel caso del suono delle campane a morto *sono il primo ad essere chiamato;* o ancora da guida sentieristica appassionata poiché *mentre faccio i panini li vedo come sono vestiti e se hanno le scarpe adatte (...) altrimenti non li mando nei posti pericolosi.*

L'esistenza stessa di negozi dotati di sale da gioco con biliardo, calcetto e tavoli per giochi di società rappresenta un punto di riferimento per l'aggregazione della comunità. Molti si rendono disponibili a collaborare con le associazioni locali ed il volontariato concorrendo alla creazione di iniziative a favore di Scuole e centri sportivi.

Comunicare per essere riconosciuti e il digitale frontiera della plurifunzionalità

Internet e siti appaiono come piattaforme di comunicazione e dialogo in assenza delle quali non solo appare difficile per le singole imprese crescere e competere ma rappresentano un'occasione per le comunità locali di testimoniare attraverso video e racconti la lingua, la storia, le tradizioni e, con esse, promuovere erbe officinali e prodotti autentici agro-alimentari e caseari.

Tuttavia, se da un lato gli operatori hanno

sottolineato l'importanza di essere riconoscibili, connessi e di comunicare in tempo reale con i consumatori, e certamente non mancano i titolari social, dall'altro sono piuttosto numerose le attività difficili da rintracciare stante l'assenza di indirizzi precisi del negozio, l'indisponibilità di numeri di telefono e di indirizzo mail. Influisce in tal caso anche l'età e l'attitudine dei gestori verso la comunicazione e l'impiego delle nuove tecnologie digitali considerato che *avere a che fare con la tecnologia per me è anche facile (...) immagino cosa voglia dire per un anziano gestore che mantiene ancora un'attività in piedi.* Le informazioni e i dati presenti su *Google Maps* sono apparsi non di rado inesistenti, imprecisi e non aggiornati. Ciò ha comportato un ulteriore lavoro di rintracciamento.

È probabile che per gli abitanti del luogo la riconoscibilità e il tracciamento non siano importanti; ma se la prospettiva è ampliare la platea di consumatori, legarsi ancor di più alle esigenze delle comunità di valle ed incrociare i turisti, è fondamentale raggiungere negozi e punti vendita, poter comunicare per conoscere ed acquistare e prenotare un prodotto o un servizio.

Il tema del digitale come il commercio *on-line* e la sperimentazione dividono in ogni caso gli operatori intervistati. Per una parte di questi, che si dichiarano *antisocial e anti spese on-line*, è opportuno tener conto dei clienti del luogo cui, forse, è poco importante l'innovazione per eseguire gli acquisti. È convinzione che l'originalità, la caratteristica principale e il fulcro per la stessa ripartenza delle attività commerciali, stia proprio nel dialogo non mediato con il mercato.

Alcuni rilevano l'esistenza di una sorta di trasmissione generazionale nella clientela poiché *i nipoti dei vecchi che venivano a fare la spesa qui, ora sono adulti e tornano da me a prendere il formaggio salato* e pertanto questo elemento viene considerato un indicatore significativo sulle possibilità evolutive delle esistenti strutture commerciali. Per altri operatori, la comunicazione viene invece considerata essenziale e questa valutazione li porta a frequentare assiduamente le piattaforme social, a promuovere pagine *Facebook* e ad utilizzare *WhatsApp*, considerati strumenti di

comunicazione utili per presentare prodotti e costi, per prenotare la spesa e fare ordini puntuali. Non mancano dall'altro canto imprese commerciali ben riconoscibili proprio attraverso i portali *web* di comunità e delle associazioni.

I commercianti più attivi rappresentano la platea degli attori che più di altri insistono per la creazione di un portale sulla prossimità e che considerano il digitale una frontiera da perseguire per garantire successo alla prossimità e porsi in efficace relazione con i consumatori e il mercato, con i potenziali clienti difficili da raggiungere e con i turisti. Un buon numero di imprese si sono dette favorevoli all'implementazione di servizi digitali e alla creazione di un portale sulla prossimità per far sì che oltre ai clienti locali anche i consumatori di valle e i viaggiatori possano conoscere come raggiungerli, gli orari, la tipologia di servizi forniti, i prodotti, le modalità di acquisto e i costi.

Già in questa fase alcuni gestori, anzitutto al fine di fidelizzare i giovani e le famiglie, si sono attrezzati per fornire il collegamento ad una rete Wi-Fi ed hanno aderito al sistema di *cash back*. Va tuttavia rilevato che permane il problema della connettività *Internet* e della capacità di banda che troppo spesso non sono garantite, impedendo l'ampliamento della gamma dei servizi, come quelli relativi alle transazioni e al pagamento dei bollettini.

Per quanto riguarda l'innovazione del negozio tradizionale e la sperimentazione verso l'attivazione di un negozio virtuale, molti sottolineano il fatto che la clientela prevalente è anziana e non utilizza i device tecnologici e, pertanto, non risulta interessata a servirsi di modalità di acquisto innovative. Anche se, va ricordato, questo segmento sociale sta progressivamente evolvendo e fra poco tempo sarà nelle condizioni di gestire efficacemente le tecnologie digitali. Viene evidenziato un secondo vincolo relativo alla difficoltà di gestire scorte e giacenze in tempo reale, specie nel caso di negozi che sono aperti al pubblico.

La prospettiva del multiservizio e della multifunzionalità

Durante il *lockdown* gli esercenti hanno consolidato la fornitura di alcuni preesistenti servizi e ne hanno aggiunti di nuovi.

Hanno garantito, in primo luogo, il servizio della spesa a domicilio, malgrado i pochi presidi di protezione disponibili, e, considerato che potevano muoversi, si sono presi in carico l'acquisto di beni non alimentari o di prima necessità, quali ad esempio materiali reperibili in ferramenta, il ritiro di farmaci e capi in lavanderia rispondendo così alle richieste delle persone del luogo.

La loro disponibilità è sintetizzabile nella frase *par pasà a toli, ce vutu ca seti* (per passare a prendere, cosa vuoi che sia!).

Anche attraverso questo tipo di soluzioni, si evidenzia la natura adattiva del negozio di prossimità capace di rispondere alle esigenze della popolazione in tempo reale e, dunque, in grado di creare e cucire servizi a misura di prossimità, in coerenza con l'affermazione piuttosto diffusa: *siamo o non siamo le sentinelle del territorio?*

La flessibilità, dunque, si conferma l'elemento che descrive meglio le realtà montane poiché quasi tutti gli intervistati hanno espresso la disponibilità nei confronti dei propri clienti ad esaudire le richieste sottolineando che *ci sono giorni in cui faccio tutt'altro che vendere alimenti.*

Alla domanda se volessero integrare i servizi tradizionali con altri e organizzare un negozio plurifunzionale, le riposte sono state differenziate. Una parte degli interlocutori ha risposto che non è nelle loro intenzioni perseguire questa prospettiva poiché sul territorio sono insediati negozi che forniscono una serie di servizi per cui non è il caso di alimentare la concorrenza e non rispettare le attività presenti in paese. La maggior parte degli intervistati, invece, si è dimostrata disponibile all'ampliamento dei servizi offerti in ragione delle condizioni in cui si trova la comunità e per rispondere in modo efficace alle esigenze delle persone. La gamma dei servizi appare piuttosto estesa e comprende la consegna di medicinali e dei giornali congiuntamente ad altri beni

su richiesta, la vendita di bombole gas o Gpl, il noleggio di biciclette, la fornitura di un servizio di fotocopie fino a diventare punto di consegna per corrieri e consegnare i pasti caldi a domicilio.

In questo contesto, numerosi operatori hanno manifestato l'intenzione ad integrare le tipologie merceologiche sia per fidelizzare ulteriormente i clienti sia per attrarne di nuovi attraverso l'inserimento negli scaffali di materiali di ferramenta, detersivi a ricarica, casalinghi, biancheria e attrezzatura da trekking.

Un ambito su cui alcuni gestori hanno rivolto l'attenzione è legato alla creazione di spazi e *corner* per la vendita di prodotti locali: dal vino ai formaggi, dai salumi alle confetture, dalle erbe ai liquori, prevedendo l'organizzazione di eventi di presentazione e degustazione dei prodotti a supporto del progetto commerciale.

Il luogo contiene l'“autenticità”

Il luogo è contenitore di *autenticità* che risiede nella storia, nel sapere, nel saper fare e produrre.

Le produzioni locali sono presenti in diversi negozi e punti vendita a testimonianza che il territorio e la valle di riferimento sono capaci di creare prodotti agro – alimentari e lattiero – caseari di qualità. Questo indirizzo è compreso anche dai numerosi operatori che ancora non stanno comunicando e vendendo le produzioni del luogo e che, ora, si sono dichiarati disponibili ad allestire spazi *ad hoc* all'interno dei propri locali per la somministrazione e vendita dei prodotti.

A sostegno dei produttori locali, non sono pochi i negozi che distribuiscono i prodotti della valle o dei territori regionali ed offrono a questi una vetrina per farsi conoscere dai consumatori e dai turisti di passaggio. In ogni caso, è alta la disponibilità dei gestori ad allestire spazi all'interno dei locali sulla base della considerazione secondo cui *un negozio di paese deve sapersi specializzare nel mercato di prodotti locali, per dare un servizio di qualità che si differenzi dalla grande distribuzione (...) serve collaborare in un reciproco aiuto con i produttori locali.*

Osservato che *la grande distribuzione ha tutto, ma non ha niente di particolare*, appare interessante la

soluzione adottata da alcuni operatori che offrono la possibilità del *conto vendita* per aiutare i piccoli artigiani del luogo, anche se non mancano riserve sul rapporto con i produttori locali: si lamenta soprattutto una difficoltà a stringere accordi, spesso per mancanza di disponibilità di questi ad effettuare le consegne in località ritenute troppo distanti, in altri casi per l'eccessiva burocratizzazione del settore che fa sostenere che *una volta si trovavano le fragole e la verdura ma ora hanno regolarizzato troppo e ai produttori non conviene (...) mentre quelli che hanno le galline le vendono di nascosto (...) si alimenta un mercato sommerso (...) legalmente potrebbero venderne di più.*

Non solo *spaventa la partita Iva* ma influisce per una parte anche una sorta di competizione tra i vari negozi nel disporre di prodotti, come emerge dalla descrizione di situazioni come questa: *avevamo chiesto ad un panificio di vendere le loro paste, ci hanno detto di no perché le forniscono ad un altro.*

Rigenerare serve per crescere

La storia delle persone, del negozio e dell'attività commerciale condiziona e influisce sulle stesse possibilità di produrre miglierie e trasformazioni strutturali agli edifici. Si tratta di un aspetto che impedisce le stesse propensioni ad incrementare l'attività economica.

Non pochi titolari, alla domanda se valutavano o meno utile la riqualificazione dell'edificio e del negozio, hanno rimarcato come l'effettiva mancanza di spazio condizionasse le possibilità di aumentare l'offerta di prodotti e servizi, ma non sempre hanno saputo indicare i vincoli o i condizionamenti all'avvio della rigenerazione come la disponibilità di risorse finanziarie, l'età, le norme urbanistiche, il numero dei consumatori del luogo o della valle, la mancanza di passione per il mestiere o la stanchezza.

Quanto alle esigenze specifiche da affrontare attraverso l'adeguamento delle strutture commerciali, sono state indicati una serie di interventi che se realizzati permetterebbero una crescita dell'attività.

Si va dalla creazione di un *laboratorio di gastronomia tipica*, che incrocia il rilevante flusso

turistico estivo di motociclisti, alla proposta di costruzione di un *fast food con i prodotti del luogo*. Questa tipologia richiede la necessaria collaborazione con i Comuni al fine di precisare i caratteri dello sviluppo urbanistico e organizzare adeguatamente gli spazi pubblici, anche i parcheggi. Un secondo asse di interventi auspicato dai gestori si riferisce all'ampliamento degli spazi e alla dotazione tecnologica. L'intenzione di alcuni gestori di negozi di prossimità è volta, ad esempio, a organizzare una più ampia area di accoglienza attrezzata con una serie di postazioni PC, TV ed un impianto di stereo-diffusione, in tal caso *per ascoltare la musica durante la spesa*.

Un terzo indirizzo è volto a adeguare le strutture per giungere all'allestimento di negozi *kid friendly* con la predisposizione di spazi in cui i bambini possano distrarsi durante la spesa dei genitori, anche se va osservato che la proposta confligge con la scarsa natalità che si registra nei territori montani. Un ulteriore orientamento è legato all'estensione dell'esistente struttura verso l'esterno, in modo da rafforzare le modalità di vendita e promuovere attività di animazione nella bella stagione.

La rigenerazione è considerata necessaria in relazione allo svolgimento della funzione di aggregazione indispensabile per far diventare il negozio uno spazio di socialità.

Gli esercizi che dispongono di spazi dedicati a questo scopo sono in genere bar e bar – alimentari; mentre le altre tipologie commerciali ne lamentano la mancanza. In ogni caso *per gli uomini è più facile aggregarsi ed è socialmente accettato andare nei bar a fare due chiacchiere (...) mentre per le donne è più difficile*. Anche in virtù di questa ragione alcuni titolari sono orientati ad ampliare le proprie strutture in modo da creare spazi dedicati al ritrovo e all'incontro ad un maggior numero di persone.

L'intenzione di confermarsi *cuore* e motore della comunità è presente, considerato che *abbiamo la stufetta e un angolo dove le vecchiette si ritrovano oppure abbiamo un retrobottega in cui è presente una macchinetta per il caffè che offriamo alla mattina: chi c'è, c'è*. Sono tutte considerazioni che

stimolano la ristrutturazione di nuovi spazi da adibire al consumo in negozio dei prodotti, alla preparazione di pietanze o a riscaldare vivande nel microonde – soluzione peraltro apprezzata da *bikers* e turisti *mordi e fuggi* – fino a dotarsi di toilette.

Servono norme nuove e risorse finanziarie per affrontare il mercato

Il lavoro e la conduzione delle attività commerciali di prossimità sono valutati con orgoglio dai titolari e gestori. Pur non negando le criticità e la sfiducia ricorrente, gli intervistati alla domanda relativa alla necessità di ricevere contributi pubblici per estendere la gamma dei servizi erogati e vendere di più hanno risposto spesso in stile montanaro e friulano *non mi interessa essere riconosciuto a livello ufficiale (...) l'importante è avere un buon passaparola*.

L'attenzione è rivolta, prima ancora della ricezione di risorse finanziarie, alle questioni di valenza morale e soprattutto alla rappresentanza territoriale. Alcuni gestori hanno sottolineato il fatto che è ora di *dimenticarsi il concetto dell'orticello (...) l'importante è che ci sia una rete con un certo potere contrattuale* e che la montagna è già di per sé penalizzata per tante cose e pertanto le istituzioni *devono rendersi conto che bisogna uscire dall'ottica del maggior numero di voti ed entrare in quella di presidio del territorio*. Da qui il richiamo alla politica ad essere *lungimirante nel capire che deve puntare alle piccole comunità* e alle istituzioni di essere responsabili nel *valorizzare i piccoli negozi (...) specialmente adesso che siamo l'unico punto aperto dopo le 18*.

Naturalmente, un aiuto concreto allo svolgimento delle attività commerciali può giungere attraverso la tassazione meno gravosa alla luce del fatto che *la tassazione non dovrebbe essere unica ma andare a scaglioni in base al bacino di utenza (...) se c'è turismo o no* e pertanto *la Regione deve detassare per non andare in perdita*; e un aiuto può arrivare sia dalla riduzione del carico burocratico sia dall'erogazione di una generica agevolazione considerato che *certe dinamiche che chi abita in città non riesce a capire*. In particolare, si chiarisce

che servono regole diverse per quanti operano in montagna e, quindi, *mi piacerebbe che chi fa certe regole, come la chiusura elettronica, provasse a lavorare nei paesi di montagna (...) dove si ha poca connessione e per fare la chiusura si deve andare al bar di fronte.*

Le relazioni con i fornitori e con il mercato locale non possono essere affrontate adeguatamente con il quadro normativo attuale che non è calibrato verso le aree territoriali marginali e le microimprese. Servono *deroghe su alcune leggi per le piccole realtà (...) così sarebbe più facile fare tante cose* considerato, ad esempio, che alcune sequenze produttive risultano difficili da gestire come nel caso delle forniture poiché *abbiamo fornitori che per meno di 200 euro non vengono (...) non posso comprare di più altrimenti butto via tutto.* Lo stesso vale per l'approvvigionamento di prodotti locali dove sembra che non vi sia il diritto *(...) ad avere il latte fresco (...) questo è un discorso in cui la politica dovrebbe entrare.*

I servizi di prossimità forniti dai negozi commerciali rappresentano un fattore importante per le comunità locali e, proprio per questo,

tutti concordano sul rischio che si determini un danno irreversibile se la dinamica dell'impoverimento economico dovesse proseguire. In caso contrario, *(...) passeranno degli anni prima di riattivare un nuovo servizio di prossimità.*

Servono misure mirate e specifiche, come sostengono molti operatori. Si va dalla richiesta di ottenere sgravi fiscali, visto che *ho un dipendente e deve seguire i vari corsi (...) e li devo pagare io con il mio guadagno,* alla richiesta di contributi, tenuto conto che il rinnovo delle attrezzature non può essere sempre *a nostro carico (...) abbiamo dovuto cambiare il registratore fiscale con i soldi a carico dell'attività commerciale (...) non ho il Pc aggiornato ma lo devo cambiare a mie spese.*

Sono chiamati in causa anche i Comuni che si devono impegnare al fine di incentivare l'attrattività dei flussi turistici orientandoli a compiere gli acquisti nei negozi del territorio, e devono altresì sostenere i commercianti nello svolgimento di micro-eventi di presentazione di prodotti locali.

