



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Il Cooperativismo di Piattaforma come modello digitale alternativo per la Montagna Materana

Dottorato in Comunicazione, Ricerca Sociale e Marketing
Curriculum in Scienze della Comunicazione

Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Sapienza Università di Roma

Fabio Virgilio
Matricola: 1220615

Relatore
Stefania Parisi

A.A. 2022/2023

SOMMARIO

1	IL PROGETTO DI RICERCA E L'APPROCCIO METODOLOGICO	4
1.1	IL PROGETTO DI RICERCA	4
1.2	NOTA METODOLOGICA	8
1.2.1	<i>Attività di literature review</i>	9
1.2.2	<i>Attività di web scraping</i>	14
1.2.3	<i>La web survey alle affiliate di CulturMedia</i>	16
1.2.4	<i>Analisi di Nuova Atlantide e dei progetti di digitalizzazione in cui è coinvolta la cooperativa</i>	19
1.3	RISULTATI ATTESI	20
2	DAL CAPITALISMO DIGITALE AL COOPERATIVISMO DI PIATTAFORMA OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DELLA PLATFORM SOCIETY	24
2.1	CAPITALISMO E SOCIETÀ DI PIATTAFORMA: UNA DEFINIZIONE COMPLESSA	24
2.2	SURVEILLANCE CAPITALISM E CYBERTARIAT: L'IMPATTO SU SOCIETÀ E DEMOCRAZIE	33
2.3	IL CASO AIRBNB	38
2.4	PLATFORM COOPERATIVISM	44
2.5	FAIRBNB.COOP: "CAMBIAMO IL TURISMO, UN BOOKING ALLA VOLTA"	50
3	CONTESTO DELLA RICERCA	55
3.1	PANORAMICA	55
3.2	GENESI E SVILUPPO DELLE COOPERATIVE	56
3.2.1	<i>Il Movimento Cooperativo italiano</i>	60
3.2.2	<i>Legacoop e CulturMedia</i>	67
3.3	COOPERATIVE E PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE	72
3.3.1	<i>Digital Innovation Hub</i>	75
3.3.2	<i>I finanziamenti per una digitalizzazione in chiave cooperativa</i>	81
3.3.3	<i>Il Neo Mutualismo Digitale e le Data Co-ops</i>	86
3.4	CONCLUSIONI	90
4	GENESI DELLA RICERCA	93
4.1	INQUADRAMENTO	93
4.2	PROGRAMMA NAZIONALE PER LA RICERCA 2015-2020	95
4.3	PIANO STRALCIO RICERCA E INNOVAZIONE 2015-2017	99
4.3.1	<i>Gli interventi</i>	102
4.4	STRATEGIA NAZIONALE PER LE AREE INTERNE	112
4.4.1	<i>Motivazione e obiettivo di una strategia per le Aree interne</i>	114
4.4.2	<i>Una strategia integrata di sviluppo locale</i>	119
4.4.3	<i>Identificazione, caratteristiche ed organizzazione territoriale delle Aree interne</i>	121
4.4.4	<i>Progetti di sviluppo locale</i>	125
5	LA MONTAGNA MATERANA ED ACCETTURA: RICOSTRUZIONE DELL'AREA INTERNA ED ANALISI DEL CASO DI STUDIO BOLIVIANDANDO	130
5.1	I PRINCIPALI SITI DI INTERESSE DELLA MONTAGNA MATERANA	131
5.2	L'ACCORDO DI PROGETTO QUADRO PER LA MONTAGNA MATERANA: STATO ATTUALE DELL'AREA E PROGETTI DI VALORIZZAZIONE PROPOSTI	142
5.2.1	<i>Articolazione della strategia in interventi nell'ambito del turismo</i>	148
5.3	COOPCULTURE E BOLIVIANDANDO	152
6	LA RAPPRESENTAZIONE DELLA MONTAGNA MATERANA E DI ACCETTURA NEGLI AMBIENTI DIGITALI	168
6.1	LA RAPPRESENTAZIONE DELLA MONTAGNA MATERANA E DI ACCETTURA SUL WEB	169
6.1.1	<i>Keyword: "Montagna Materana"</i>	169
6.1.2	<i>Keyword "Accettura"</i>	174
6.2	SOCIAL NETWORK SITE E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO LUCANO	179

6.2.1	Facebook	180
6.2.2	Instagram	184
6.3	PIATTAFORME ED APPLICAZIONI DEDICATE ALL'AREA INTERNA DELLA MONTAGNA MATERANA	187
6.4	CONCLUSIONI	192
7	MAPPATURA DELLE PIATTAFORME COOPERATIVE ATTIVE IN ITALIA ED AFFILIATE A CULTURMEDIA: I RISULTATI DI UNA WEB SURVEY	194
7.1	INTRODUZIONE	194
7.2	ANALISI DEGLI OUTPUT	195
7.2.1	Sezione 1 - Informazioni generali	195
7.2.2	Sezione 2 - Progetti per la transizione digitale	196
7.2.3	Sezione 3 - Se hai avviato o pensi di avviare un percorso di transizione digitale	200
7.2.4	Sezione 4 - Investimenti ed obiettivi della transizione digitale	202
7.2.5	Sezione 5 - Progettazione e utilizzo di piattaforme digitali cooperative	204
7.2.6	Sezione 6 - Se si utilizza o si sta progettando una piattaforma digitale	206
7.2.7	Sezione 7 - Attività di co-progettazione	206
7.2.8	Sezione 8 - Aspetti organizzativi e gestionali della piattaforma digitale	209
7.3	CONSIDERAZIONI GENERALI E CONCLUSIONI	211
8	NUOVA ATLANTIDE: LE ATTIVITÀ D'IMPRESA E I PROGETTI DI TRANSIZIONE DIGITALE	221
8.1	IL PROFILO DI NUOVA ATLANTIDE ALLA LUCE DEI RISULTATI DELLA WEB SURVEY A CULTURMEDIA	222
8.2	SERVIZI DIGITALI E ATTIVITÀ OFFERTE SUL TERRITORIO	230
8.3	TRANSIZIONE DIGITALE	241
8.3.1	La mappa multi-layer di comunità	242
8.3.2	La piattaforma digitale multi territoriale	247
9	CONCLUSIONI: RISULTATI EMERSI E SUGGERIMENTI OPERATIVI PER LA PROGETTAZIONE DI UNA PIATTAFORMA COOPERATIVA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA MONTAGNA MATERANA	255
9.1	INTRODUZIONE	255
9.2	SINTESI DEGLI OUTPUT DELLA RICERCA	257
9.2.1	Cooperative e processi di digitalizzazione	257
9.2.2	Il progetto Boliviandando	257
9.2.3	L'area interna della Montagna Materana negli ambienti digitali	260
9.2.4	Processi di digitalizzazione tra le cooperative affiliate a CulTurMedia	262
9.2.5	Nuova Atlantide e processi di digitalizzazione	264
9.3	ALCUNE CONSIDERAZIONI IN MERITO AI PRINCIPALI AMBITI DI PERFEZIONAMENTO DEI PROGETTI ANALIZZATI	272
9.4	CONCLUSIONI: LINEE GUIDA PER LA COSTRUZIONE DI UNA INFRASTRUTTURA SOCIOTECNICA A CARATTERE COOPERATIVO PER LA VALORIZZAZIONE DELLA MONTAGNA MATERANA	291
10	LISTA DELLE FIGURE	302
11	ALLEGATI	307
12	BIBLIOGRAFIA	311
13	SITOGRAFIA	335

1 Il progetto di ricerca e l'approccio metodologico

1.1 Il Progetto di ricerca

Il presente progetto di ricerca si concentra sulle attività socioeconomiche legate all'esperienza turistica e alla conoscenza di luoghi di interesse culturale e paesaggistico situati nell'area della Montagna Materana, e più specificamente nel comune di Accettura (MT). Il presupposto da cui muove la ricerca è il riconoscimento della rilevanza strategica che le tecnologie digitali giocano nella strutturazione dell'esperienza dei luoghi ([Parisi, 2018](#)), pertanto essa si propone di indagarne il potenziale di strumenti utili a favorire la conoscenza e la frequentazione dell'area in oggetto e a supportarne lo sviluppo. A tal fine, l'obiettivo cognitivo del progetto dottorale è quello di proporre suggerimenti e indicazioni per la co-progettazione di infrastrutture sociotecniche digitali sostenibili, tese a favorire le attività socioeconomiche nel territorio della Montagna Materana, seguendo approcci che rispecchino i principi del *platform cooperativism* ([Scholz, 2016](#)). Si tratta di un modello teorico-operativo che si oppone alle logiche del *platform capitalism* ([Srnicek, 2017](#)), e che si fonda sull'idea di ricostruire un'economia democratica di piattaforma, basata su modelli *open* e *crowdsourced*, e orientata ad una gestione *user-driven*, che rispetti la privacy degli utenti e volga le *affordance* di piattaforma a loro vantaggio ([Scholz, 2016](#)). L'obiettivo finale del progetto di ricerca è dunque quello di promuovere la progettazione consapevole e partecipata di infrastrutture sociotecniche per la valorizzazione del territorio e favorire lo scambio di strumenti e buone pratiche tra il mondo accademico e quello cooperativo.

Nel quadro del Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2014-2020, nell'ambito dei Dottorati a tema dedicati alle "Aree interne/Aree Marginalizzate - XXXVI ciclo", l'Università Sapienza di Roma ha proposto il presente progetto di ricerca, realizzato dalla Professoressa Stefania Parisi in qualità di responsabile scientifica e supervisor della tesi. Il progetto, che vede la collaborazione della Cooperativa Nuova Atlantide in qualità di impresa partner, si è classificato quindicesimo, ottenendo un punteggio di 65 su 70 nella graduatoria nazionale. A partire dal set di iniziative di sviluppo delineate nella Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI, [MIUR, 2013](#)) e con particolare riferimento al relativo Accordo di Programma

Quadro per la Montagna Materana¹, l'obiettivo principale è dunque quello di fornire un contributo alla ideazione e realizzazione di progetti di innovazione sociale in grado di favorire il contrasto al fenomeno, ampiamente documentato nella Strategia Nazionale per le Aree Interne, dei processi di de-antropizzazione, che interessano il quadrante territoriale appena descritto. Un simile fenomeno determina per la Montagna Materana ormai da diversi decenni, importanti tendenze che impattano negativamente sull'area, quali declino demografico, invecchiamento della popolazione e diminuzione dell'occupazione e del capitale territoriale. Si tratta di processi che possono portare alla riduzione sia quantitativa che qualitativa dei servizi pubblici locali, soprattutto se ad essi si aggiunge una diffusione solo parziale e discontinua dei servizi informatici e digitali e della banda larga, laddove lo stesso documento SNAI ([MIUR, 2013, p. 10](#)) riconosce la connettività virtuale, e cioè l'accesso ad Internet, come un bene di base – al pari di sanità, istruzione e mobilità – e un servizio di cittadinanza, in grado di fungere da propulsore per i progetti di sviluppo locale orientati alla tutela del territorio, alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione del capitale naturale e culturale, dei sistemi agroalimentari, e del "saper fare" alla base delle attività artigianali.

Tale finalità riflette pienamente la *mission* dichiarata dell'impresa partner del presente progetto di ricerca, la cooperativa Nuova Atlantide, con sede nel comune di Accettura, che risponde alla volontà di attuare un' incisiva valorizzazione turistico-ambientale di una delle aree più interne della Basilicata, il Parco Naturale Regionale di Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane, facendo di questo patrimonio paesaggistico una risorsa. Secondo un rapporto a cura di Formez e Strategia Aree interne ([Lezzi, 2018](#)), l'area interna Montagna Materana si caratterizza per la presenza di comuni di piccole dimensioni, colpiti da un calo demografico sensibile e da un progressivo invecchiamento della popolazione negli ultimi 50 anni. A ciò si aggiunge una difficoltà evidente di capacità di creazione del reddito sufficiente al sostegno dell'intera zona.

A livello territoriale, dunque, il progetto si concentra su un territorio specifico situato nella regione Basilicata, che si estende tra le valli del Basento e dell'Agri. Si tratta di un'area caratterizzata da somiglianze significative sia dal punto di vista socio-economico che in

¹ <https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Montagna-Materana.pdf>

termini di potenziale sviluppo, includendo aspetti agricoli, ambientali, turistici e sociali. Dal punto di vista degli assi viari di riferimento, l'area occupa una posizione privilegiata, poiché è servita da importanti snodi infrastrutturali stradali e ferroviari, fra i principali della regione e della macro-area geografica di riferimento, svolgendo in virtù di ciò un ruolo di collegamento strategico tra Matera e il Metapontino. Inoltre, la realtà locale è nota per la produzione e distribuzione di prodotti agricoli di alta qualità e soprattutto offre un importante valore aggiunto grazie alla sua ricca tradizione culturale e alla presenza di attrazioni turistiche che negli ultimi anni hanno progressivamente catalizzato l'interesse tanto a livello nazionale che internazionale, contribuendo in modo significativo a promuovere importanti flussi turistici nonostante il posizionamento ultra-periferico del territorio.

Alla luce di un simile stato di cose, le principali direzioni di potenziamento per questo territorio riguardano la creazione di nuovi modelli di sviluppo per le comunità rurali. Questi modelli puntano a ridefinire le relazioni produttive e sociali, sfruttando al meglio le risorse fisiche ed i patrimoni materiali ed immateriali della zona. In particolare, la strategia di sviluppo si concentra su vari aspetti, tra cui la promozione della prosperità rurale, il rafforzamento delle catene di valore, la preservazione dell'ambiente, il sostegno all'innovazione e alla conoscenza, e il miglioramento della *governance* locale. Questa strategia mette al centro le persone e le relazioni positive che tra di esse si instaurano, e sottolinea l'importanza della valorizzazione del paesaggio e dell'uso di modelli di *governance* aperta e partecipativa basati sull'approccio *bottom-up*. Inoltre, le strategie di sviluppo proposte dalla SNAI mirano a creare le condizioni per sviluppare una *smart community* sostenuta da tecnologie digitali progettate sulla base delle esigenze dei luoghi e dei loro abitanti, in grado di sperimentare modelli partecipativi basati sulla condivisione continua della conoscenza e sulla riusabilità dei dati.

In letteratura, le ricerche nel campo dell'intermediazione delle piattaforme digitali a fini turistici si concentrano principalmente sul fenomeno di Airbnb e sulle dinamiche urbane. Questi studi hanno esaminato diversi aspetti, tra cui gli impatti sulle economie locali legate al turismo ([Coyle e Yeoung, 2016](#)), la sostenibilità dei flussi di visitatori nelle comunità ([García-Ayllón, 2018](#)), e la trasformazione delle città guidata dalle piattaforme digitali

([Picascia, Romano e Teobaldi, 2017](#)). Inoltre, sono stati esplorati problemi come la mancanza di trasparenza nelle piattaforme digitali che sono principalmente orientate al mercato, i criteri discutibili utilizzati nella determinazione dei prezzi e la limitata capacità di negoziazione da parte degli host (con prezzi sempre più bassi che servono a garantire un maggior numero di transazioni, da cui la piattaforma trae profitto, come documentato ad esempio dal [Corporate Europe Observatory nel 2018](#)). Infine, è stata analizzata la penetrazione delle logiche di piattaforma nel tessuto urbano, che spesso accelera i processi di gentrificazione ([Capineri, Picascia e Romano, 2018](#)).

Tuttavia, vi è una lacuna nella ricerca riguardo alle pratiche sociali e culturali degli utenti delle piattaforme digitali in contesti decentrati, come l'area oggetto del presente progetto. Questo *gap* conoscitivo offre opportunità di ricerca significative, inclusi i seguenti aspetti, che si configurano come obiettivi conoscitivi del presente percorso di ricerca:

- Le strategie adottate e adottabili da organizzazioni e comunità locali per differenziare e posizionare sul mercato le offerte di alloggio e le informazioni sul patrimonio locale, in considerazione delle specificità del territorio e delle esigenze delle comunità stesse.
- Il potenziale rappresentato dalle tecnologie digitali nella strutturazione dell'esperienza dei luoghi, in qualità di strumenti utili a favorire la conoscenza e la frequentazione di specifiche aree territoriali, supportandone lo sviluppo.
- L'aderenza dell'offerta turistica proposta dalle suddette aree alle richieste dei potenziali turisti/ospiti, che sempre più spesso cercano esperienze autentiche del luogo e valorizzano l'aspetto dell'*experience economy* ([Pine e Gilmore, 1998](#)), insieme a quello dell'ospitalità accessibile.

Il progetto si propone di colmare questa lacuna conoscitiva, fornendo elementi di riflessione e un set di raccomandazioni per lo sviluppo di azioni pratiche in campo digitale che si traducano in ricadute positive per il territorio, ponendosi in dialogo con i filoni di ricerca dei *digital media studies*, dei *community media* e dei *platform studies*, degli studi sull'innovazione partecipativa (*participatory innovation*) e sulle esperienze del marketing

territoriale, con il duplice scopo di mettere in luce se ed in che modo nelle aree interessate dal progetto vengano applicate le strategie individuate nella letteratura di riferimento, e di proporre accorgimenti e metodi ulteriori per implementarle al meglio.

1.2 Nota metodologica

Alla luce di quanto detto finora, il progetto di ricerca è stato strutturato su una serie di attività di ricerca, di cui si propone nelle pagine seguenti un'analisi. In linea generale l'approccio metodologico adottato è stato quello della *mixed-methods research* ([Creswell, 2010](#); [Hesse-Biber, 2010](#)), che permette di trarre inferenze usando congiuntamente approcci qualitativi e quantitativi ([Creswell e Tashakkori, 2007](#)). L'approccio *mixed-methods* è particolarmente utile poiché, fondandosi sulla tesi di una feconda interazione fra metodi quantitativi e qualitativi sul piano empirico, permette di rispondere a domande complesse ([Heyvaert et al., 2013](#)). Più nello specifico, la logica che informa la ricerca è di tipo sequenziale esplicativo ([Creswell, 2010](#)), in un percorso di indagine che procede dal generale al particolare e del quale si propone in questa sede una sintesi generale, laddove nei prossimi sottoparagrafi viene fornita una ricognizione puntuale delle singole attività di ricerca, passo dopo passo.

Una prima fase della ricerca è consistita in un'estesa attività di *literature review* allo scopo di ricostruire il contesto socio-culturale ed economico contemporaneo – con particolare riferimento alla dimensione digitale – da cui il progetto prende le mosse.

In secondo luogo, una ricognizione di fonti primarie e secondarie ha reso possibile risalire alla genesi del progetto PON, indagando i Piani e le Strategie attuate a livello nazionale, regionale e locale che hanno rappresentato le basi di partenza per la proposta del progetto stesso e permesso di ricostruire successivamente il profilo generale dell'area interna oggetto di indagine, delineandone le attuali caratteristiche naturali, storiche, socio-culturali, produttive ed economiche.

In terzo luogo, tramite l'approccio metodologico del *web scraping*, si è rilevato se ed in che modo l'area della Montagna Materana venga rappresentata e valorizzata negli ambienti digitali, tramite l'analisi di web site, profili e gruppi sui *social network site*,

piattaforme ed applicazioni il cui scopo principale fosse quello di dare visibilità al patrimonio materiale ed immateriale della Montagna Materana per stimolarne una valorizzazione a fini turistici.

In quarto luogo, è stata approntata una *web survey* somministrata alle cooperative afferenti all'associazione CulTurMedia, cui la cooperativa Nuova Atlantide, partner di questo progetto, è affiliata, allo scopo di "sondare il polso" delle cooperative italiane attive nei settori di cultura, turismo e comunicazione, rilevandone i livelli di digitalizzazione.

Infine, il contributo si concentra su un *follow-up* specifico sull'impresa partner di progetto, attraverso una fase di ricerca qualitativa, approntata per chiarire ed approfondire i primi risultati ottenuti attraverso la *web survey* iniziale ([Creswell e Plano Clark, 2011](#)) e basata su uno scambio tramite riunioni ed incontri, riflessioni condivise, invio di materiali ed attività di confronto con la cooperativa partner di progetto. Il focus su uno specifico studio di caso come Nuova Atlantide ha avuto lo scopo di sostanziare con un "approccio intensivo" la ricerca qualitativa ([Swanborn, 2010](#)), il che ha permesso di cogliere specificità e declinazioni del particolare ambito di analisi, abilitandone una conoscenza più esaustiva ed approfondita ([Fileborn e Trott, 2021](#)). In questa fase, tramite l'avvio di contatti e confronti con alcuni corrispondenti della cooperativa, ci si è posti l'obiettivo di ricostruire la storia e gli scopi della cooperativa, le attività promosse ed i progetti in corso od in cantiere rivolti ad avviare processi di digitalizzazione in chiave cooperativa dell'impresa, che soddisfacessero nel contempo anche la sua missione principale, ovvero quella di riqualificare e valorizzare l'area della Montagna Materana con particolare attenzione rivolta alle attività turistiche.

1.2.1 Attività di *literature review*

La prima fase di ricerca (capitolo 2) è consistita in una ricognizione su fonti primarie e secondarie allo scopo di proporre una approfondita analisi della letteratura relativa alla contemporanea società di piattaforma ([Van Dijck et al., 2018](#)) ed all'emergente paradigma socio-economico definito *platform capitalism* ([Srnicek, 2017](#)), mettendone in luce le implicazioni per la società, il sistema democratico, le logiche di mercato e gli equilibri di potere a livello globale. La riflessione si sposta poi sull'analisi di un caso di studio coerente

con gli scopi del progetto di ricerca, rappresentato dalla piattaforma di *short-term rental* Airbnb, che si pone oggi come leader di settore nel relativo mercato degli affitti a breve termine negli ambienti digitali (e non solo) determinando una serie di implicazioni significative tanto per gli *host* quanto per il mercato del turismo *tout court*. La seconda parte di questo primo step di lavoro è poi dedicata allo studio di un modello teorico-operativo emergente che si pone come potenziale alternativa al paradigma del *platform capitalism* e che prende il nome di *platform cooperativism* (Scholz, 2016). Il concetto si basa sul profilo delle tradizionali imprese cooperative, dalle quali prende le mosse per proporre un modello di impresa digitale, ovvero una piattaforma, che nel proprio impianto custodisca e faccia assurgere a principi fondativi quelli alla base del mondo cooperativo. Le piattaforme cooperative, infatti, si distinguono da quelle proprietarie per la loro struttura organizzativa, fondata sui sette principi cooperativi (Guidolin e Michielon, 2019, [International cooperative alliance](#) - ICA), dai quali Trebor Scholz (2016) ha mutuato il decalogo del cooperativismo di piattaforma: proprietà, salario dignitoso e sicurezza del reddito, trasparenza e portabilità dei dati, apprezzamento e riconoscimento, lavoro co-determinato, inquadramento legale protettivo, sussidi e protezioni portatili dei lavoratori, protezione contro comportamenti arbitrari, rifiuto di eccessivo controllo sul posto di lavoro, diritto alla disconnessione.

Allo scopo di offrire un termine di paragone con la piattaforma Airbnb, infine, il capitolo si conclude con una trattazione della piattaforma cooperativa Fairbnb, nata per proporre un modello alternativo al mercato dello *short-term rental*, basato sui valori cooperativi e votato al turismo sostenibile e dunque alla tutela ed alla valorizzazione di territori e comunità locali.

Il secondo passo della ricerca (capitolo 3) è consistito nella raccolta sistematica di informazioni, anche in questo caso a partire da fonti sia primarie che secondarie, sulla storia e le caratteristiche fondanti dell'ecosistema cooperativo globale, che si pone oggi come una realtà estremamente importante ed estesa, coinvolgendo circa un miliardo di individui in tutto il mondo (ICA). L'analisi si sposta poi sul comparto cooperativo distribuito sul territorio italiano, mettendo in luce come, oltre ad essere tradizionalmente forte nel panorama economico nazionale, dimostra interesse per forme di aggiornamento digitale, allo scopo di fronteggiare le sfide socio-economiche poste dal capitalismo di piattaforma. In particolare

si fornisce una descrizione accurata di Legacoop – la principale associazione nazionale a tutela delle cooperative italiane – e di CulTurMedia, una delle maggiori associazioni di settore negli ambiti di cultura, turismo e comunicazione di Legacoop, nata nel 2017 per supportare e guidare le attività delle cooperative affiliate. L'analisi di CulTurMedia ricopre un'importanza particolare poiché rappresenta l'associazione di affiliazione della cooperativa Nuova Atlantide, che come già accennato è l'impresa partner del presente progetto di ricerca. La riflessione passa poi ad affrontare le principali direttrici di innovazione tecnologica e digitale perseguite da Legacoop, anche alla luce della crescente sensibilità sul tema della digitalizzazione da parte dell'Unione Europea. In tal senso, vengono proposti tre ambiti di analisi: l'attività di alcuni organi di cui si compone Legacoop, istituiti allo scopo di rilevare l'attuale livello di digitalizzazione delle cooperative affiliate e poi di promuovere e sostenere i processi di innovazione tecnologica in ottemperanza ai principi cooperativi e che per questo hanno assunto il ruolo di *Digital Innovation Hub*; il tema dei finanziamenti e dei sostegni finanziari ed economici oggi disponibili per le cooperative per avviare l'ammodernamento digitale ed infine le riflessioni avviate da Legacoop in merito alla necessità di promuovere una gestione etica e responsabile dei dati, per la quale i valori cooperativi ed il modello emergente delle cooperative di dati rappresentano un prezioso e promettente punto di partenza.

Il terzo step operativo del lavoro (capitolo 4) ha riguardato il processo di ricostruzione della genesi del progetto di ricerca, risalendo ai principali documenti programmatici e strategie avviate in ambito nazionale sulla base delle quali il progetto stesso è stato strutturato prendendo le mosse. In un percorso che va dal generale al particolare, dunque, si offre dapprima una ricognizione sul [Programma Operativo Nazionale](#) (PON) 2014-2020 del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il presente progetto è infatti un Dottorato rientrante proprio nella categoria PON. Questi ultimi sono finanziati dalla Commissione Europea per favorire la parità economica e sociale di tutte le regioni dell'Unione Europea, ponendosi l'obiettivo di colmare il divario fra le più avanzate e quelle che registrano un sostanziale ritardo nel processo di sviluppo. In secondo luogo si passa ad analizzare il Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020, che rappresenta il principale strumento di programmazione strategica per la ricerca in Italia e basa l'intero processo di

programmazione sullo sviluppo delle azioni di ricerca nelle 12 Aree della Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente. Successivamente si fornisce una descrizione del [Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017](#), una delle strategie promosse dal PNR e dal quale sono stati estrapolati gli obiettivi programmatici di questo progetto di ricerca. Del piano si analizzano anche i principali interventi programmati per partire nel biennio di riferimento e proseguire negli anni successivi per restituire gli output prefissati. Procedendo ancora, si passa poi all'analisi della già citata [Strategia Nazionale per le Aree Interne](#), che come accennato ha rappresentato il documento basilare per l'individuazione del progetto e dell'area territoriale di applicazione. Della Strategia si analizzano le motivazioni e gli obiettivi, il parametro di riferimento dello sviluppo locale, le informazioni relative alle caratteristiche delle aree interne ed infine la seconda classe di azioni programmate, che si concentrano sulla promozione di specifici progetti di sviluppo locale.

La ricerca si sposta a questo punto direttamente "sul territorio" (capitolo 5), nella misura in cui si concentra sulla raccolta di dati ed informazioni pertinenti allo scopo del progetto relative all'area di riferimento. A tal fine si ricostruisce il profilo della Montagna Materana, per di metterne in luce le principali caratteristiche naturali, paesaggistiche, antropiche, culturali e sociali. Lo scopo è quello di rilevare i principali siti di interesse ed il patrimonio materiale ed immateriale dell'area, che rappresenteranno i punti cardine a partire dai quali progettare l'attività di valorizzazione digitale a fini turistici cui mira il progetto di ricerca. Si passa poi all'analisi dell'[Accordo di Programma Quadro per l'area interna della Montagna Materana](#), il documento programmatico per la riqualificazione dell'area risultato da un processo di condivisione e coinvolgimento attivo degli attori sociali e istituzionali del territorio, i "protagonisti del cambiamento" che hanno condiviso una visione globale dello sviluppo del progetto di valorizzazione. Nello specifico, viene rivolta particolare attenzione all'articolazione della strategia dedicata agli interventi nell'ambito del turismo.

Infine, la parte conclusiva di questa sezione del lavoro sposta momentaneamente il focus sull'analisi di un progetto e della cooperativa che lo ha promosso ed attuato, CoopCulture, una delle maggiori cooperative operante nel settore della cultura a livello nazionale. CoopCulture ha progettato ed avviato definitivamente nel 2021 un complesso progetto di valorizzazione di un vasto territorio ricadente in tre diverse regioni della Bolivia,

prendendo le mosse da un'iniziativa internazionale, denominata INCAmmino, dedicata alla riscoperta e riqualificazione a fini turistici dell'antica rete viaria Inca, che si sviluppa per oltre 30mila chilometri lungo valli, altopiani e massici montuosi di ben 5 Paesi sudamericani, fra i quali appunto la Bolivia. Da INCAmmino scaturisce infine il progetto Boliviandando, che rappresenta il progetto su cui si concentra lo studio di caso. Per la raccolta delle informazioni relative all'iniziativa, ci si è avvalsi dell'analisi di fonti primarie e letteratura grigia – vale a dire di un insieme di materiali di lavoro gentilmente messi a disposizione da CoopCulture – dello studio diretto della piattaforma Boliviandando e della conduzione di un'intervista in profondità alla Dottoressa Paola Autore, manager di progetto. Quest'ultimo si è tradotto in una piattaforma concepita con l'obiettivo di promuovere l'offerta turistica delle comunità boliviane, sia a livello nazionale che internazionale, a partire da un complesso lavoro di co-progettazione avviato con le comunità locali, le vere custodi e conoscitrici del territorio.

Questo approccio mira a integrare le attività produttive tradizionali delle comunità, contribuendo al rafforzamento dello sviluppo delle aree attraverso la valorizzazione e la promozione del patrimonio locale. In sostanza, Boliviandando rappresenta uno strumento che semplifica per gli utenti il processo di pianificazione dei viaggi e la scoperta delle destinazioni comunitarie in Bolivia, mettendo al centro l'idea di turismo solidale: questo elemento lo rende un caso di studio estremamente utile allo scopo del progetto di ricerca.

La motivazione che è alla base della decisione di approfondire il progetto implementato in Bolivia risiede nel fatto che l'esperienza si pone ad oggi come una delle più significative e pertinenti rispetto all'ambito di studio del progetto di ricerca fra quelle implementate con la supervisione di imprese od associazioni cooperative in ambito nazionale, in base alle conoscenze di chi scrive. Il progetto infatti, al netto delle differenze geografiche, economiche e socio-culturali che lo caratterizzano rispetto al contesto della Montagna Materana, dimostra di porsi come un caso di analisi valido e particolarmente pertinente poiché, come si avrà modo di osservare più avanti (capitolo 5), attiva e promuove strategie e tecniche di co-progettazione con le comunità locali e rivela una spiccata vocazione per la valorizzazione del territorio secondo le direttrici di un turismo sostenibile che vada a vantaggio della realtà territoriale, socio-culturale ed economica su cui insiste.

1.2.2 Attività di *web scraping*

Lo step successivo della ricerca (capitolo 6) si è basato su una tecnica di estrazione di dati ed informazioni dal web definita *web scraping*. Si tratta di un processo tramite cui si estraggono o si collezionano dati nel World Wide Web che, una volta raccolti, possono essere utilizzati per diversi scopi. Le tecniche utilizzabili dipendono dai mezzi e dalle risorse a disposizione, nonché dallo scopo della ricerca. Si parte da soluzioni dette *ad-hoc*, che richiedono l'intervento umano per selezionare le informazioni utili, fino ad arrivare a sistemi completamente automatizzati, che attraverso il *machine learning* sgravano l'utente da compiti rivolti all'estrazione ed analisi di dati ([Turland, 2010](#)).

Nello specifico, la tecnica adottata qui è stata quella più basilare dell'osservazione e consultazione diretta dei contenuti offerti negli ambienti digitali scrutinati, nel caso specifico arricchita con un processo di analisi, sintesi e rielaborazione delle informazioni. Una simile scelta è dipesa dallo scopo della ricerca, e dal fatto che nemmeno la miglior tecnica di *web scraping* può a volte rimpiazzare l'esame dell'occhio umano. Per certi casi, inoltre, si tratta dell'unica soluzione effettivamente praticabile, poiché alcune pagine web impediscono la raccolta automatica di dati, che giunge di fatto in violazione dei termini e condizioni stabiliti da queste ultime ([Schrenk, 2007](#); [Bhatt et al., 2023](#)).

La procedura di *web scraping* qui applicata si è dunque concentrata sulla rilevazione di siti web, pagine sui social network site (SNS), piattaforme ed applicazioni dedicate principalmente alla promozione del territorio della Montagna Materana allo scopo di sviluppare il flusso turistico locale. Questa operazione di ricerca è stata concepita per comprendere quali strumenti digitali sono attualmente utilizzati per valorizzare il territorio ed in che modo, e poi per contribuire alla individuazione dei principali beni materiali ed immateriali e siti di interesse naturalistico, storico, sociale, antropologico e paesaggistico nella zona, nonché del livello di visibilità dato alle strutture turistico/ricettive ed ai luoghi di vendita di prodotti locali al fine di rendere l'area interna più appetibile dal punto di vista turistico.

Per raccogliere notizie relative all'area di interesse, sono state individuate le *keywords* "Montagna Materana", "Accettura" e "Dolomiti Lucane" per effettuare ricerche avanzate ed

ottenere contenuti specifici sul tema. La scelta delle parole chiave risponde chiaramente allo scopo di ottimizzare la ricerca online attraverso l'utilizzo dei termini maggiormente identificativi dell'area oggetto di indagine, sia in riferimento alla denominazione dei territori *at large* (Montagna Materana e Dolomiti Lucane) che alla toponomastica del comune di Accettura, in cui ha sede la cooperativa partner di progetto.

È importante sottolineare, in questa sede, come i meccanismi di profilazione presenti negli ambienti digitali e gestiti da specifici algoritmi abbiano inevitabilmente condizionato i risultati di ricerca emersi dopo l'inserimento delle varie *keywords* nel motore di ricerca Google o nei motori di ricerca interni a Facebook, Instagram o ancora degli app store IOS e Android da parte di chi scrive. Una vasta letteratura ha infatti contribuito a mostrare come gli algoritmi svolgano un ruolo sempre più influente nella società, permeando e finanche giungendo a condizionare i meccanismi regolatori della vita sociale ([Sciortino, 2021](#)). Se ne è parlato nei termini di *Algorithmic Society*, con la quale Balkin fa riferimento ad "una società organizzata intorno al processo decisionale sociale ed economico da parte di algoritmi, robot e agenti AI, che non solo prendono le decisioni ma, in alcuni casi, le eseguono anche" ([Balkin, 2017, p. 1219](#)) o ancora in termini di *Black Box Society* ([Pasquale, 2015](#)), con riferimento alla dimensione nascosta ed opaca all'interno della quale gli algoritmi delle grandi aziende digitali vengono implementati ed operano le attività di datificazione, mercificazione e selezione ampiamente descritte da van Dijck e colleghi ([van Dijck et al., 2018](#)).

La capacità degli algoritmi di elaborare decisioni automatiche e intelligenti, basate su dati specifici, è cruciale. Queste innovazioni non solo determinano il corso degli eventi, ma implementano attivamente le decisioni adottate e le scelte più o meno consapevolmente operate dall'essere umano. Questa intersezione tra intelligenza algoritmica e azioni concrete evidenzia la crescente importanza di tali sistemi nell'orientare il tessuto sociale, contribuendo a mettere in luce come l'evoluzione progressiva di algoritmi avanzati e tecnologie emergenti continui a modellare il quotidiano, introducendo nuove dinamiche e sfide etiche e di fatto condizionando la finestra di visibilità cui un utente ha accesso nel momento in cui affettua una specifica ricerca in un dato ambiente digitale ([Sciortino, 2021](#)). Alla luce di quanto detto, dunque, è lecito ritenere che i risultati emersi dalla ricerca per

parole chiave nel corso della presente indagine negli ambienti digitali siano stati condizionati dalle logiche algoritmiche di piattaforma che considerano preferenze tanto specifiche quanto difficilmente ricostruibili sulla base delle suddette attività di profilazione.

Tenendo dunque ben presenti simili presupposti, si riporta di seguito come l'analisi è stata condotta lungo tre principali direttive:

1. Si è utilizzato il *web scraping* su Google per quantificare i risultati e successivamente scremare i siti pertinenti all'obiettivo di ricerca, individuando ed analizzato i primi 10 risultati per ciascuna parola chiave, poiché comprensive di quelle maggiormente visibili e consultate secondo le logiche di *ranking* della Search Engine Optimization (SEO), ed escludendo le pagine sponsorizzate.
2. Sono state condotte ricerche su Facebook e Instagram per individuare account, gruppi e pagine istituzionali legate alla promozione del territorio. I due SNS sono stati selezionati alla luce della diffusione incontrastata di Facebook a livello globale (Sutabri, 2023) e dell'idoneità di Instagram per scopi di valorizzazione del territorio tramite immagini e video brevi (Mele et al., 2021).
3. Sono stati consultati gli store Android e IOS, che rappresentano i due principali appstore a livello mondiale (<https://www.hdblog.it/smartphone/articoli/n527392/app-store-vs-play-store-entrate-globali/>) alla ricerca di app dedicate alla valorizzazione del territorio interno a fini turistici, escludendo le piattaforme legate all'affitto a breve termine, come Airbnb o Booking.com, poiché rispondono a logiche differenti rispetto agli obiettivi della ricerca, tesi come già visto a promuovere forme di turismo sostenibile ed a vantaggio delle comunità locali.

1.2.3 La web survey alle affiliate di CulTurMedia

Il capitolo 7 è dedicato all'analisi dei dati provenienti da una *web survey* condotta nel mese di febbraio 2023 e somministrata alle cooperative affiliate all'associazione CulTurMedia, che come già accennato rappresenta l'associazione di settore di Legacoop che raggruppa le cooperative operanti a livello nazionale negli ambiti di cultura, turismo e

comunicazione. Il questionario, denominato "Rilevazione del livello di digitalizzazione delle cooperative di CulTurMedia" e del quale si fornisce una copia della versione definitiva ([cfr. allegato 1](#)), è frutto di una collaborazione tra il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma e l'associazione CulTurMedia. L'obiettivo di questo questionario è di rilevare lo stato attuale dei processi di digitalizzazione in corso nelle cooperative operanti nei settori della cultura, del turismo e della comunicazione afferenti all'associazione, pari a 907.

I dati provenienti dall'indagine online, opportunamente analizzati in forma aggregata e garantendo l'anonimato dei partecipanti, forniscono una panoramica dei progetti in corso o in fase di sviluppo che le cooperative stanno attuando per la creazione e/o l'implementazione di piattaforme digitali a supporto delle loro attività.

La strutturazione della *web survey* è stata effettuata servendosi dello strumento Google Moduli, che permette di realizzare gratuitamente dei questionari online che possono essere consegnati ad un vasto campione di rispondenti tramite link o l'invio di una e-mail. In particolare, le cooperative sono state raggiunte grazie alla collaborazione con CulTurMedia, la cui segreteria si è fatta carico di inviare il questionario a tappeto a tutte le sue affiliate e di fornire un *reminder* dopo quindici giorni dall'invio. Le cooperative hanno avuto a disposizione un totale di 30 giorni per la compilazione del questionario.

La somministrazione del questionario è avvenuta nel mese di febbraio 2023 e ha ottenuto un tasso di risposta dell'8,8% (80 risposte su un totale di 907 cooperative). Fra le cooperative rispondenti è chiaramente presente anche Nuova Atlantide, e degli output specifici della *web survey* compilata dalla cooperativa partner si fornisce un'analisi specifica nel capitolo 8.

Il questionario si apre con una breve descrizione dello suo scopo e della collaborazione avviata fra La Sapienza e CulTurMedia, fornendo i contatti dei responsabili della survey. Il corpo del questionario è strutturato in otto sezioni che esplorano, con un livello crescente di dettaglio, vari aspetti legati ai processi di digitalizzazione delle cooperative. In particolare, il questionario consiste in una serie di 20 domande a risposta chiusa e/o multipla, con l'utilizzo di scale Likert ove necessario e con la possibilità di fornire

opinioni e valutazioni aggiuntive tramite risposte aperte quando necessario. Si riporta di seguito una breve descrizione delle sezioni.

La prima raccoglie le informazioni generali della cooperativa, vale a dire la ragione sociale, la sede, il nome del socio compilatore, un contatto e-mail di riferimento, il valore della produzione d'impresa. La sezione due, chiamata "Progetti per la transizione digitale" si occupa di i) registrare tramite una scala Likert a quattro punti il livello di interesse e pressioni da parte dei soci per l'avvio di processi di transizione digitale, ii) attraverso una seconda scala di riferire come la cooperativa valuti il processo di transizione digitale, indicando un valore per una serie di aggettivi (necessario, remunerativo, rischioso, utile, indifferente, controproducente), iii) di rilevare se le cooperative abbiano in ballo progetti concreti per la transizione digitale. La sezione 3 "Se hai avviato o pensi di avviare un percorso di transizione digitale", opera una prima scrematura del campione, mantenendo aperta la *survey* solo per le cooperative che abbiano in effetti avviato o pensino di avviare percorsi di digitalizzazione, e chiede ai rispondenti quanto la cooperativa preveda di investire nel processo fornendo alcune fasce di investimento, se pensino di fare ricorso a specifiche opportunità di finanziamento a sostegno di simili progetti e se si sia fatto ricorso o si pensi di fare ricorso a consulenze esterne alla cooperativa. La sezione 4 "Investimenti ed obiettivi della transizione digitale", indaga su quali ambiti la cooperativa intenda investire e quali obiettivi si sia posta. La sezione 5 "Progettazione ed utilizzo di piattaforme digitali cooperative" ha lo scopo di rilevare quante delle cooperative del campione facciano attualmente uso di una piattaforma cooperativa o la stiano progettando e quante invece non ne dispongano né ne stiano progettando alcuna. La sezione 6 "Se si utilizza o si sta progettando una piattaforma digitale" opera una ulteriore scrematura, portando avanti la *survey* solo con le cooperative che abbiano consegnato una risposta positiva alla domanda della sezione precedente. Nella sezione si rileva se lo sviluppo della piattaforma abbia previsto attività di co-progettazione, coinvolgendo nel processo soci/lavoratori e altri *stakeholder*. Chi abbia risposto positivamente, procede nella sezione 7 "Attività di co-progettazione", che rileva quali attività ed ambiti essa abbia riguardato, quali attori siano stati coinvolti, ponendo in entrambi i casi due domande a risposta multipla, ed infine quali siano state le modalità di coinvolgimento per la co-progettazione, con una ulteriore domanda a risposta multipla. Infine, la sezione 8

“Aspetti organizzativi e gestionali della piattaforma digitale” ha lo scopo di comprendere innanzitutto a chi sia demandata la gestione della piattaforma e dei dati in essa generati, se a figure interne od esterne, e poi attraverso la domanda finale a risposta multipla rileva quali e quanti dei 10 principi del cooperativismo di piattaforma proposti da Trebor Scholz (2016) vengano effettivamente rispettati.

L'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario ha permesso di fornire una panoramica del sistema cooperativo italiano nei settori menzionati. Questi dati possono essere interpretati come indicatori utili per mappare sia le attuali linee di sviluppo e gestione delle piattaforme digitali già esistenti, sia quelle dei progetti di digitalizzazione in fase di avvio o in corso da parte delle cooperative affiliate. Ciò consente di delineare lo stato attuale dei processi di digitalizzazione tra le cooperative di CulTurMedia, mettendo in luce i requisiti e le esigenze alla base della progettazione delle piattaforme cooperative.

1.2.4 Analisi di Nuova Atlantide e dei progetti di digitalizzazione in cui è coinvolta la cooperativa

Questa sezione della ricerca si propone di analizzare dettagliatamente la cooperativa partner del progetto ed i suoi progetti di digitalizzazione. La prima fase di ricerca si basa sui risultati del sondaggio condotto tra le affiliate di CulTurMedia, con un'attenzione particolare alle risposte fornite da Nuova Atlantide. Questo approccio fornisce una panoramica della posizione della cooperativa in termini di digitalizzazione e consente di confrontare i dati con il campione generale delle cooperative coinvolte nella *web survey*. L'interesse cognitivo che muove una simile comparazione risiede nella volontà di comprendere come la cooperativa partner si posizioni rispetto alle altre affiliate a CulTurMedia in merito allo stato di avanzamento dei propri progetti di digitalizzazione.

Successivamente, il capitolo delinea il profilo, in primo luogo alla luce delle informazioni raccolte tramite la consultazione di fonti primarie e secondarie. Queste includono l'analisi diretta della struttura e degli strumenti forniti dalla piattaforma aziendale, la revisione di documenti interni come relazioni, documentazione riguardante iniziative passate e presenti, relazioni finanziarie e piani strategici. Nel corso della ricerca, è stato mantenuto inoltre un contatto regolare con i rappresentanti della cooperativa tramite

incontri online, conversazioni informali, sessioni di *brainstorming* e scambi di idee. Questo scambio ha fornito una visione dinamica e in tempo reale delle attività della cooperativa, contribuendo a una comprensione completa dei suoi obiettivi. In generale, lo scopo di questa sezione è acquisire dettagliate informazioni sulla storia, la missione, gli obiettivi e le attività passate e attuali della cooperativa, consentendo di tracciare l'evoluzione storica della stessa e di comprendere le sfide e le opportunità che ha affrontato nel passato e che sta affrontando nel presente.

Infine, il capitolo si concentra sull'analisi dei progetti di digitalizzazione in corso o in fase di valutazione. In particolare, vengono esaminate due iniziative chiave: la creazione di una mappa multi-layer di comunità e una piattaforma di promo-commercializzazione, definita "piattaforma commerciale multi territoriale". Questi progetti contribuiscono ad offrire una visione chiara di come la cooperativa stia utilizzando la tecnologia digitale per promuovere il territorio e raggiungere i propri obiettivi.

L'analisi proposta permette in ultima istanza di fotografare lo stato dell'arte della cooperativa Nuova Atlantide in merito ai processi di digitalizzazione. Questo rende possibile restituire il "posizionamento" della cooperativa rispetto alle tendenze registrate attraverso la *web survey* relative al livello di digitalizzazione delle cooperative afferenti a CulTurMedia, nonché proporre una serie di riflessioni, consigli ed accorgimenti operativi da attuare al fine di operare correzioni di rotta e *best practices* o di allertare le cooperative in relazione a specifiche *lessons learned* alla luce dell'analisi condotta nel corso dell'intero progetto di ricerca e degli studi di caso approntati nei capitoli precedenti (sui progetti Fairbnb e Boliviandando).

1.3 Risultati attesi

La struttura appena delineata del processo di ricerca, insieme agli approcci metodologici adottati, offre la possibilità di conseguire gli obiettivi fissati dal presente progetto di ricerca. In sintesi, attraverso l'analisi approfondita di fonti primarie e secondarie e la revisione della letteratura, questo studio si propone di:

1. Identificare le criticità nella contemporanea società di piattaforma, con particolare attenzione all'ambito turistico mediante una ricognizione della letteratura su Airbnb.
2. Fornire una visione d'insieme del modello teorico-operativo del cooperativismo di piattaforma, con un esempio nell'ambito turistico rappresentato da Fairbnb.
3. Presentare le caratteristiche e la diffusione del modello cooperativo a livello internazionale, nazionale e nell'ambito specifico del turismo, comprendendo un'analisi delle principali iniziative intraprese dalle associazioni nazionali per sostenere le cooperative nel processo di digitalizzazione.
4. Ricostruire l'origine del progetto PON da cui il presente lavoro di ricerca prende le mosse, esaminando i piani e le strategie da cui ha avuto origine.
5. Definire il profilo dell'area interna Montagna Materana e condurre un'analisi dettagliata del piano d'azione elaborato per la valorizzazione territoriale.
6. Rilevare le modalità attraverso cui il territorio di indagine viene rappresentato negli ambienti digitali, dal web, ai SNS alle piattaforme ed applicazioni, con particolare riferimento al potenziamento del flusso turistico locale.
7. Proporre l'analisi del progetto Boliviando — alla luce delle sue caratteristiche di rappresentatività, pertinenza e rilevanza già sottolineate — dedicato alla creazione di una piattaforma *ad hoc* per promuovere il turismo sostenibile in alcune regioni della Bolivia, seguendo il modello della co-progettazione con le comunità locali.

Attraverso la *web survey*, si intende inoltre raccogliere dati sul grado di digitalizzazione delle cooperative affiliate a CulTurMedia, evidenziando le principali sfide e le esigenze emerse tra le cooperative.

L'analisi approfondita del profilo della cooperativa Nuova Atlantide identifica i principali progetti di digitalizzazione concepiti per favorire una valorizzazione concreta dell'area interna oggetto di studio, assieme ad eventuali *gap* operativi, ambiti di potenziamento, *best practices* e *lessons learned*.

Sulla base dei risultati emersi da queste fasi di ricerca, la proposta mira *sensu lato* a contribuire all'obiettivo generale di porre le comunità dell'area interna al centro dei processi decisionali, allo scopo di sviluppare metodologie volte a impiegare le tecnologie digitali come interventi operativi nel settore turistico. La ricerca offre dunque suggerimenti volti a promuovere un processo di co-progettazione di infrastrutture sociotecniche alternative in collaborazione con attori sociali ed economici che operano sul territorio, capaci di valorizzarne le risorse, garantire sostenibilità ambientale e sociale, e redistribuire il valore generato dai processi che esse attivano. Coinvolgere la popolazione locale in processi di co-progettazione e promuovere la *digital literacy* come componente fondamentale nell'uso consapevole delle tecnologie rappresentano infatti elementi chiave per favorire un *empowerment* diffuso a livello della popolazione locale.

In modo più specifico, inoltre, l'obiettivo finale della ricerca, che si presenterà nel capitolo conclusivo (capitolo 9), consiste nell'elaborazione di proposte e raccomandazioni per la co-progettazione di infrastrutture sociotecniche digitali sostenibili, a supporto delle attività socioeconomiche del territorio della Montagna Materana, secondo modalità che riflettano i principi del cooperativismo di piattaforma. Di conseguenza, l'output previsto dal progetto sarà la creazione di un set di linee guida per lo sviluppo di una piattaforma o applicazione su base cooperativa mirata alla valorizzazione del territorio, coerente con i valori di cooperazione, valorizzazione del patrimonio locale e condivisione di saperi e competenze di cui sono portatori gli attori coinvolti, ed esportabile in contesti socioeconomici e ambientali affini.

In sintesi la ricerca, indagando criticamente la società di piattaforma propone soluzioni di digitalizzazione basate sul cooperativismo, con particolare attenzione all'ambito turistico. I dati raccolti attraverso varie metodologie di ricerca forniranno un quadro completo delle sfide e delle opportunità in questo settore, aprendo la strada a ulteriori sviluppi e interventi volti a sostenere la valorizzazione delle comunità locali e dell'area interna della Montagna Materana attraverso l'uso responsabile delle tecnologie digitali e nell'ottica dei principi cooperativi.

Infine, si ritiene doveroso specificare alcuni aspetti relativi allo sviluppo dell'attività prevista nel progetto. In primo luogo è necessario fare presente che l'attività di ricerca è

inevitabilmente andata incontro a dei limiti, esterni al progetto stesso, legati alla complessa situazione ingenerata dall'esplosione della pandemia da covid-19 e che si è tradotta, come ben noto, in una limitazione severa e prolungata delle possibilità di spostamento fisico. L'attivazione di percorsi di progettazione partecipata, basati su metodologie che prevedevano modalità di interazione in presenza, legate a luoghi specifici del territorio oggetto di interesse, ne è risultata fortemente limitata e ha imposto successive rimodulazioni e modifiche rispetto a quanto inizialmente previsto. La stessa possibilità di effettuare specifiche attività presso la cooperativa partner di progetto è di fatto divenuta complicata da gestire. La collaborazione si è pertanto svolta in via prioritaria attraverso il ricorso al *remote-working*, che in alcuni casi ha prodotto discontinuità e rallentamenti. Per queste ragioni, l'attività di ricerca e gli output prodotti hanno dovuto subire un complessivo riassetto operativo e metodologico.

2 DAL CAPITALISMO DIGITALE AL COOPERATIVISMO DI PIATTAFORMA Opportunità e criticità della Platform Society

2.1 Capitalismo e società di piattaforma: una definizione complessa

In anni recenti, al maturare di una nuova consapevolezza in merito alle implicazioni generate dall'emersione delle piattaforme digitali, molte riflessioni sono state proposte in letteratura, sia riguardo l'ambiguità terminologica del concetto stesso di piattaforma, che ne cela i reali obiettivi ([Gillespie, 2010](#)), che nel merito dell'emergente *capitalismo di piattaforma*, con conseguenze evidenti tanto dal punto di vista economico e commerciale ([Srnicsek, 2016](#)) quanto da quello legato alle questioni della privacy e del controllo sociale ([Zuboff, 2019](#)), che hanno rivelato le implicazioni cui è esposta la contemporanea "società di piattaforma" ([Van Dijck et al., 2018](#)).

Facendo un passo indietro di circa un cinquantennio, nel tentativo di ripercorrere velocemente i diversi avvenimenti e gli studi su media e società susseguitisi in questo lasso di tempo, è utile recuperare l'introduzione all'edizione italiana di *Platform Society. Public Values in a connective world*, di Van Dijck e colleghi ([Van Dijck et al., 2018](#)), in cui Alberto Marinelli e Giovanni Boccia Artieri ricostruiscono i diversi approcci allo studio di media e società germinati dalla massiva diffusione, dagli anni Ottanta in poi, di «processi di decentralizzazione e diversificazione mediale» e «dinamiche di personalizzazione» giunti a maturazione con «la diffusione sociale dell'interattività [...] attraverso [...] la rete Internet» negli anni a venire ([Van Dijck et al., 2018; trad. it. 2019, p. 12](#)). Tale evoluzione determina un profondo cambiamento delle forme sociali, che Manuel Castells fa convergere nella definizione di *network society* ([Castells, 1996](#)), segnata dall'imporsi della tecnologia dell'informazione, dalla strutturazione di un nuovo modello capitalista e dall'emersione di movimenti portatori di valori sociali; logica reticolare e tecnologie informazionali si traducono così nell'avvento di una nuova forma socio-culturale, definita della «virtualità reale» ([Castells, 2001](#)). Un secondo approccio, proposto da Lee Rainie e Barry Wellman in *Networked: The New Social Operating System* ([2012](#)), si concentra sugli effetti reciproci di cambiamento sociale e realtà del digitale. La normalizzazione dell'interconnessione mette in comunicazione la vita offline e le dinamiche online. Una nuova «cultura della connessione»

([Van Dijck et al., op. cit., p. 13](#)) pone al centro l'individuo e le lasche reti sociali che questi crea online ed alle quali sempre più si rivolge. È l'alba del *networked individualism*, il nuovo sistema operativo sociale, portato dalla modalità *always on* e presupposto dell'emergente *connective society*, alla cui base stanno le tre rivoluzioni di Reti Sociali, Internet e Telefonia Mobile ([Rainie, Wellman, 2012](#)). Infine, argomentano Marinelli e Boccia Artieri, il modello della *platform society*, proposto da José Van Dijck e colleghi, rappresenta la «terza ondata storica» ([Van Dijck et al., op. cit., p. 12](#)) degli studi nella sociologia dei media, ed offre una riflessione sui mutamenti di società e comunicazione nell'alveo dell'evoluzione tecnologica.

Un contributo fondamentale per gettare luce sul modo in cui si è giunti alla teorizzazione di una società delle piattaforme è rappresentato dal lavoro di Anne Helmond, la quale nel testo *The web as platform: Data Flows in Social Media* ([Helmond, 2015a](#)), propone la nozione di *platformization*, tesa a descrivere il generale processo di trasformazione dei *social network site* in *social media platform*. La piattaforma assurge a modello infrastrutturale ed economico dominante del social web, e le social media platform invadono la rete, spingendo a rendere i dati web esterni *platform-ready* ([Helmond, 2015a, 2015b](#)). Gli ambienti digitali vengono infatti sempre più spesso sviluppati *come* piattaforme, offrendo delle interfacce di programmazione – le *Application Programming Interfaces* (API) – attraverso le quali i siti, e in particolare i social network site, forniscono un accesso strutturato ai propri dati e funzionalità, consentendone così uno sfruttamento razionale. Tale processo, regolato dalla propria duplice logica, rivela la sottostante natura politica – ramificata anche al di fuori dei propri domini – che alle soglie del nuovo millennio giunge a dettare le «logiche di protocollo» ([Van Dijck et al., 2018, p. 11](#)) cui la rete dovrà d'ora in avanti sottostare².

A partire da questa presa di coscienza, i *platform studies* ([Bogost, Montfort, 2007; 2009; n.d.](#)) hanno assunto una prospettiva critica, allo scopo di analizzare le forme di potere incorporate nelle piattaforme e le reciproche interazioni fra queste e la morfologia sociale.

² Considerando da un lato la decentralizzazione della piattaforma quale modello dominante del web contemporaneo, e dall'altro il parallelo processo di ri-centralizzazione – con siti web, applicazioni e industrie sempre più *platform-ready* – Anne Helmond concettualizza la «doppia logica della piattaforma» ([Helmond, 2015b, p. 8](#)) e mette a fuoco gli effetti della programmabilità delle piattaforme sulla configurazione del web, che riflette oggi un modello economico al quale partecipano attori istituzionali, autori e utenti sottoposti alla funzione di nuova intermediazione ricoperta dalle piattaforme ([Boccia Artieri, Marinelli, 2018](#)).

Il concetto di *platform society*, giunge dunque al crocevia di tali riflessioni, nel tentativo di sistematizzare le relazioni che intercorrono fra la nuova economia dei dati, la loro gestione dettata dagli algoritmi e le conseguenti metamorfosi sociali ([Srnicek, 2017](#))³. Come sostengono Van Dijck e colleghi:

le piattaforme sono penetrate fino al cuore della società [...] e hanno indotto gli Stati e i governi ad adeguare di conseguenza le loro strutture giuridiche e democratiche ([Chadwick, 2013](#); [Van Dijck, 2013](#)). Le piattaforme, a nostro avviso, non *causano* una rivoluzione; piuttosto, stanno progressivamente infiltrando (e convergendo con) le istituzioni (offline, tradizionali) e le pratiche che strutturano sul piano organizzativo le società democratiche. È per questo che preferiamo il termine «platform society» – un’espressione che enfatizza l’inestricabile relazione tra le piattaforme online e le strutture sociali. Le piattaforme non riflettono il sociale: *producono* le strutture sociali nelle quali viviamo ([Couldry, Hepp, 2016](#))». (Corsivi e riferimenti bibliografici degli autori)⁴.

A testimonianza della capillare diffusione dell’emergente paradigma sociale ed economico, negli ultimi anni si sono moltiplicate le definizioni che provano a inquadrare le trasformazioni economico-sociali sostenute dall’impiego di tecnologie e ambienti digitali⁵.

Se da un lato la floridità di tali definizioni segnala la ricchezza delle riflessioni presenti in letteratura sul tema del digitale – salutato come *driver* di innovazione tecnologica e processi economici – essa rivela altresì una difficoltà di analisi di fenomeni socio-economici recenti, spesso ancora in divenire e opachi⁶. Il contributo di Nick Srnicek ([2017](#)) mira in tal

³ Da un lato, l’analisi di Van Dijck e colleghi può essere collocata entro la tradizione degli studi di sociologia dei media. È in tal senso che il paradigma della «platform society» segue quelli della «network society» e della «connective society» ([Bentivegna, Boccia Artieri, 2019](#)). Dall’altro, nell’ambito dei *communication and media studies*, il lavoro tratteggia un’economia politica delle piattaforme, funzionale all’indagine delle dinamiche di potere in essa celate, allo scopo di rivelare se e come l’evoluzione tecnologica influenzi e modifichi le condizioni del discorso e dei valori pubblici ([Plantin, 2018](#)).

⁴ [Van Dijck et al., 2018, p. 24](#)

⁵ Ecco un elenco, non esaustivo, delle locuzioni proposte a vario titolo negli ultimi anni. *Sharing economy* ([Sundararajan, 2016](#)), *digital economy* ([Tapscott, 1997](#); [Huws, 2014](#)), *smart e collaborative economy* ([Mingming, 2016](#)), *peer-to-peer economy* ([Strulo et al., 2003](#)), *platform economy* ([Kenney, Zisman, 2016](#)) o ancora *platform revolution, disruptive innovation* ([Parker et al., 2016](#)), *quarta rivoluzione industriale* ([Caravella et al., 2018](#); [WEF, 2015](#)), *gig economy* ed *on demand economy* ([Brown, 2009](#); [Maselli et al., 2016](#); [Rahman, 2016](#)).

⁶ Pais ([2019](#)) segnala come spesso l’etichetta utilizzata rispecchi l’approccio interpretativo usato, più che le caratteristiche dell’oggetto d’indagine. Alcune di esse rilevano le potenzialità in termini di valorizzazione delle risorse, ottimizzazione dei costi e circoli virtuosi per cui «la connettività condurrebbe automaticamente alla collettività o all’essere connessi» ([Van Dijck et al., 2018, p. 24](#)), laddove altre stressano la frammentazione del lavoro e le esigue tutele sociali ad esso legate. Srnicek ([2017](#)) sottolinea come tali locuzioni siano spesso acriticamente associate all’imperativo dello spirito imprenditoriale e della flessibilità tipica delle piattaforme, e come il campo dei *platform studies* abbia offerto riflessioni

senso ad integrare i diversi punti di vista ricostruendo una «storia economica del capitalismo e della tecnologia digitale» ([ibidem, p. 11](#)) ed interpretando le aziende *tech* come attori economici *interni* al modo di produzione capitalista che, in risposta al declino del settore manifatturiero, hanno riconvertito i principi tradizionali di concorrenza e redditività nel nascente business dei dati. Risulta evidente, infatti, che la situazione attuale si sia concretizzata *in primis* sulla scorta dello storico substrato socio-economico nel quale le *connective platforms* hanno infine messo radici nel primo decennio del XXI secolo. In un contesto, a cavallo fra vecchio e nuovo millennio, nel quale ad una stabilità economica generalizzata fa da contraltare un costante calo dei *trend* di crescita e produttività ([Antolin-Diaz et al., 2015](#); [Bergeaud et al., 2015](#)), l'unica eccezione è rappresentata dalla bolla delle Dot-com. Già nel 1998, tuttavia, il boom statunitense inizia a perdere colpi – nonostante l'applicazione sistematica di un «keynesismo del prezzo dei beni» ([Srnicek, 2017, p. 33](#)) – e nel giro di qualche anno si giunge alla fase di crisi successiva, legata allo scandalo dei mutui *subprime*, scoppiato fra 2007 e 2008. Allora, politiche monetarie ultra-accomodanti e diffusione dei paradisi fiscali sono gli strumenti che permettono ai maggiori capitalisti di restare a galla; questi cercano di investire su beni sempre più rischiosi, poiché più remunerativi. Ciò spiega il massivo afflusso di *venture capital* in società del settore *tech* potenzialmente non redditizie e spesso poco affidabili, come quelle che si sviluppano in gran numero nella *Silicon Valley* dall'inizio del nuovo millennio ([ibidem](#)).

Il nuovo modello aziendale è rappresentato dunque da una efficiente e inedita configurazione – la piattaforma, appunto – che conserva però i principi del capitalismo: in questo intreccio di innovazione e continuità ha origine il *platform capitalism* ([ivi](#))⁷. Gli elementi innovativi rappresentati dalle piattaforme implicherebbero inoltre nuove risposte

con approcci limitati ora alle sole implicazioni politiche ([Morozov, 2015](#)), ora alla critica alle grandi aziende digitali che, pur sbandierando nobili idee e valori, non agiscono con umanità ([Huws, 2014](#)).

Infine, Van Dijck e colleghi aggiungono che la gran parte di questi concetti fa leva sui soli effetti economici positivi di un avanzamento tecnologico interpretato nella logica rivoluzionaria di una «innovative disruption» ([Parker et al., 2016](#); [Sundararajan, 2016](#)), alimentando l'utopia della «cultura partecipativa» proposta all'inizio del nuovo millennio, con la nascita del Web 2.0 ([Archibugi et al., 2013](#); [Jenkins et al., 2013](#); [Aigrain, 2012](#); [Botsman, Rogers, 2010](#); [Bruno, 2008](#); [Leadbeater, 2009](#)).

⁷ Il termine viene proposto per la prima volta da Sasha Lobo in Germania ([2014](#)) e successivamente da Martin Kenney e John Zysman negli Stati Uniti ([2016](#)). In termini assai simili, e con qualche anno di anticipo rispetto ai colleghi, Michel Bauwens conia la locuzione «Netarchical Capitalism» ([2006](#)) con essa intendendo «una classe di capitalismo che non dipende più dalla proprietà dei diritti intellettuali né dal controllo dei vettori di produzione, e che basa la propria ricchezza sullo sviluppo e il controllo delle piattaforme» ([Armano et al., 2017, p. 95](#)).

ai vecchi bisogni del sistema, per non soccombere alla successiva, inevitabile fase di declino⁸. Per questo, secondo Srnicek, le aziende *tech* verranno sospinte negli anni a venire verso alcune tendenze, che condurrebbero le piattaforme a confermare la logica della scalabilità concentrandosi sull'ottimizzazione di servizi *core* con specifiche tariffe ([Lardinois, 2016](#)), assoggettandole alla «tesi della convergenza» e proiettandole dunque verso processi di *enclosure*; il *trend* determinerebbe in ultima analisi la frammentazione di internet⁹.

Queste tendenze sono perfettamente riscontrabili nei principali *driver* del *platform capitalism*, vale a dire le corporation che detengono oggi il monopolio dei traffici e della capitalizzazione sul web. È infatti dai primi anni Duemila che una sparuta minoranza di piattaforme ha concentrato nelle proprie mani molto potere: conosciute come Big Five, o FAMGA, Facebook (ora META), Apple, Microsoft, Google (ora Alphabet) ed Amazon, rappresentano l'epicentro del sistema, che domina la rete nordamericana ed europea. Le cinque *tech companies* costituiscono il sostrato digitale sul quale gira la quasi totalità delle app e delle piattaforme presenti sul web, che dipendono da loro per l'approvvigionamento di dati e servizi ([Van Dijck et al., 2018](#); [Zuboff, 2019](#); [Srnicek, 2017](#); cfr. [Figura 1](#))¹⁰.

⁸ Il capitalismo è soggetto ad un movimento ciclico – per cui a fasi di declino seguono fasi di autorinnovamento trainato dall'evoluzione tecnologica ([Perez, 2009](#)) – che risponde al principio della «distruzione creativa» ([Shumpeter, 1942](#)). Questa stessa logica detta il processo di affermazione della piattaforma entro la rinnovata natura del *platform capitalism*. La tesi di Srnicek è insomma che la novità rappresentata dall'economia digitale sia tale solo in apparenza, laddove essa risponde in realtà a *trend* di lunga durata insiti nelle logiche del capitalismo, sebbene introduca nel contempo importanti cambiamenti da analizzare con urgenza per essere riconvertiti a vantaggio di un movimento progressista del ventunesimo secolo ([Srnicek, 2017](#)).

⁹ Fondandosi sull'estrazione di dati e sugli effetti di rete, esse tenderanno a processi di (1) aumento dell'estrazione, (2) posizionamento in qualità di *gatekeeper*, (3) convergenza dei mercati e (4) chiusura degli ecosistemi ([Srnicek, 2017, pp. 114-31](#)).

¹⁰ Facebook (ora META) domina il traffico dei dati: possiede più dell'80% delle app di social networking, conta più di due miliardi di utenti attivi mensili, ed ha inoltre acquistato Instagram e Whatsapp, ampliando la propria rosa di app e conquistando un controllo quasi indiscusso sui flussi di informazioni personali degli utenti ([Van Dijck et al., 2018](#)). Google dal 2015 confluisce nella holding Alphabet, una collezione di compagnie (la maggiore delle quali resta comunque Google Inc.), il cui scopo è quello di gestire al meglio la missione principale dei due fondatori dell'azienda Larry Page e Sergey Brin, cioè organizzare le informazioni a livello mondiale ([Page, 2015](#)). Alphabet ricomprende numerose risorse chiave per l'ecosistema: sistemi di informazione geospaziale, *video-sharing*, programmazione pubblicitaria, servizi di pagamento, social network, browser, sistema operativo *mobile* e ovviamente il primo motore di ricerca al mondo. Insieme a Facebook, i due colossi gestiscono più del 60% della pubblicità online e si pongono come le due maggiori piattaforme di *advertising* secondo la classificazione proposta da Srnicek (2017). Amazon rappresenta la piattaforma digitale di vendita al dettaglio a maggiore capitalizzazione (e in generale è l'azienda con più alto valore al mondo), e si è dotata di una sconfinata rete logistica per la distribuzione dei prodotti. Si impone inoltre come leader di mercato nel campo dei software per il *server cloud*. Apple domina la classifica dei produttori di hardware mobile e dispone del proprio sistema operativo, del secondo app store al mondo (dopo Google Play Store) e di servizi di cloud e streaming. Infine, Microsoft, da leader nel campo dei software e dei personal computer ha investito massicciamente sui servizi online acquisendo negli anni più di sessanta piattaforme (LinkedIn come esempio su tutte), cfr. [Van Dijk et al., 2018](#). Per una rassegna assai più approfondita si rimanda, oltre al testo di Van Dijck, anche a quelli di Zuboff (2019) e Srnicek (2017), mentre si rinvia alla [Figura 1](#) per una rappresentazione della top ten dei brand di maggior valore al mondo a giugno 2021 (fonte: [HDBlog](#)).

Dati questi presupposti, risulta fondamentale comprendere quali siano le modalità di funzionamento di tali nuove e inedite configurazioni socio-tecnologiche. La piattaforma è «un'architettura programmabile progettata per organizzare le interazioni tra utenti» ([Van Dijck et al., 2018, p. 38](#))¹¹. Tuttavia, dietro tali interazioni si cela un sistema le cui *ratio* e struttura producono il modo in cui la società è organizzata ([Gehl, 2011](#)). Tarleton Gillespie ([2010](#)) è fra i primi a riconoscere che il termine copre un ampio spettro di significati ed è dotato di una ricchezza semantica tale da conferirgli una risonanza discorsiva, emancipandolo da una mera forma funzionale¹². Più recentemente ([2017](#)) lo stesso autore ha denunciato quanto la ridondanza del termine sia insieme inesorabile ed equivoca, poiché se da un lato evidenzia alcune specificità dei *platform service*, dall'altro ne sminuisce altre caratteristiche rilevanti per la vita sociale e democratica.

D'altro canto, alla riflessione sulle piattaforme digitali si applicano spesso narrazioni ottimistiche simili a quelle che hanno caratterizzato le retoriche sul web degli esordi (si pensi alle aspettative sul potenziale di democratizzazione di internet e della rete come mondo libero¹³), e che tuttavia lasciano in ombra la natura commerciale delle piattaforme, che mirano a trarre il massimo profitto dagli utenti che ospitano¹⁴. Il concetto nebuloso e stratificato di piattaforma lavora insomma contro la dotazione di una precisione

¹¹ Si veda anche la definizione di Srnicek: «Genericamente, le piattaforme sono infrastrutture digitali che consentono a due o più gruppi di interagire. Quindi, si posizionano come intermediari che avvicinano utenti diversi» ([Srnicek, 2017, p. 58](#)), o ancora quella, assai simile, proposta da Kenney e Zysman ([2016](#)).

¹² Gillespie ricostruisce i quattro diversi territori semantici in cui si attesta l'uso del concetto di piattaforma, che comprendono aspetti tecnici, architettonici, metaforici e politici. Ognuno di essi resta pertinente al motivo per cui il termine funziona come significante del concetto espresso in ambito digitale: una superficie rialzata con lo scopo di facilitare un'attività che avrà luogo su di essa ([Gillespie, 2010](#)). In ogni sua accezione, l'essere rialzati, posti alla stessa altezza e visibili rappresentano caratteristiche ideologiche tanto quanto fisiche. Nel contesto digitale il termine si è inoltre allentato dalla sua accezione tecnica – cioè quella di infrastruttura che supporta la progettazione e l'uso di particolari applicazioni, siano esse hardware, sistemi operativi, dispositivi di gioco, dispositivi mobili o formati di dischi digitali – suggerendo molti concetti ma incarnandone nel contempo assai pochi (*ibidem*).

¹³ Emiliana Armano e Annalisa Murgia ([Armano et al., 2017](#)) mostrano come la metafora interpretativa degli “spazi digitali” – che descrive le «relazioni sociali mediate dalle tecnologie digitali di rete» ponendole come spazio relazionale oltreché tecnologico – sia andata evolvendosi nel tempo. Se negli anni Novanta questi nuovi spazi erano salutati positivamente dai tecnottimisti, in documenti entusiastici quali la Dichiarazione di Indipendenza del Cyberspazio ([Barlow, 1996](#)), intrisa dai tratti libertari della *californian ideology* ([Brarbrook, Cameron, 1996](#)), le autrici notano come oggi gli spazi digitali, rappresentati dalle mega-piattaforme del web, abbiano di fatto assunto le sembianze di *walled garden* ([Arora, 2014](#)), cioè di «*new enclosures*» o spazi recintati nei quali accesso e circolazione sono controllati.

¹⁴ Il termine piattaforma, tratto dal vocabolario culturale da portatori d'interesse con specifici obiettivi, rappresenta il loro tentativo di stabilire i criteri con cui tali tecnologie saranno giudicate, poiché dall'accorgimento retorico usato dipende il radicamento del termine nell'immaginario popolare, nel contesto economico e nel dominio legale ([Berland, 2000](#); [Gillespie, 2006](#); [Pfaffenberger, 1992](#)).

terminologica – indispensabile per svelarne le implicazioni – ed offre al contempo un senso confortante di neutralità tecnica e di apertura democratica ([Gillespie, 2010](#)).

Dall'analisi di Van Dijck e colleghi deriva un'anatomia più complessa della piattaforma, descritta come:

alimentata da *dati*, automatizzata e organizzata attraverso *algoritmi* e *interfacce*, formalizzata attraverso *rapporti di proprietà* orientati da precisi *modelli di business* e governata da specifici *termini di utilizzo*¹⁵.

L'insieme delle sue caratteristiche tocca aspetti tecnici, economici e socio-legali, e getta luce sulla natura del potere di *governance* dei nuovi «custodi di internet» ([Gillespie, 2018](#)), basati su meccanismi *platform-driven* e orientati a specifici effetti ([Van Dijck et al., 2018](#))¹⁶. Ne deriva un nuovo ecosistema, tanto economico quanto informativo e comunicativo, che fa delle piattaforme le mediatrici fra produttori di servizi e contenuti e relativi consumatori. Più nello specifico, le piattaforme operano tale processo di mediazione intrecciando tre diversi livelli operativi ([Paulussen et al., 2017](#)): quello delle tecnologie usate per raggiungere scopi predefiniti, quello delle relazioni sociali, intese come spazi di costruzione delle dinamiche comunicative e di consumo, quello delle organizzazioni commerciali per la produzione di introiti da pubblicità e mercificazione di dati ([Van Dijck et al., op. cit.](#)). Ciò implica che le piattaforme non possano essere analizzate né se isolate le une dalle altre, né al di fuori dei contesti socio-politici entro cui si sviluppano; gli autori

¹⁵ Corsivi degli autori, [Van Dijck et al., 2018, p. 38](#).

¹⁶ Si tratta di soggetti sociali ormai egemoni in rete, nel duplice ruolo di strutture tecnologiche e di ambienti di relazioni economiche e sociali ([Van Dick et al., 2018](#)). In altre parole, la piattaforma rappresenta «the most recent example of the *neo-liberist governmentality* in Foucaultian terms because it acts as a *socio-technical construction*» ([Arcidiacono et al., 2019, p. 615](#), corsivi degli autori). Gli autori la descrivono infatti come una costruzione socio-tecnica, nella misura in cui la piattaforma mira a raggiungere la massima approssimazione della formula del «mercato perfetto», basato su: omogeneità delle merci, basse barriere d'ingresso e incontro competitivo “apparentemente” aperto di compratori e venditori, garantendo sia la disponibilità di conoscenza che la personalizzazione del processo di determinazione del prezzo ([ivi](#)).

propongono dunque un'analisi di tale ecosistema basata su un approccio ecologico¹⁷ da cui traggono una prima distinzione fra piattaforme-infrastruttura e piattaforme di settore¹⁸.

Nick Srnicek (2017) offre ulteriori chiavi di lettura sottolineando come, oltre al ruolo centrale di intermediari, le piattaforme producano – e al contempo dipendano da – «effetti di rete», il che permette loro di crescere velocemente secondo la logica dell'«economia di scala» (Zuboff, 2019), rivelando le proprie tendenze monopolistiche: mettendo in campo diverse strategie – ad esempio le sovvenzioni incrociate¹⁹ – e rendendosi appetibili a vari tipi di utenti, queste massimizzano la propria espansione e si pongono a tutti gli effetti come delle aziende, le più estese e redditizie del mercato globale²⁰. Srnicek individua inoltre cinque diversi tipi di piattaforma, distinguendo fra *advertising*, *cloud*, *industriali*, *prodotto* e *lean*. Queste ultime saranno di primario interesse per le successive riflessioni, e possono essere ulteriormente suddivise fra piattaforme che intermediano prestazioni di tipo esclusivamente professionale (*labor-based*) o a carattere più generale (*capital-based*) (Srnicek, 2017; Pais, 2019)²¹.

Se da un lato appare dunque evidente quanto sottili siano le sfumature interpretative e funzionali del concetto di piattaforma, ciò che dall'altro le accomuna tutte è il modello di business ad esse sotteso. Il nodo centrale sta nel fatto che «il capitalismo avanzato [...] sia

¹⁷ Offrono cioè una prospettiva di analisi che fa riferimento a tre livelli, strettamente interconnessi: il micro-livello, dunque la singola piattaforma, il meso-livello, riferito all'ecosistema delle piattaforme, ed il macro-livello, che corrisponde alla dimensione geopolitica della platform society. La distinzione su tre livelli è adattata sul simile schema proposto da Andersson-Schwarz (2017) (Van Dijck et al., 2018).

¹⁸ Le piattaforme-infrastruttura sono le più influenti: rappresentano la base dell'ecosistema e su di esse vengono costruite altre piattaforme ed app. Funzionano inoltre come *gatekeepers* online, dato che gestiscono il flusso di dati raccogliendoli, elaborandoli e veicolandoli per loro tramite. Le piattaforme di settore operano per un dato settore o categoria. Alcune fra le più note non possiedono beni materiali, non impiegano personale specializzato, né offrono beni tangibili; si pongono al contrario come meri connettori fra utenti e fornitori definendosi in qualità di *connective platform*, nella misura in cui dipendono da fornitori terzi che offrono servizi a utenti per mezzo della piattaforma, che diventa dunque la base di un *multi-sided market* (Evans, Schmalensee, 2016; McIntyre, Srinivasan, 2017; Nieborg, 2015; Rieder, Sire, 2014), (Van Dijck et al., 2018).

¹⁹ Da un lato un settore aziendale riduce il costo di un bene/servizio, o lo rende gratuito, dall'altro eleva i costi di un altro ramo di business per ammortizzare quelle perdite: Google, ad esempio, cattura utenze rendendo gratuito il servizio di posta elettronica e guadagnando altresì per tramite dell'*advertising* (Srnicek, 2017).

²⁰ Le piattaforme si presentano come «spazi vuoti», ma incarnano a pieno titolo un profilo politico, dal momento che nel ruolo di intermediarie hanno il totale controllo delle regole in campo (*ibidem*). Ne deriva che queste possano governare le regole di scambi e transazioni, ottenendo al contempo un accesso diretto ai dati generati dalle interazioni sui propri domini (Pais, 2019).

²¹ Le *capital-based platforms* si suddividono a loro volta in piattaforme: di *compra-vendita*, come Amazon (Luckman, 2015), di *affitto spazi* o *asset rental*, come Airbnb (Sigala, 2018) e di *condivisione delle spese*, come BlaBlaCar (Arcidiacono, Pais, 2016). Le *capital-based platforms* possono inoltre essere classificate sulla scorta della risorsa condivisa, affittata o scambiata (Andreotti et al., 2017). Per una trattazione analitica dei numerosi tipi di piattaforme individuati nella letteratura dei *platform studies*, si veda Pais, 2019.

arrivato a essere incentrato sull'ottenimento e l'uso di un tipo particolare di materiale grezzo: i dati» ([Srnicsek, 2017, p. 55](#))²². Le piattaforme nascono in tal senso proprio per produrre, archiviare, raffinare e vendere tale nuova risorsa centrale e rappresentano il modello di business cardine per il loro controllo: «sono un apparato per acquisire dati» ([Srnicsek, 2017, p. 65](#))²³. Si tratta di un *business model* che fa della piattaforma – in quanto «organizzazione in evoluzione o meta-organizzazione» che crea valore attraverso la generazione di economie di scopo e coordina i propri agenti costitutivi integrandoli in un'architettura tecnologica modulare composta da un nucleo e una periferia – un nuovo paradigma produttivo ([Gawer, 2014, p. 1240](#)).

Van Dijck, Poell e de Waal identificano i tre meccanismi principali che agiscono come forze trainanti del nuovo ecosistema: *datificazione*, cioè la capacità di tradurre in dati attività precedentemente non quantificabili; *mercificazione*, vale a dire il processo di trasformazione di comportamenti ed emozioni in merci di scambio e *selezione*, processo che indirizza gli utenti verso specifici contenuti, beni o servizi a partire da una modalità di scelta *data-driven*, che si sostanzia del flusso stesso di informazioni provenienti dagli utenti²⁴. Quanto emerge è che la logica delle piattaforme vive di una contraddizione di fondo: alla massima visibilità di processi comunicativi e comportamenti sociali degli utenti fa da contraltare una struttura tecnologica opaca, guidata da una cultura aziendale nascosta da strategie di *black-boxing* e

²² L'idea dei dati come materiale grezzo ha sollevato non poche questioni. In particolare si segnala il lavoro di Lisa Gitelman, "*Raw Data*" is an *Oxymoron*, nel quale la studiosa sottolinea l'essenza interpretativa del dato: poiché sempre immaginato, esso incorpora delle ipotesi. Ne deriva che i dati abbiano una funzione eminentemente sociale, più che epistemologica, data la loro essenza retorica. ([Gitelman, 2013](#)).

²³ Questi, come il diamante si escava dalla roccia, si estraggono dalle attività degli utenti, fonte naturale di tale materia prima. Sebbene siano una risorsa disponibile già da tempo, è solo con lo sviluppo delle tecnologie digitali, sempre più capillari ed economiche, che se ne sono rese disponibili enormi quantità attraverso la datificazione di attività umane, come i comportamenti, prima non misurabili né quantificabili ([Mayer-Schoenberger, Cukier, 2013](#); [ITU 2014](#); [Kallinikos et al., 2013](#)).

²⁴ Il processo di *datafication* coinvolge anche i cosiddetti meta-dati, ed è un'attività della quale si servono massicciamente anche gli utenti, quando ad esempio navigando su un social network site raccolgono informazioni su amici e colleghi. Questo elemento contribuisce a sua volta ad «alimentare un regime di visibilità diffusa» ([Van Dijck et al., 2018, p. 18](#)). Di fatto le piattaforme mirano alla pre-strutturazione del dato, così da standardizzarlo, facilitando l'elaborazione degli output provenienti dagli utenti. In secondo luogo il processo di *commodification* può produrre sia *empowerment* – se ad esempio gli utenti commercializzano on line i propri beni e servizi stimolando la propria micro-imprenditorialità – che *disempowerment* – quando la mercificazione sottende lo sfruttamento del lavoro creativo degli utenti ([Fuchs, 2013](#); [Marinelli, 2017](#)) o la precarizzazione dei lavoratori *just-in-time* ([De Stefano, 2016](#)). Infine, sebbene il processo di *selection* possa suggerire all'utente una maggiore democraticità e trasparenza rispetto ad una selezione *expert-driven*, i meccanismi di *black-boxing* da cui derivano gli algoritmi delle piattaforme celano completamente le modalità di indicizzazione che stanno alla base del processo di selezione, soggiogandole *in toto* alle logiche ecosistemiche dei grandi conglomerati proprietari delle piattaforme ([Van Dijck et al., 2018, cap. 2](#)).

presieduta da algoritmi sensibili alle dinamiche reputazionali, costruite secondo logiche altrettanto torbide, generate entro – e dal – l’ecosistema ([Van Dijck et al., 2018, pp. 19-20](#)).

2.2 Surveillance capitalism e cybertariat: l’impatto su società e democrazie

Van Dijck e colleghi ([2018](#)) riflettono ampiamente sui rischi e le contraddizioni dell’ecosistema delle piattaforme, sottolineando come alcune di esse interdichino *de facto* l’accesso ad altre piattaforme al nucleo dell’ecosistema e come quest’ultimo appaia completamente privatizzato, negando l’esistenza di un effettivo spazio pubblico online. Le Big Five figurano in tal senso come «superpiattaforme» ([Andersson-Schwarz, 2017](#)), infrastrutture indispensabili e *driver* del processo di piattaformaizzazione²⁵ che getta le fondamenta per un sistema di scambio impari fra comodità degli utenti e controllo sui loro dati, sicché «la completa infiltrazione dei bisogni fondamentali comporta anche rischi politici, ambientali ed etici potenzialmente gravi» ([Plantin et al., 2016, p. 15](#)), che vanno di volta in volta discussi e valutati in relazione ai vantaggi e svantaggi insiti per i valori pubblici e che hanno contribuito a stimolare la nascita di conflitti ideologici e giuridici fra Paesi con sensibilità e tradizioni diverse in merito a questi ultimi²⁶.

Sebbene le *connective platforms* rappresentino a pieno titolo apparati di organizzazione sociale – in qualità di infrastrutture divenute fondamentali non già per le dinamiche di mercato quanto anche per il funzionamento delle democrazie – queste si auto-collocano sin dalla loro emersione in una posizione distinta rispetto ai tradizionali «operatori complementari», presentandosi in qualità di «operatori di connessione» ([Van Dijck et al., 2018, p. 57](#)) e confondendo deliberatamente le due categorie. È così che le piattaforme dissimulano l’origine del proprio successo economico – che in effetti si sostiene quasi completamente su investimenti privati e pubblici ([Mazzucato, 2013](#)): ponendosi come

²⁵ Van Dijck e colleghi riprendono in tal senso la definizione proposta da Anne Helmond ([2015a](#)) interpretandola, ad uno step ulteriore, come «la trasformazione di un’industria in cui gli operatori delle piattaforme connettive e le loro logiche sottese influenzano le disposizioni sociali» ([Van Dijck et al., 2018, p. 51, nota n. 19](#)).

²⁶ «Questi conflitti possono far emergere differenze ideologiche tra le democrazie americane ed europee. Dal momento che la proprietà e la gestione di molte piattaforme, in particolare quelle dominanti, sono statunitensi, i valori pubblici europei sono spesso in contrasto con i valori iscritti nelle loro architetture. [...] Nessuno di questi valori è scolpito nella pietra o incontestabile; al contrario, essi rappresentano l’effettiva *posta in gioco* nella battaglia per l’organizzazione delle *platform societies* che si gioca in tutto il mondo» ([Van Dijck et al., 2018, p. 26](#)).

semplici «abilitatori» di attività per i nuovi «attori ibridi» delle *connective platforms*, «operatori e utenti di piattaforma» ([Van Dijck et al., 2018](#))²⁷. Un tale *status* intermedio permette agli operatori di connessione di muoversi entro una zona grigia socio-giuridica, aggirando i regolamenti e negoziando la propria posizione con autorità e *competitors*, e generando tensioni fra Stato, mercato e attori della società civile, che sovrapponendosi in modi sempre più sfumati generano opposizione tra valori pubblici ed interessi privati (cfr. [Figura 2](#))²⁸. L'immagine di un'infrastruttura *user-driven* legittima così l'idea di un ecosistema trasparente, mentre le *connective platforms*, più che semplici connettori, *dirigono* il processo di connessione, costruendo nuove forme economiche e modificando regimi di valori quali «giustizia, uguaglianza, collettività, indipendenza e controllo democratico» ([Van Dijck et al., 2018, p. 64](#)).

In *Platform Society* ([2018](#)) l'analisi delle criticità derivanti dal rapporto contraddittorio tra le piattaforme ed alcuni settori centrali delle società (giornalismo, trasporto urbano, salute e istruzione), getta luce su come i connettori agiscano in tali settori e con quali conseguenze su valori pubblici quali *privacy*, *accountability*, libertà di stampa, informazione, lavoro, sicurezza, accessibilità, accuratezza e processo di formazione. Analogamente, la lucida riflessione proposta da Shoshana Zuboff ([2019](#)) circa i rischi cui è esposta la *platform society* apre il sipario su un sinistro scenario futuro, che interpreta la logica di piattaforma nei termini del «Capitalismo della Sorveglianza»²⁹. Il fine ultimo del capitalismo della sorveglianza sarebbe quello di imporre un nuovo *ordine collettivo* basato sulla *sicurezza*

²⁷ È lecito chiedersi infatti, come fanno Van Dijck e colleghi, «chi si renda complementare a chi» ([Van Dijck et al., 2018, p. 57](#)). La domanda tocca il concetto della dipendenza, mostrando come le piattaforme, in effetti, *dipendano* da aziende, singoli cittadini, istituzioni o governi. Ciononostante, questi vengono ricacciati *tout-court* nella categoria astratta delle «esternalità» ([ivi](#)).

²⁸ La creazione di valore economico da parte delle piattaforme è sistematicamente confusa con – e spacciata per – creazione di valore pubblico per il bene comune: per «valore pubblico» gli autori intendono il valore che un'organizzazione apporta alla società a beneficio del bene comune ([Moore, 1995](#)), laddove il «bene comune» si traduce in interessi raggiunti tramite un processo di partecipazione collettiva tesa a generare un insieme di norme e valori condivisi ([Bozeman, 2007](#)). Le piattaforme si pongono in tal senso come entità che combattono le dinamiche *top-down* del *big government* attraverso logiche *bottom-up* basate sull'*empowerment* dei consumatori per “rendere il mondo un posto migliore” ([O'Neil, 2015](#)).

²⁹ Si tratta del nuovo ordine politico-economico della seconda modernità, denominato *Grande Altro*, che nel nome dell'*inevitabilità* dell'evoluzione tecnologica sfrutta l'esperienza umana – sotto forma di *surplus comportamentale* – come materia prima per pratiche occulte di estrazione (di dati), previsione (di emozioni e comportamenti tradotti in *prodotti predittivi* da vendere nel *mercato dei comportamenti futuri*) e vendita (iper-targettizzata di beni e servizi). La nuova *architettura globale* andrebbe però oltre, secondo Zuboff, mirando ad un sistematico *cambiamento dei comportamenti*: attraverso l'ausilio delle intelligenze artificiali, le *big tech* non solo *conoscono* i nostri comportamenti, ma sarebbero in grado di *formarli*, attraverso un processo che dalla *renderizzazione* di ogni sfumatura della nostra vita giungerebbe ad *automatizzarci* secondo le logiche di un'*ideologia strumentalizzante* ([Zuboff, 2019](#)).

assoluta – la conoscenza e la formazione dei nostri comportamenti – e sul controllo della *divisione dell'apprendimento* nella società – la consapevolezza delle “regole del gioco” custodita solo da una ristretta *élite* plutocratica – comportando una globale *espropriazione* dei diritti umani fondamentali che condurrebbe alla sovversione della *sovranità del popolo* e dunque delle *società democratiche*.

La distopica desolazione descritta da Zuboff insiste sul ruolo delle Big Five – Google e Facebook su tutte – che possono agire in modo sostanzialmente indisturbato, tanto grazie alle immense disponibilità di conoscenza e capitale accumulati quanto per mezzo del *ciclo dell'esproprio*, un rodato sistema di estrazione e renderizzazione dei dati a prova di ingerenze tanto della società civile quanto delle autorità (sovra)nazionali³⁰. A un tale contesto va aggiunto l'elemento ulteriore della situazione degli impieghi: dal taylorismo del primo dopoguerra, passando per il toyotismo negli anni Sessanta e Settanta, gli imperativi della riduzione dei costi e della tenuta dei livelli di redditività si traducono in forme di impiego sempre più flessibile e salari ridotti e soggetti a pressione da parte del *management* aziendale (Srnicek, 2017). In una progressiva dissoluzione dei traguardi raggiunti dai lavoratori a partire dagli anni Sessanta-Settanta – diritti del lavoro, battaglie dei sindacati, nascita del welfare-state – la maggior parte dei lavoratori riceve oggi un salario mediato dal mercato, in cambio di lavoro «precario o “informale”» (*ibidem*, p. 45)³¹.

Il business delle piattaforme produce in tal senso una duplice accezione del concetto di lavoro, che si declina sulla base di due tipi di piattaforme (interpretate qui come i due poli del *continuum* lungo il quale si posizionano le cinque tipologie di piattaforma individuate da Srnicek): quelle di *advertising* e quelle *lean*. Nel caso delle advertising platforms, il traffico

³⁰ Il ciclo dell'esproprio è il meccanismo alla base dell'attività di estrazione del *surplus* comportamentale da parte delle *tech company*, e risponde agli imperativi dell'estrazione e della previsione, per i quali le aziende hanno eretto negli anni apposite architetture dell'estrazione. Il ciclo si compone di una complessa rete di operazioni convergenti, non solo tecnico-amministrative ma anche socio-politiche, che rivelano una sequenza prevedibile di quattro fasi: incursione, assuefazione, adattamento e re-indirizzamento, alla base di un'effettiva “teoria del cambiamento” (Gutiérrez, 2018; Anderson, 2006; Van Es et al., 2015; Ho et al., 2020) a sostegno di un vero e proprio piano di battaglia. Si rimanda alla Figura 3 per la rappresentazione schematica dell'intera dinamica, mentre per un'analisi completa si veda Zuboff, 2019, cap. 5).

³¹ Specie a valle della crisi del 2007-2008, si assiste in effetti ad un «cambiamento di paradigma» (Löffler, Tschiesner, 2013; cfr. Figura 4), che ha traghettato le società contemporanee nell'alveo di una nuova «economia cognitiva, informativa e immateriale. Un'economia della conoscenza» (Srnicek, 2017, p. 52; Rullani, 2004) o ancora dell'informazione (Wark, 2004) nella quale il processo lavorativo diventa incorporato, poiché basato sullo sfruttamento e la manipolazione di simboli, emozioni, comportamenti e sentimenti (Zuboff, 2019), e in cui la classe lavorativa si ristrutturata nel *cognitive o knowledge work* (Bologna, Banfi, 2010; Bologna, 2015; Gandini, 2016), fondato su attività produttive che si basano principalmente sulla capacità dei lavoratori di elaborare informazioni e di impiegare abilità tecnologiche e comunicative (Risi et al., 2019).

dei dati sulle piattaforme pubblicitarie, ammantato della retorica di democratizzazione del web, certifica il passaggio alla logica dello sfruttamento del «*free labour*» ([Terranova, 2000](#)), per cui gli utenti di piattaforma svolgono la funzione di lavoratori non pagati che producono beni (i dati), rivenduti come forma di monetizzazione da parte delle aziende *tech*. In questo contesto, grande rilievo ricoprono i processi di soggettivazione nell'ambito delle pratiche legate ai social media. Marco Briziarelli ([2017](#)) ha mostrato come in piattaforme commerciali quali Facebook, gli utenti «contribuiscano a produrre la loro soggettività» ([ibidem, p. 71](#)), che fa apparire razionali le condizioni del lavoro precario e gratuito, così come i processi di neo-liberalizzazione del welfare state nei paesi occidentali, secondo la dinamica della *dialettica del volontariato* ([Fuchs, 2010](#))³². In tal senso Briziarelli propone l'idea di «volontariato 2.0 come metafora per descrivere una realtà ambigua in cui lo sfruttamento viene legittimato ideologicamente da una morale neo-liberale che lo ri-qualifica come lavoro sociale atto a migliorare la società» ([Briziarelli, 2017, p. 82](#)).

Nel caso delle lean platforms, le attività sono riconducibili al modello «crescita prima dei profitti» ([Srnicek, 2017, p. 91](#)) tipico degli anni Novanta, approfittando di una struttura iper-delocalizzata, gestita da una piattaforma virtuale che possiede nel proprio asset aziendale il solo controllo degli hardware e software necessari al suo funzionamento e null'altro. Ciò implica che le piattaforme *lean* giungano a considerare legalmente i propri dipendenti come *collaboratori autonomi* più che *impiegati* – esentandole da costi e obblighi legali relativi a benefit, straordinari, malattia, permessi e formazione ([Kamdar, 2016](#); [Kosoff, 2015](#)) – e per di più scaricando su di essi costi di investimento (alloggi o automobili) come quelli di ammortamento, assicurazione e manutenzione³³.

³² Infatti se questa da un lato canalizza nei media 2.0 la promessa di emancipazione sociale attraverso forme di «impegno sociale mediatico» ([Briziarelli, 2017, p. 71](#)), dall'altro determina l'emersione di nuove forme di sfruttamento, contribuendo ad inscrivere la soggettivazione entro un processo egemonico di gramsciana memoria «che trasforma la “necessità” di interessi politico-economici dettati dalla transizione post-welfarista e post-fordista in “libertà” e scelta personale» ([ivi](#)).

³³ Un processo che riporta lo *status* del lavoratore entro un modello di mercato del lavoro «antico e a bassissima densità di tecnologia: il mercato dei braccianti» ([Srnicek, 2017, p. 94](#)), determinando una tendenza crescente verso impieghi sempre più precari a partire dal 2008, che lungi dal rappresentare una scelta lavorativa libera, si costituiscono come quello che è stato definito *Zugzwang*, ovvero una forma di imposizione forzata, data l'assenza di alternative, e contribuiscono a fornire una gran quantità di lavoro sottopagato e poco qualificato a vantaggio delle *big tech* ([Scholz, 2017b, p. 42](#)). In entrambi i casi, queste forme di «*new enclosures*» ([Armano et al., 2017, p. 8](#)), si pongono come dei *walled garden* ([Arora, 2014](#)), spazi chiusi, fatti di inclusione selettiva e precarizzazione diffusa, fondati sull'espropriazione di beni pubblici e sulla valorizzazione di attività gratuite e volontarie ([Armano et al., 2017](#)).

In un tale contesto, il *free work* (Fuchs, 2014) si definisce come una realtà indistinta tra socialità e forme di lavoro emergente. Un modello organizzativo basato sul lavoro «freelancizzato» (Armano et al., 2017, p. 12) della folla e sulla sua massima flessibilità, che contribuisce a proporre l'immagine illusoria dell'individuo come *self-entrepreneur* autonomo, ma che sconfinata facilmente in un nuovo precariato iper-flessibile e sfruttato, poco incline al conflitto, controllato a distanza in termini di produttività e fedeltà (Scholz, 2015; Formenti, 2016) e privato del diritto di associazione e di negoziazione collettiva (Giovannelli, 2016), da alcuni ribattezzato *cybertariat* (Huws, 2014)³⁴.

Poiché le piattaforme rappresentano un modello «intrinsecamente ibrido» (Arcidiacono et al., 2019, p. 616) dotato di infinite combinazioni di caratteristiche e soluzioni, appare chiara l'elevata difficoltà di determinare il loro impatto sulla società e sul lavoro. Anche il mero tentativo di stimare il numero dei dipendenti su piattaforma deve fronteggiare la sfida dell'auto-percezione del lavoratore³⁵. Senza contare che neppure stime istituzionali appaiono possibili o del tutto affidabili, data la scarsa tracciabilità delle attività di piattaforma³⁶. Alcuni ricercatori hanno tentato di classificare la pluralità di lavori su piattaforma, ma con fini poco più che compilatori³⁷. Alcune statistiche elaborate negli Stati Uniti (CPS, 2018; Katz, Krueger 2016; Farrell, Greig 2016) segnalano percentuali di *platform workers* fra lo 0,5 e l'1%, mentre studi comparativi su sette paesi europei (Huws et al., 2017)

³⁴ Se da un lato si basa sull'informalità, sul tempo libero, sulla sovrapposizione di vita sociale e lavoro – ospitato in spazi né pubblici né privati entro la modalità dell'*always on* – dall'altro equivale infatti ad attività gratuite o quasi che invadono vite e identità, divenendo totalizzanti (Zambelli et al., 2013). Questo «tempo della connettività» (Armano et al., 2017, p. 12) si libera dal controllo formale esterno, divenendo sempre più vasto, diafano ed estendibile in tutti i tempi e gli spazi attraversati dai soggetti (Virilio, 1989). In tal senso si parla di «intensificazione del lavoro» (Huws, 2010; Korunka e Kubicek, 2017; Eurofund, 2018a; 2018b; Eurofund-ILO, 2017) come di un processo tipico nelle forme di organizzazione del lavoro contemporanee, dettato dall'esigenza di ridurre i tempi non produttivi e di aumentare il valore aggiunto di ogni operazione, attraverso diverse soluzioni. L'intensificazione è una delle conseguenze che digitalizzazione e flessibilità generano sull'organizzazione del lavoro, e si accompagna ad un aumento dei processi di misurazione, sorveglianza e controllo, a una valorizzazione delle conoscenze come opposizione al rischio di una loro progressiva obsolescenza e ad una individualizzazione del lavoro che si confronta tanto con processi di atomizzazione quanto con fenomeni di cooperazione (Di Nunzio, 2018).

³⁵ Che spesso si dedica a più di un impiego (online ed offline) e con elevata discontinuità – non a caso si parla di «*workers on tap, slash-workers, patch-workers o gig workers*» (Arcidiacono et al., 2019, p. 616) – o che confonde il lavoro di piattaforma con quello cercato via piattaforma (Pais, 2019).

³⁶ Di fatto le sole a possedere questi dati sono le piattaforme stesse, che tuttavia si rifiutano spesso di condividerli, considerandole informazioni riservate.

³⁷ C'è chi ha proposto di distinguere fra lavoro cognitivo, trasmissibile elettronicamente, e compiti che richiedono attività manuali o interazione fisica (Codagnone et al., 2016). In altri casi sono stati classificati fino a ventisette possibili criteri per differenziare il contenuto del lavoro su piattaforma (Eurofound, 2018). Alcuni si sono concentrati su singole piattaforme, quali quelle di *food delivery* e *car-sharing* (Tassinari, Maccarone, 2018; Rosenblat, 2016), o nell'ambito dei professionisti *freelance* (Gandini et al., 2016).

riportano percentuali più elevate (con una punta del 22% in Italia). Un'altra analisi comparata a livello internazionale è quella dell'Online Labour Index, ove a fine 2018 l'Italia era ventesima in graduatoria per numero di committenti di lavoro digitale ([Kässi, Lehdonvirta, 2018](#)).

A livello italiano, un'analisi esplorativa dell'Inps ([2018](#)) ha identificato il numero di dipendenti e collaboratori di cinquanta piattaforme nel 2017 (2.790 rapporti di lavoro in capo a 2.764 lavoratori), ma si tratta di quantità sottostimate, mentre l'indagine della Fondazione Debenedetti restituisce dati più attendibili, mostrando che l'1,6% della popolazione attiva svolge o ha svolto lavoro di piattaforma ([Boeri et al. 2018](#); [Inps 2018](#); [Pais, 2019](#)). Altre indagini italiane si sono concentrate sull'analisi di uno specifico ambito o piattaforma; il più studiato è stato il *food delivery*, che detiene per il 2017 il primato sia per numero di piattaforme (diciassette), sia per fatturato totale, pari a quasi quaranta milioni di euro ([Giorgiantonio, Rizzica, 2018](#)).

2.3 Il caso Airbnb

Seguendo l'approccio analitico di quest'ultimo tipo di indagine, focalizzato su una singola piattaforma, si tenterà ora di ricostruire struttura, funzioni e impatto socio-lavorativo di Airbnb, particolarmente affine all'ambito di ricerca della presente trattazione. Lo scopo è quello di rilevare gli elementi di criticità introdotti dal *business model* della piattaforma, riportando alcune strategie generali, pur non risolutive, proposte dalle amministrazioni locali nel tentativo di mitigarli.

Nata nell'Ottobre 2007, Airbnb rientra nella categoria delle piattaforme *lean* ([Srnicek, 2017](#)) di tipo *capital-based* ([Pais, 2019](#)) e si fonda sul business dell'*asset rental* ([Sigala, 2018](#)). La piattaforma è un'idea di Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk e si pone come «abilitatore» ([Van Dijck et al., 2018, p. 57](#)), ossia connettore di *host* e *guest*: i primi mettono a disposizione degli alloggi³⁸ – attraverso la loro presentazione tramite descrizioni, foto e un elenco dei servizi offerti ([Bruni, Esposito, 2019](#)) – disponibili all'affitto per i secondi, che ne sono in cerca; essa rappresenta oggi a tutti gli effetti il *leader* di settore ([Novarini, 2021](#);

³⁸ Intere abitazioni, singole stanze in condivisione, stanze d'albergo e B&B ma anche barche, o castelli ([Bernardi, 2018](#); [Bruni, Esposito, 2019](#); [Saturnino, Sousa, 2019](#)), quando non addirittura intere isole ([Wortham, 2011](#)).

[Guglielminetti et al., 2021](#))³⁹. La *vision* ed il *brand storytelling* aziendale, come anche le prime riflessioni in ambito accademico, hanno da subito fatto guadagnare ad Airbnb una reputazione positiva, ponendola come esempio emblematico dello *sharing* o *collaborative economy model*, insistendo sugli impatti positivi generati per tre diverse categorie di soggetti: consumatori e industria del turismo, quartieri e imprese locali, residenti e proprietari di soluzioni abitative, tanto dal punto di vista economico che sociale ([Airbnb, 2015](#)).

Tuttavia, in risposta a questa prima ondata interpretativa, se n'è sviluppata una seconda, più critica, che ha rivelato il ruolo di *player* capitaliste delle piattaforme *lean*⁴⁰. In effetti è emerso con chiarezza come gli impatti di Airbnb siano tutt'altro che positivi *in primis* sul settore di mercato e delle economie locali, rivelando una distorsione, con effetti al ribasso, dell'offerta di alloggi a prezzi accessibili per il normale mercato immobiliare, tanto per lo *short* quanto per il *long-term rental* ([Lee, 2016](#)). Il fenomeno si regge su tre meccanismi: «conversione» ([Bernardi, 2018](#)) che ha conseguenze negative tanto per gli affitti a lungo termine quanto per le attività alberghiere ([Picascia et al., 2017](#); [Zervas et al., 2016](#)); «hotelizzazione» ([Bernardi, 2018](#)), «airbnbificazione» ([Parisi, 2018](#)), o ancora «airificazione» ([Picascia et al., 2017](#); [Capineri et al., 2018](#)) delle città, che determina un incentivo a caricare unità abitative sulla piattaforma più che affittarle a residenti locali, con come conseguenza la formula del «cottage hotel» ([Bernardi, 2018](#)); «diffusione», per cui «il fenomeno dello *short-term renting* parte dal centro e si allarga verso aree più periferiche delle città» ([Capineri et al., 2018, p. 3](#)).

³⁹ La piattaforma conta oggi a livello globale circa 1.4 miliardi totali di prenotazioni e 4 milioni di host in più di 220 paesi (<https://www.airbnb.co.uk/help/article/2908?#EU>). Uno studio del febbraio 2021 ([Guglielminetti et al., 2021](#)) della Banca d'Italia sugli affitti brevi in 19 delle principali città europee conferma il trend degli ultimi anni che vede Airbnb come la più grande piattaforma peer-to-peer per affitti brevi, che ha ormai assunto dimensioni significative anche in rapporto all'industria alberghiera *tout-court*. Al momento della ricerca la capitalizzazione di mercato era di circa 95 miliardi di dollari, cioè superiore alla somma di quelle delle catene Hyatt, Hilton e Marriott (dati aggiornati al 30 giugno 2020), e la piattaforma contava un totale di 5,6 milioni di alloggi sparsi in 100.000 città. ([Novarini, 2021](#)). Numeri peraltro strettamente correlati ad altre attività, fra cui la ristorazione e l'industria della cultura e dell'intrattenimento.

⁴⁰ Se la prima ondata si traduceva nell'idea positiva di creazione di reti e identità comunitarie mediate dalle piattaforme (cfr. [Bruni, Esposito, 2019](#)), la seconda sostiene che le piattaforme, specie quelle *lean*, costruiscano la propria identità sull'idea di comunità e condivisione promuovendo *de facto* forme di «pseudo-condivisione» ([Belk, 2014](#)), agendo al contempo come mega-imprenditori votati alla massimizzazione del profitto ([Ossewaarde, Reijers, 2017](#)) e traducendosi in una forma di «neoliberismo sotto steroidi» ([Murillo et al., 2017](#)) che ha via via accostato le piattaforme a concetti quali precarietà, frammentazione, individualizzazione, erosione dei diritti dei lavoratori e forme di *outsourcing* ([Srnicek 2017](#); [Arcidiacono, Gandini, Pais 2018](#)).

Ma gli effetti negativi si riscontrano, con implicazioni maggiori, anche in merito agli equilibri del territorio urbano e dei suoi abitanti, determinando profondi mutamenti dell'ecosistema dei quartieri ([Parisi, 2018](#)) e forti impatti sociali sulla trasformazione urbana delle città, gettando ombre sugli aspetti della sostenibilità sociale ed economica dell'attuale «*tourist real estate bubble*» ([García-Ayllón, 2018, p. 2](#)), poiché alimentano processi di segregazione o disgregazione del senso di comunità ([Bernardi, 2018](#); [Maggi, 2019](#)), «disneyficazione» ([Bryman, 1999](#); [Dennett, Song, 2016](#))⁴¹ e *gentrification*⁴².

Alcuni studi hanno poi analizzato il lavoro degli *host* su Airbnb, e il modo in cui essi si percepiscono rispetto alla piattaforma: in quanto Airbnb *citizens* (come l'azienda pretende di considerarli, costruendo una narrazione che parla di comunità, solidarietà e condivisione) oppure in quanto lavoratori, con precisi doveri e soggetti a specifiche forme di controllo basate sulle *affordances* di piattaforma ([Brandner, Parisi, 2019](#)). Pure si è riflettuto ([Saturnino, Sousa, 2019](#)) sul modo in cui il «gioco della condivisione» venga idealizzato da Airbnb come valore morale, generando nuove forme di «drammatizzazione sociale» che giungono a determinare un vero e proprio nuovo *lifestyle* degli *host*, inducendo mutamenti comportamentali tesi al rispetto dell'economia reputazionale sottesa al capitalismo di piattaforma⁴³. Altri ([Bruni, Esposito, 2019](#)) hanno indagato il modo in cui la piattaforma pervade, modificandolo e controllandolo, lo spazio domestico e il tempo libero degli *host*, guidando le pratiche di gestione della casa ed implicando forme di «lavoro invisibile» ([Star, Strauss, 1999](#)) per gli utenti – pur non riconoscendo loro il ruolo legale di *platform workers* – e «dando forma alla performance degli atti sociali invece di limitarsi a facilitarli» ([Van Dijck, 2013, p. 29](#)). Altri studi hanno infine portato all'emersione dell'immagine di «un algoritmo che sorveglia e sanziona, a metà fra un Panopticon digitale e un algido meccanismo di

⁴¹ «Centri storici popolati sempre più da una popolazione variopinta e transeunte, e sempre meno da residenti stabili; attività commerciali che si rivolgono sempre più a questa popolazione a scapito di quella residente; ridicole caricature di “tipicità” e “tradizione” mai esistite spacciate a ogni angolo di strada a turisti dai gusti facili» ([Capineri et al., 2018, p. 1](#)). Anche il sociologo Giovanni Semi ([2015](#)) ha documentato come i centri storici delle città italiane siano sempre più luoghi adibiti alla vita notturna e al turismo e sempre meno luoghi di residenza stabile. Inoltre Marco d'Eramo ([2017](#)) ha parlato del turismo come forma di “monocoltura”, che eradica dall'*humus* urbano le altre forme di economia, a svantaggio di chi vi risiede.

⁴² Il tema della gentrificazione fa da sostrato ai – ed è insieme un prodotto dei – fenomeni determinati dalla piattaforma Airbnb ([Parisi, 2018](#)), e molto si è detto in merito: qui si rimanda dai riferimenti classici sul tema ([Smith 1979](#); [Zuin 1987](#)) fino ai contributi più recenti ([Guttentag, 2013](#); [Ball et al., 2014](#); [Brown-Saracino 2010](#); [Semi, 2015](#); [Wachsmuth e Weisler, 2018](#)).

⁴³ In tal senso gli *host* sarebbero indotti ad una costante attività di *impression ed emotion management* ([Goffman, 1959](#)) per costruire un capitale sociale teso ad aumentare il business dell'affitto degli alloggi su Airbnb ([Saturnino, Sousa, 2019](#)).

dataveillance» ([Parisi, 2022, p. 192](#)) che genera negli host una sensazione di costante monitoraggio, spingendoli a forme di autosorveglianza, di competizione ed in ultima analisi a strategie di adattamento alle logiche algoritmiche che contribuiscono alla produzione di una «*host fatigue*» ambigua e difficilmente percepibile dagli stessi interessati, inquadrabile nel frame del capitalismo biocognitivo ([Fumagalli e Morini, 2010](#)) in cui le capacità empatiche ed affettive, e dunque le facoltà relazionali dell'host, diventano attività centrali, richiedendo ai lavoratori della piattaforma di praticare un costante lavoro di riproduzione sociale e di cura» ([Fortunati 1981](#)).

In tale contesto gioca un ruolo l'aspetto, classico in sociologia, della fiducia⁴⁴, che nel caso delle piattaforme di condivisione diventa la base dell'intero processo ([Botsman, Rogers, 2010](#)), se è vero che il sistema di piattaforma si basa sulla sopravvalutazione della reputazione digitale ([Mikołajewska-Zajac, 2018](#)), specie attraverso la pratica della recensione a due facce (*host* e *guest* si valutano reciprocamente, [Saturnino, Sousa, 2019](#)). Una forma di sospensione del giudizio agisce come sistema di sorveglianza regolato dagli stessi partecipanti, rendendo possibile per gli utenti ospitare – od essere ospitati da – perfetti sconosciuti ([Costa et al., 2017](#))⁴⁵, nonostante si siano dati negli anni diversi casi di discriminazione, razzismo e criminalità perpetrati a vario titolo da *host* e *guest* di piattaforma⁴⁶.

⁴⁴ Risorsa indispensabile della contemporaneità – caratterizzata dal rischio permanente e dall'incertezza ([Luhmann, 1979; Beck, 2013](#)) – la fiducia ha reso possibile la transizione da un'economia monetaria ad una basata sul credito, poiché assimilata al concetto di fede e istituzionalizzata entro i processi di socializzazione ([Simmel, 2004; Giddens, 1994](#)).

⁴⁵ Poiché infatti le relazioni sociali implicano sempre una forma di aspettativa, quando gli altri non sono controllabili gli individui attuano una sorta di «sospensione» ([Möllering, 2001](#)), un «atto di fede» ([Saturnino, Sousa, 2019, p. 803](#)), grazie al quale si lascia momentaneamente in *stand by* il proprio (pre)giudizio per mantenere un'interazione altrimenti impossibile.

⁴⁶ Airbnb ha affrontato diverse accuse, specie in America e in Cina, relative ad episodi di razzismo ([Rollet, 2019](#)), mentre diversi studi hanno rilevato una diffusa discriminazione da parte degli *host* ai danni di diverse categorie di ospiti ([Edelman et al., 2017](#)), ad esempio i cui nomi suggerivano un'appartenenza etnica di colore ([Bhattarai, Badger, 2016](#)). Il blogger Asher Ferguson ha inoltre categorizzato oltre 27.000 1.021 episodi di esperienze negative recensite dagli ospiti, portando alla luce casi di furto, invasione della privacy e persino diversi stupri e omicidi (cfr. <https://www.asherfergusson.com/airbnb/>). Ancora, sono stati riportati casi di violenza sessuale ([BBC News, 2009](#)), saccheggi ([Arrington, 2011, Bly, 2011](#)) ed appartamenti adibiti a bordelli temporanei ([Ramachandran, 2012](#)). Airbnb ha però replicato che la percentuale dei casi spiacevoli, a fronte dei 260 milioni di check-in dell'epoca, fosse statisticamente insignificante ([Agerholm, 2017; Ellson, 2017; Bershidsky, 2017; Alini, 2018](#)). In definitiva resta improbabile che, data l'agevole capacità di Airbnb di aggirare tali episodi tramite meccanismi di sicurezza in continua espansione (come anche grazie al meccanismo della fiducia fin qui discusso), incidenti simili possano seriamente far deragliare la crescita della piattaforma di affitti ([Guttentag, 2015](#)).

Crescente attenzione è inoltre dedicata al ruolo emergente della piattaforma come «nuovo attore politico» ([Parisi, 2018](#))⁴⁷. I *tech giants*, ed Airbnb nella fattispecie, operano infatti sempre più forme di intervento sul territorio, che sembrano sospingerli verso una progressiva «istituzionalizzazione» nel ruolo di attori politici operanti nei territori urbani, determinando così una «inedita confusione di ruoli [...] giocati da una impresa-piattaforma che negozia senza intermediari con cittadini e governi locali» ([ibidem, p. 147](#)).

La presa di coscienza da parte delle amministrazioni, delle opinioni pubbliche e delle comunità locali è andata aumentando negli anni, portando così ad una serie di scontri socio-politico-legali fra cittadinanza e loro rappresentanti da un lato e piattaforma dall'altro. Alle iniziali prese di posizione da parte delle comunità locali – si pensi ai casi emblematici di San Francisco e Barcellona⁴⁸ – hanno fatto così seguito i provvedimenti delle realtà amministrative e più in generale dei governi (sovra)nazionali – specie nelle città iperturistiche di tutto il mondo ([Costa, Martinotti, 2003](#)) – tesi ad arginare l'«effetto Airbnb» ([Van Dick et al, 2018, p. 36](#)), introducendo vincoli di tempo alla durata degli affitti, al numero di *guest* per singolo alloggio, imponendo di fornire i dati di *host* e *guest* alle amministrazioni per una maggiore sicurezza e per permettere una corretta tassazione fiscale delle strutture ([Bernardi 2018](#); [García-Ayllón, 2018](#); [Capineri et al., 2018](#)).

Quello che appare evidente, tuttavia, è che le risoluzioni avviate da numerose amministrazioni locali sembrano non essere sufficienti a contemperare l'effetto *disruptive* della piattaforma Airbnb rispetto ai processi economico-politici e culturali urbani ([Parisi, 2018](#)), che dunque producono conflitto sui valori pubblici tra portatori di interessi diversi in ambiti economici e sociali, ma anche politico-ideologici ([Van Dijck et al., 2018](#)). Alcuni ricercatori hanno studiato soluzioni alternative a tali processi di erosione dell'identità urbana,

⁴⁷ In grado di influenzare l'agenda delle realtà locali, attivando – online – la partecipazione offline degli *host* per sensibilizzare all'idea di una «cittadinanza della piattaforma» ([Airbnb Policy Tool Chest](#)), attenta alla cura dello spazio dell'abitare e all'enfatizzazione dei valori di comunità e culture locali e legata alla *fairness* dell'idea aziendale così come a numerose proposte di collaborazione con i governi locali ([Parisi, 2018](#)).

⁴⁸ La vicenda di San Francisco è paradigmatica, poiché dimostra come città e comunità possano opporre forme di reazione conflittuale, sollecitando modifiche nell'agenda politica locale. Un sintomo prodromico di come le città si sarebbero trasformate sempre più spesso in terreni di contesa fra culture e concezioni diverse quanto all'uso e alla valorizzazione degli spazi urbani ([Parisi, 2018](#); [Vecchi 2017](#); [Rossi 2017](#)).

Il caso di Barcellona ha coinvolto in modo più diretto forme di intervento dell'amministrazione urbana in risposta alla nascita di movimenti locali in opposizione ad Airbnb, sfociati nell'ampio movimento di opinione dell'Assemblea de Barris per un Turisme Sostenible ([ABTS](#); [Parisi, 2018](#)) e condensati nell'hashtag #UNFairbnb. La protesta ha rispecchiato lo scopo di «riafferma[re] il senso di una cittadinanza reale, percepita e collettivamente costruita tra i residenti, e attenta alla cura della città, in contrapposizione alla cittadinanza “surrogata” promossa dalla stessa Airbnb» (Parisi, 2018, p. 146).

di aumento dei costi d'affitto, di minaccia dei legami comunitari e di emarginazione e indebitamento sociale ([Bernardi, 2018](#)), come Giovanni Quattrone e colleghi ([2016](#)), che hanno proposto l'introduzione di diritti di *sharing* assegnati e revocati, secondo una logica dinamica *data-driven*, dall'amministrazione cittadina di Londra. Ciononostante Airbnb ha dimostrato negli anni di sapersi muovere con velocità e proattività, cercando di rispondere prontamente tanto alle velleità degli utenti, quanto alle pressioni politico-amministrative e alle nuove tendenze turistiche (<https://www.airbnb.it/2021>), espandendosi ad esempio nelle zone rurali⁴⁹.

Pertanto sembrerebbe che, almeno nel breve e medio periodo ([Parisi, 2018](#)), le alternative proposte per la gestione del caso Airbnb diverranno tutt'altro che maggioritarie. Quanto invece ci si aspetta di registrare, per i prossimi tempi e specie in Italia, è il grande paradosso della piattaforma, che a dispetto della retorica della condivisione porta alla manifestazione di forti disuguaglianze almeno in tre ambiti: interpersonale, spaziale e globale ([Capineri et al., 2018, pp. 6-7](#)); mentre c'è chi ([García-Ayllón, 2018](#)) ha formulato un'analisi di tendenza che calcola come esponenziale la crescita degli annunci Airbnb nelle principali città turistiche, fino al loro moltiplicarsi a quattro fattori entro il 2025, con un'inevitabile aggravamento di tutti gli aspetti critici finora analizzati, tanto da mettere a rischio il "diritto alla città", inizialmente teorizzato da Lefebvre, proprio in conseguenza dell'«esplosione degli spazi» determinata dall'emersione della *platform society*. Bisogna comprendere se l'alba della «specie urbana» stia portando davvero verso una «urbanizzazione totale» dello spazio, guidata dal processo di «finanziarizzazione totale» del pianeta, per dirla ancora col grande sociologo e urbanista francese (Lefebvre, [1968](#); [1974a](#); [1974b](#); [2015](#)).

Emerge dunque la necessità di interrogarsi circa la messa in campo di soluzioni in grado di contemperare le dinamiche di piattaforma fin qui descritte, dinanzi all'eventualità

⁴⁹ [Monaco, 2021](#); [Airbnb Report 2021a](#); [Airbnb Report 2021b](#). Per il caso italiano, il co-fondatore della piattaforma Joe Gebbia ha dichiarato che: «In Italia collaboriamo con l'Italian Touring Club per assistere centinaia di borghi nel gestire la ripresa del turismo». ([Novarini, 2021](#)). Le iniziative vorrebbero favorire le località dell'entroterra attraverso un turismo più lento, attento e consapevole ([Monaco, 2021](#)). Si riportano anche l'iniziativa di riqualificazione del borgo di Civita di Bagnoregio ([Parisi, 2018](#); <https://www.airbnbcitizen.com/it/borghi-italiani/>), ed il progetto che ha riguardato il comune di Grottole (MA), in Basilicata (<https://italiansabbatical.com>). Si vedano anche il Rapporto ["Condividere l'Italia rurale. Uno sguardo sulla community"](#) e il Rapporto ["Beyond cities: How Airbnb supports rural revitalization"](#).

di una «desertificazione del tessuto sociale della città» ([Bernardi, 2018](#)). La sezione successiva sarà in effetti dedicata alla proposta di una soluzione *grassroots*, che segue dunque la logica *bottom-up* proponendo un'alternativa di forza potenzialmente uguale e di certo contraria, alle logiche del *platform capitalism*.

2.4 Platform Cooperativism

Si è già detto dei rischi insiti nel paradigma del *platform capitalism*, e come «*the "sharing economy" wasn't supposed to be that way*» ([Scholz, 2016, p. 1](#)), essendosi tradotta in una «*on-demand service economy*» che infiltra le relazioni di mercato a fondo nelle vite dei cittadini del mondo, generando nuove forme di iper-sfruttamento e diffondendo la precarietà entro la forza lavoro ([ivi](#)). Un modello che, inneggiando al principio del *What's mine is yours* ([Botsman, Rogers, 2010](#)), ci catapulta indietro verso «forme giurassiche» ([Scholz, 2016, p. 3](#)) di lavoro, all'insegna di un'emergente «*fatigue society*» orientata al raggiungimento del risultato, illusa da una sensazione di libertà, ma in realtà travolta da un senso di ansia, autosfruttamento e depressione ([Byung-Chul, 2010](#)), che scopre disilludendosi l'altro lato della medaglia, per cui in realtà *What's yours is mine* ([Slee, 2015](#)). A queste riflessioni è doveroso accostare quelle di Trebor Scholz, che riconosce come, fra tutti i problemi legati al lavoro nel XXI secolo, il principale resti il fatto che vi siano così poche realistiche alternative ([Scholz, 2016](#)), e come questo stato delle cose conduca alla necessità di democratizzare la nostra economia, per poter tornare ad avere il tipo di economia che vorremmo, o dichiariamo di avere; insomma: dal momento che la *tech economy* è oggi nel pieno delle proprie forze – una forma di «reaganismo sotto mentite spoglie» che pratica l'illegalità come metodo ([ibidem, p. 6](#)) – è imprescindibile invertire tale tendenza ([Duda, 2016](#)). A tal proposito, sostiene Scholz:

A People's Internet is possible! A coalition of designers, workers, artists, cooperatives, developers, inventive unions, labor advocates can shift structures so that everybody can reap the fruits of their own labor ([Scholz, 2016, p. 10](#)).

Questa possibilità è definita da Trebor Scholz e Nathan Schneider *Platform Cooperativism* (Scholz [2012](#); [2014](#); [2015](#); [2016](#); [2017a](#); [2017b](#); [2019](#); Scholz, Schneider, [2015](#); [2017](#); Schneider, [2014](#); [2018a](#)), ed affinché si renda praticabile è necessario riorganizzare il lavoro, proponendo un cambiamento strutturale e rinvigorendo i principi di solidarietà, proprietà e *governance* democratica. Un orientamento, questo, che secondo l'autore ha portato moltissime persone a riscoprire lo spirito del cooperativismo, un modello di lavoro antico ma che nel presente ha ritrovato forza nell'alveo di una *solidarity economy* guidata da cooperative floride ed in espansione, che danno impiego a più persone di quanto non faccia il totale di tutte le multinazionali ([Marjorie, 2012](#)).

Il cooperativismo di piattaforma viene descritto come il portato di cambiamenti tecnologici, sociali, politici e culturali. Un «rettangolo di speranza» che, lungi dal rappresentare un'utopica aspirazione, si pone come un'economia emergente ([Scholz, 2016, p. 14](#)). Il modello teorico-operativo si fonda su tre presupposti:

- tradurre le *affordances* tecnologiche veicolate dal *platform capitalism* declinandole secondo un diverso modello di società democratica e tesa a smontare il sistema corrotto della *sharing economy*,
- coltivare il principio di solidarietà, attraverso una gestione aziendale in capo a sindacati creativi, città e altre forme cooperative di dipendenti/utenti;
- ristrutturare i concetti di innovazione ed efficienza a vantaggio di tutti, con attenzione ai problemi critici che la *digital economy* ha generato.

Inoltre, il Cooperativismo di Piattaforma si basa secondo Scholz ([2016](#)) su dieci principi fondamentali:

1. Proprietà
2. Salario dignitoso e sicurezza del reddito
3. Trasparenza e portabilità dei dati
4. Apprezzamento e riconoscimento
5. Lavoro co-determinato

6. Inquadramento legale protettivo
7. Sussidi e protezioni portatili dei lavoratori
8. Protezione contro comportamenti arbitrari
9. Rifiuto di eccessivo controllo sul posto di lavoro
10. Diritto alla disconnessione

Scholz non manca di sottolineare che l'applicazione di questo decalogo richiederà del tempo, ma che «l'incapacità da parte del lavoratore di immaginare una vita diversa è comunque la vittoria più grande del capitale. [...] Per far sì che il lavoro digitale equo diventi realtà, è necessario che individui con la stessa mentalità si organizzino e combattano per diritti e forme di proprietà democratiche» ([Scholz, 2016, pp. 20-1](#)). Fondamentale risulta anche la necessità per le *platforms cooperatives* di dotarsi di una struttura, o un «ecosistema cooperativo», basato su: forme di finanziamento specifiche, un modello cooperativo fondato sui commons, un software gratuito e *open source*, l'uso della tecnologia Blockchain come regolatore algoritmico, una fondazione che si concentri sulla creazione di una WordPress delle piattaforme cooperative, una *governance* democratica, un design *ad hoc* per una solidarietà "accessibile", una scalabilità "facoltativa" e forme di istruzione e processi di apprendimento ([Scholz, 2016, pp. 21-6](#)).

Il panorama internazionale offre numerosi esempi di piattaforma cooperativa, alcuni emergenti, altri avviati in alcuni casi già dagli anni Novanta. Recuperando la proposta tipologica strutturata da Scholz, è possibile individuare progetti di intermediazione lavorativa e mercati online in cooperativa che si oppongono ai modelli di stampo capitalista implementati da piattaforme quali [TaskRabbit](#), [Crowdfunder](#) o [Amazon Mechanical Turk](#). È questo il caso di [Loconomics](#), [Fairmondo](#) o [Copify](#). Esistono poi anche dei progetti per piattaforme di proprietà dei comuni, come Munibnb o Allbnb ([Scholz, 2016](#)), app facili da implementare che garantirebbero ai comuni un ruolo attivo nella regolamentazione dell'economia *on-demand*. Scholz individua inoltre le piattaforme di *producer*, come [Stocksy](#) o [Resonate](#), in cui i co-proprietari sono anche gli artisti che attraverso il sito vendono i propri lavori, consentendo loro di costruire autonomamente la propria carriera ed allo stesso tempo essendo regolarmente riconosciuti in quanto dipendenti, con relative garanzie contrattuali.

Ancora, esistono piattaforme sostenute dai sindacati⁵⁰, come [Union Taxi](#), la California App-Based Drivers Association ([CADA](#)) o [People's Ride](#), [TransUnion Car](#) e The Green Taxi Cooperative ([Stearn, 2016](#); [GTC, 2017](#)). Un'altra proposta interessante ma non ancora realizzata è quella di implementare cooperative di lavoratori che si formino "dall'interno", cioè direttamente dalle piattaforme della *sharing economy*: ad esempio gli utenti di Uber potrebbero sfruttare le *affordances* dell'infrastruttura tecnica di piattaforma per avviare attività in proprio ([Scholz, 2016](#)).

In tal modo le piattaforme potrebbero arrivare a rappresentare un protocollo di riferimento a sostegno delle interazioni P2P per la gestione dell'ecosistema lavorativo online. Ad esempio in Israele la piattaforma [La'Zooz](#) rappresenta una rete di *car sharing peer-to-peer* distribuita, una sorta di «Bittorrent del *car sharing*» ([Scholz, 2016, p. 18](#)) in cui ogni conducente guadagna crypto-gettoni offrendo un passaggio, sulla base di un modello gestionale completamente *peer-to-peer*, cioè in assenza di nodi logistici o quartier generali di riferimento, sulla falsariga dell'app per il traffico e gli spostamenti [Waze](#)⁵¹. Anche in Europa, e più nello specifico in Italia, è possibile rintracciare esempi di cooperativismo di piattaforma ([Martinelli et al., 2019](#)). Nel contesto delle cooperative possedute dai dipendenti, si segnalano [Doc Servizi](#) in Italia, [Copaname](#) ([Bost, 2011](#); [Bureau, Corsani, 2015](#); [Boudes, 2019](#)) in Francia e [Smart](#) in Belgio; mentre per le coop *multi-stakeholder* gestite dai *prosumer* si ritrovano i casi di [FoodCoop](#) ([Pais, Zandonai, 2018](#)) in Italia, [Ridygo](#) e [Pwiic](#) in Francia e [Colaborabora](#) e [Goienet](#) nei Paesi Baschi⁵².

Il modello del *platform cooperativism* sembra dunque aver attecchito proficuamente a livello internazionale, stimolando anche una quantità crescente di ricerche sul tema, come ha mostrato una *literature review* di Jiang Zhu e Olivera Marjanovic ([2021](#))⁵³.

⁵⁰ Particolarmente efficaci dal momento che è stato mostrato come i lavoratori sindacalizzati abbiano un tasso di fidelizzazione più elevato, con effetti positivi sulla produttività ([Triplett, 1983](#)).

⁵¹ Il processo P2P (peer-to-peer) si basa sulla produzione di «use-value through the free cooperation of producers who have access to distributed capital. Its product is not exchange value for market, but use-value for a community of users [...] freely accessible through new common property regime». Tale processo è «governed by the community of producers and not by market allocation or corporate hierarchy» ([Bauwens, 2006, pp. 33-4](#)).

⁵² Per una trattazione più estesa, si veda [Martinelli et al., 2019](#).

⁵³ Lo studio ha rintracciato più di quaranta documenti rilevanti orientati alla discussione sull'impatto sociale delle cooperative di piattaforma per i diversi *stakeholder*, società inclusa. Le autrici riferiscono che gli studi sono rapidamente cresciuti negli ultimi anni e che si sono concentrati su sei tematiche fondamentali, fra cui si citano quelle relative ai benefici sociali associati al platform cooperativism ([Scholz, 2016](#); [Graham, Shaw, 2017](#); [Fuster, Espelt, 2017](#); [Zygmuntowski, 2018](#); [Schneider, 2018b](#); [Scholz, 2018](#); [Scholz, 2019](#); [Burnicka, Zygmuntowski, 2019](#); [Saner, Yiu, Nguyen, 2019](#); [Foramitti, Varvarousis, Kallis, 2020](#)), alle sfide che si pongono davanti a tale modello emergente di

Alcuni autori hanno inoltre affrontato l'argomento con un approccio critico, riscontrando una serie di ostacoli al pieno dispiegamento delle potenzialità del modello proposto da Scholz. Nick Srnicek (2017), ad esempio, sottolinea come tali sfide siano aggravate dalla natura monopolistica del *platform capitalism*, dalla logica degli effetti di rete e dalle vaste risorse su cui tali aziende possono contare⁵⁴. Van Dijck e colleghi (2018, pp. 165-6) notano inoltre come lo sviluppo di piattaforme *user-friendly* che siano anche scalabili si è dimostrato complesso, a causa della difficoltà nel reperimento dei finanziamenti necessari alla loro crescita e più in generale alla mancanza di specifici strumenti finanziari, giuridici e politici (Taylor, 2016). Marisol Sandoval evidenzia poi l'ambivalenza delle cooperative, che se da un lato promuovono i principi di solidarietà e condivisione sfidando la «logica individualizzante e competitiva del capitalismo» (Sandoval, 2020, p. 808), dall'altro, operando come imprese commerciali, sono soggette alle pressioni competitive del mercato: fattore che confermerebbe la «tesi della degenerazione» (Egan, 1990), ossia il loro fallimento quanto ai principi politici che le hanno generate, in ossequio alla logica capitalista di mercato⁵⁵. In aggiunta, la studiosa sottolinea una seconda ambivalenza insita nel rapporto delle cooperative con l'imprenditorialità, per cui da un lato sostengono l'idea di democrazia economica, mentre dall'altro si nutrono di un modello imprenditoriale di cambiamento sociale⁵⁶. In sintesi, il movimento delle cooperative suggerirebbe una «*concrete utopia*» (Bloch, 1995), che senza una critica dell'imprenditorialità, dell'economizzazione e della

cooperazione (Scholz, 2016; Van Doorn, 2017; McCann, Yazici, 2018; Scholz, 2019; Ridley-Duff, Wren, McCulloch, 2018; Borkin, 2019; Sandoval, 2020) e ai primi studi esplorativi su emergenti modelli di piattaforme cooperative (Fuster, Espelt, 2017; Pazaitis, Kostakis, Bauwens, 2017; Conaty, Bird, Ross, 2018; Ridley-Duff, Wren, McCulloch, 2018; Mòdol, 2019; Saner, Yiu, Nguyen, 2019; Foramitti, Varvarousis, Kallis, 2020; Grayer, 2020). Per un'analisi puntuale si veda Zhu, Marjanovic, 2021.

⁵⁴ Come argomenta Srnicek, «[...] *even if all its software were made of open-source, a platform like Facebook would still have the weight of its existing data, network effects, and financial resources to fight of any coop rival*» (Srnicek, 2017, p. 127).

⁵⁵ Un'ambiguità già registrata in merito alle cooperative tradizionali da Rosa Luxemburg (2008), che ne prevedeva una scomparsa, o comunque immaginava che sarebbero capitolate alla logica dei mercati competitivi, perdendo la loro *verve* politica (si veda anche Gasper, 1990). Analogamente, Ernest Mandel (1975) ha evidenziato come le (poche) cooperative che hanno avuto successo, avessero sposato il modello capitalista.

⁵⁶ Wendy Brown osserva come la ragione neoliberale sia diventata così potente e pervasiva che «anche i movimenti sociali che si considerano contrari alle politiche economiche neoliberali possono comunque essere organizzati dalla razionalità neoliberale» (Brown, 2015, p. 202). A conferma di tale ambiguità sta ad esempio l'uso del vocabolario stesso usato dalle cooperative, mutuato dal linguaggio del *business* – un lessico politico sostituito con uno di mercato (*ivi*) – ma anche l'emersione del fatto che spesso le disuguaglianze sociali, come anche forme di discriminazione di razza, classe o genere (Schor, 2016), vengono riprodotte anche nelle piattaforme cooperative (McRobbie, 2016; Oakley, 2006).

“mercattizzazione” rischia involontariamente di confermare la «società dell’impresa» e l’«*homo oeconomicus*» teorizzati da Michel Foucault (2008).

Infine Bauwens e Kostakis suggeriscono l’incorporazione del cooperativismo di piattaforma in un modello più ampio di *open cooperativism* basato sui principi della *peer-to-peer production* e dei *commons*, attraverso l’impiego di licenze CopyFair che permettono l’uso commerciale dei beni comuni e che favoriscono la parità di condizioni per le imprese etiche che vogliono contribuirvi (Bauwens, Kostakis 2016, p. 166): una strategia che mira a trasformare l’attuale sistema politico-economico in un’economia etica globale orientata ai beni comuni e basata sull’auto-istituzionalizzazione democratica della società. Tale proposta è stata recentemente implementata da Evangelos Papadimitropoulos, che sostiene la necessità di incorporare nel disegno appena proposto l’etica di una cultura politica che trasformi l’attuale *homo oeconomicus* in un «*homo cooperans*» (Papadimitropoulos, 2021, p. 259), infuso dei principi di autonomia e democrazia economica. Una trasformazione a più vie della politica, con lo stato che agisca di concerto con un più ampio movimento sociale capace di identificarsi con i *commons* (*ibidem*).

Diversi studi hanno mostrato come le *platform cooperatives* accolgano i valori della sostenibilità nel loro sistema di governance (Martin *et al.*, 2017), mantengano un equilibrio tra autonomia e collaborazione e dipendano da relazioni comunitarie (Pazaitis *et al.*, 2017), virando però verso un orientamento commerciale nel tempo (Martin *et al.*, 2015), e non sempre basandosi sulla collaborazione aperta (Morell, Espelt, 2018). Da altri è stato notato come simili modelli prefigurino l’opportunità di creare nuovi spazi pubblici, modellati da pratiche *onlife* — termine utilizzato in letteratura per indicare “l’erosione della frontiera tra reale e virtuale e il superamento della contrapposizione tra *off line* e *on line*” (Pellecchia, 2018, p.2)⁵⁷ — e le cui regole sono negoziate con il mercato, più che imposte da esso. Modelli che contribuiscono a fornire un’«architettura di opportunità» tramite cui i cittadini possano riconsiderare la propria *agency*, ponendosi come abitanti di una futura «*networked citizenship*» (Marinelli, Parisi, 2020). Trebor Scholz, dal canto suo, riconosce gli ostacoli posti dinanzi al *platform cooperativism*, replicando che il modello non potrà certo proporsi come

⁵⁷ Luciano Floridi, ad esempio, sottolinea come “il mondo digitale online trabocca nel mondo analogico offline, con il quale si sta mescolando (...). In misura crescente conduciamo le nostre vite onlife” (Floridi, 2017, p. 47).

alternativa al *platform capitalism*. Tuttavia, aggiunge, davanti allo strapotere del modello capitalista le cooperative possono funzionare bene nei mercati di nicchia e rivolgendosi a clienti a basso reddito come gruppi target. È inoltre innegabile che le cooperative abbiano dimostrato di offrire lavori più stabili e protezioni sociali più affidabili, dando ai dipendenti gli strumenti per controllare il proprio lavoro contribuendo al loro benessere ([Scholz, 2016](#)).

Le cooperative, per questo, possono assumere il ruolo di «controparte etica autogestita» ([Scholz, 2016, p. 13](#)) nella creazione di un modello di *business* non più basato sullo sfruttamento e dando nuovo vigore ad una condivisione genuina, non respingendo necessariamente il mercato ma ponendosi come rimedio agli effetti corrosivi del capitalismo senza essere additata come una mera «fantasia marxista» ([Scholz, in Armano et al., 2017, p. 56](#)). In tal senso «le piattaforme cooperative non sono una panacea per tutti i mali del capitalismo, ma potrebbero contribuire a inserire alcuni fili etici nel tessuto del lavoro del XXI secolo» ([ivi](#)).

2.5 Fairbnb.coop: “Cambiamo il turismo, un booking alla volta”

Lavoriamo per mettere in contatto i viaggiatori responsabili con i Fair Host di b&b, case vacanze e agriturismi, per promuovere un turismo sostenibile e comunità più forti ed eque in tutto il mondo (<https://fairbnb.coop/it/chi-siamo/>).

È con questo messaggio – preceduto dallo *slogan* riportato nel titolo – che Fairbnb.coop accoglie i propri visitatori *online*, condividendo immediatamente il *vision statement* aziendale con una dichiarazione orientata all’azione. Sin dall’inizio del suo viaggio nel 2016 – quando viene presentato a New York in occasione della conferenza sul *Platform Cooperativism* ([Foramitti et al., 2020](#)) – Fairbnb.coop mira alla creazione di «un’alternativa più equa rispetto alle piattaforme di home sharing esistenti» basata su un modello «non estrattivo» che metta le persone prima del profitto offrendo «esperienze di viaggio sostenibili e autentiche» e promuovendo progetti ad alto impatto sociale (<https://fairbnb.coop/it/chi-siamo/>). Nel 2018 il movimento confluisce in *Fair Bnb Network società cooperativa* ([Foramitti et al., 2020](#)), e nel 2019 l’iniziativa rilascia una prima versione

pilota nelle quattro città d'origine – Bologna, Amsterdam, Barcellona e Venezia – offrendo da subito un contributo centrale al dibattito crescente in Europa circa il raggiungimento di un «*cultural shift*» (*ibidem*, p. 7) nell'ambito del turismo ed ottenendo una positiva accoglienza da parte della stampa (<https://fairbnb.coop/press-review/>).

La cooperativa si pone anzitutto come una comunità di «attivisti, programmatori, ricercatori e designer che mira ad affrontare questa sfida [rappresentata dalle piattaforme tradizionali di *home rental*] rimettendo lo "share" nella *sharing economy*» (<https://fairbnb.coop/manifesto/>), attraverso un'alternativa che ponga al centro la comunità più che il profitto, facilitando esperienze di viaggio «autentiche, sostenibili e intime» (*iv*). Per farlo, Fairbnb.coop si basa su quattro principi fondamentali (<https://fairbnb.coop/it/chi-siamo/>):

- **proprietà collettiva:** sono gli host, proprietari di attività locali e vicini di casa, in breve semplici cittadini, a gestire la cooperativa, con lo scopo di trattenere i profitti entro le comunità di appartenenza, garantendo scelte operate per il bene delle località e non per il loro sfruttamento. La piattaforma dichiara che la cooperazione e il consenso sono al centro del proprio esempio di «economia solidale e partecipata» (<https://fairbnb.coop/it/chi-siamo/>);
- **governance democratica:** con la *platform cooperative* ad offrire uno spazio di comunità per decidere collettivamente gli indirizzi dell'attività sulla base di un'aperta collaborazione con i governi locali per la promozione di regolamenti che incoraggino il turismo sostenibile. La cooperativa valuta i singoli host in base alle regole specifiche della destinazione, promuovendo in date aree la regola *one Host – one house* e preferendo affittuari residenti, con una sola casa vacanze nel mercato turistico della propria città;
- **sostenibilità locale:** l'organizzazione si ispira al commercio equo, all'economia circolare e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ed il 50% dei profitti derivanti dall'attività di *home sharing* viene, sulla base delle scelte dei co-proprietari locali, destinato al sostegno di progetti sociali come «cooperative alimentari, parchi

giochi, progetti verdi, caffè comunitari» (*ivi*), che contrastino gli effetti negativi del turismo.

- **trasparenza e responsabilità:** basate sul principio degli *open data* ma secondo le esigenze di privacy e sicurezza dei membri della piattaforma e nel rispetto della legislazione locale e regionale.

Nel 2020, nonostante la battuta d'arresto causata dalla pandemia globale, che colpisce al cuore l'industria del turismo, la cooperativa sostiene di essersi adattata rapidamente alle nuove circostanze, approfittandone per migliorare lo *standard* della piattaforma, aprire nuove destinazioni ed espandere la rete di collaboratori ed investitori, con l'obiettivo attuale di convertire al più presto l'organizzazione in una cooperativa multi-stakeholder (*ivi*). Nel 2021 Fairbnb.coop lancia infine una nuova versione della piattaforma con funzionalità innovative per *host* e *guest*, ed amplia il numero di località convenzionate con nuove città, destinazioni naturalistiche e intere regioni e paesi, implementando nel contempo il *network* cooperativo e le sue attività di sensibilizzazione a livello europeo, come chiarisce nel suo ultimo report ([Fairbnb.coop, «Report Luglio 2021»](#)).

Appare evidente come Fairbnb.coop appaia un caso paradigmatico del movimento del *Platform Cooperativism*, motivo per il quale è segnalato come esempio rappresentativo nel catalogo del Platform Cooperativism Consortium ([2017](#)). Esso rappresenta inoltre il primo tentativo popolare e cooperativo di sfidare la piattaforma di *house sharing* Airbnb, poiché se da un lato si fonda sulla sua stessa *value proposition*, fa altresì appello ai valori sociali degli utenti, mirando ad ottenere anche un vantaggio competitivo sul colosso dell'*house rental* sfruttando le capacità delle comunità locali per pubblicizzare e semplificare la piattaforma, il tutto sulla base di una migliore relazione con le autorità ([Foramitti et al., 2020](#)). In uno dei primi *case study* su Fairbnb, Joël Foramitti e colleghi (*ivi*) lo definiscono come l'esempio di una «*transition within a transition*», intesa come processo di emersione di una nuova nicchia di piattaforme cooperative nell'alveo di una *sharing economy* soggetta a processi di cooptazione aziendale tali per cui «*it is highly unlikely to drive a transition to sustainability*» ([Martin, 2016](#)).

Gli autori riconoscono che gli elementi della proprietà collettiva, della trasparenza e della *governance* democratica garantiscono un'anima socialmente sostenibile del progetto, laddove nel contempo rispondano anche alla logica innovativa del loro *business model*, progettato per offrire un vantaggio competitivo su Airbnb. Questa ambivalenza espone la cooperativa ad alcune tensioni, che potrebbero tradursi in limiti veri e propri. In primo luogo l'obiettivo della scalabilità riconosciuto dalla piattaforma richiede efficienza e velocità, non compatibili con i lenti processi di una *governance* democratica; nell'ottica dei *follower* della piattaforma questo potrebbe inoltre creare contraddizioni fra la retorica e la pratica progettuali. Un'altra tensione è quella fra la tendenza alla decentralizzazione di Fairbnb – che vorrebbe differenziare la gestione sulla base dei Nodi Locali negli specifici Paesi e delle loro regolamentazioni locali – e la necessità di una gestione centralizzata e *top-down* più efficace in merito alle esigenze economiche. Un altro limite è rappresentato dalla volontà di sfidare il turismo di massa, che cozza con una crescita lenta, la scarsità di *venture capital* disposti a sovvenzionare progetti non-profit e il limite imposto dalla selezione di *host* che rispettino gli standard etici dell'organizzazione centrale. In più, come già osservato da altri in merito alla sostenibilità, «*though cooperatives would enhance the social sustainability of sharing economy platforms, the environmental effects would not necessarily be fundamentally different from commercial platforms*» ([Frenken, 2017, p. 12](#)). Inoltre, sembrerebbe che il principio della sostenibilità risponda principalmente ad imperativi sociali (comunità locali sane e ritorni equi ai lavoratori del posto) mentre la prospettiva ecologica sta ricevendo meno attenzioni. Quanto alla speranza in cui ripongono i co-fondatori della cooperativa, poi – per cui saranno i governi locali o in alternativa la *governance* democratica della coop a gestire la piattaforma ed il flusso del *surplus* sulla scia di un cambiamento del paradigma politico – solo il tempo potrà dare risposte. Insomma, alla base delle criticità del progetto sta un paradosso, per cui Fairbnb «*depends on tourism to counter its effects*» ([Foramitti et al., 2020, p. 11](#)).

Di diverso avviso sono invece Marina Petruzzi e colleghi ([2019](#); [2021](#)), che sulla scorta di uno *sharing index* (SI), propongono una classificazione di Airbnb e Fairbnb.coop lungo il

continuum della *sharing economy* (SEC)⁵⁸. Lo studio mostra come Airbnb si posizioni più verso il polo dello scambio (43.2%), mentre Fairbnb.coop risponda maggiormente alle logiche della condivisione (69.3%)⁵⁹: risultati importanti se contestualizzati entro le crescenti preoccupazioni di governi e comunità in merito agli impatti negativi socio-economici ed ambientali della *sharing economy*, e se si tiene conto del fatto che la domanda dei consumatori di esperienze di viaggio sostenibili continua a crescere e che le imprese turistiche e le destinazioni svolgono un ruolo non solo nell'adottare pratiche di turismo responsabile, ma anche nel creare consapevolezza ed educare i turisti alla sostenibilità, secondo il rapporto del Center for Responsible Travel ([CREST, 2019](#)). In tal senso, per quanto solo il tempo potrà rivelare quali strade deciderà di intraprendere la piattaforma cooperativa e con quale enfasi verrà sostenuta da governi e comunità locali, Fairbnb.coop può veicolare un significativo cambiamento positivo nel settore dell'*house sharing*, modellando pratiche socialmente benevole che vengano emulate da altre iniziative, nella speranza che la società acquisisca sempre maggior consapevolezza delle pratiche commerciali sostenibili, scegliendo di appoggiare iniziative *pro-sharing* basate sulla sostenibilità ([Petruzzi et al., 2021](#)).

⁵⁸ Il modello, mutuato ed implementato a partire dalle ricerche di Habibi e colleghi ([2016](#); [2017](#)), individua una serie di indici utili a classificare un'impresa lungo il *continuum* di un approccio aziendale che progressivamente si sposta da una logica strettamente commerciale verso una maggiore sensibilità ai principi della condivisione. Gli indici sono stati individuati sulla scorta di una *literature review* di contributi dedicati all'analisi del fenomeno della *sharing economy*, che nel corso del tempo hanno portato all'emersione di dodici caratteristiche frequenti entro tale modello economico. Per un'analisi più approfondita si rimanda a [Petruzzi et al., 2021](#).

⁵⁹ Ai due poli dello spettro si danno attività di *pure share* (100%) – allineate alle logiche della condivisione e della cooperazione – in opposizione ad esempi di *pure exchange* (0%) – votati alle logiche economiche e di mercato ([Petruzzi et al., 2021](#)).

3 Contesto della ricerca

3.1 Panoramica

Il presente capitolo si propone l'obiettivo di fornire alcuni fondamentali elementi di contesto al presente progetto di ricerca, così da collocarlo in modo adeguato all'interno delle dinamiche e dei fenomeni che ne hanno determinato l'ideazione e la realizzazione.

Il primo passo consiste nel fornire una descrizione generale delle imprese cooperative, dalla loro nascita all'epoca contemporanea, delineandone le caratteristiche essenziali ed i principi etici che ne sono alla base. In secondo luogo, la trattazione si sposta sul panorama nazionale, allo scopo di enucleare le fasi fondamentali dello sviluppo del mondo cooperativo in Italia – tradizionalmente uno dei Paesi più effervescenti e ricchi di esperienze – e di fornire qualche importante dato numerico in grado di dare contezza dell'importanza e dell'estensione del fenomeno a livello nazionale. Successivamente, viene presentata e descritta la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, oggi Legacoop, che rappresenta una delle principali associazioni italiane a tutela delle cooperative nazionali, e da questa si procede poi alla presentazione di CulTurMedia, una delle associazioni di settore di Legacoop, nata nel 2017 per supportare e tutelare le cooperative nazionali impegnate negli ambiti di cultura, turismo e comunicazione. Come già detto precedentemente, l'associazione riveste un ruolo importante ai fini del presente lavoro di ricerca, poiché rappresenta l'associazione di riferimento della cooperativa Nuova Atlantide, impresa partner del progetto di dottorato.

La seconda sezione del capitolo esamina poi l'importanza crescente della digitalizzazione all'interno delle imprese cooperative, sia a livello internazionale che nazionale, e promossa dalle associazioni italiane in uno sforzo continuo, teso a contemperare la necessità del *going digital* dei mercati contemporanei con un profondo rispetto per i principi cooperativi che guidano il movimento a livello globale. Questa evoluzione, come è evidente, rappresenta un passo fondamentale verso un progetto di ammodernamento del settore cooperativo e sottolinea il potenziale di un rapporto sinergico tra cooperazione e tecnologia nell'ambito del mondo cooperativo.

In particolare, tre prospettive cruciali verranno affrontate nella trattazione:

1. *Digital Innovation Hub*: questi nodi si propongono di integrare la tecnologia digitale all'interno delle cooperative, fornendo alle cooperative gli strumenti e le risorse necessarie.
2. *Finanziamenti e strumenti per la digitalizzazione*: garantire l'accesso a finanziamenti e strumenti economici è essenziale per agevolare il processo di digitalizzazione cooperativa, mantenendo le cooperative imprese competitive in un mercato sempre più digitalizzato.
3. *Neomutualismo digitale e data cooperatives*: l'idea del "neomutualismo digitale" e delle "data cooperatives" apre la strada ad un percorso estremamente significativo per il comparto cooperativo, poiché si pone come un approccio innovativo ed insieme in sintonia con i tradizionali valori cooperativi.

In sintesi, quanto si vuole sottolineare qui è il fatto che l'evoluzione verso una maggiore digitalizzazione cooperativa si presenta come un processo tanto imprescindibile e ricco di sfide, quanto già in atto e potenzialmente promettente.

3.2 Genesi e sviluppo delle cooperative

Una cooperativa è un'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllata.

Questa è la definizione di cooperativa contenuta nella *Dichiarazione di Identità Cooperativa* approvata dal XXXI Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, a Manchester, nel 1995 (http://www.coopitaliane.it/approfondimenti/dichiarazione_identita_cooperativa.pdf).

Una cooperativa può dunque essere definita come un tipo di organizzazione sociale basata su principi mutualistici, in cui tutti i membri partecipano contribuendo

sia con capitale che con lavoro. L'obiettivo comune a tutte le cooperative è quello di fornire ai propri membri beni, servizi, materie prime, lavoro, credito, e altro ancora, eliminando l'intermediazione e garantendo condizioni più vantaggiose rispetto a quanto gli individui non associati potrebbero ottenere sul mercato⁶⁰.

In linea con quanto dichiarato dalla International Cooperative Alliance (ICA, <https://www.ica.coop/en>), il custode globale della summenzionata *Dichiarazione sull'Identità Cooperativa*⁶¹, il movimento cooperativo è tutt'altro che un fenomeno marginale: nel mondo si stima esistano circa un miliardo di soci cooperativi, e che almeno il 12% dell'umanità sia un cooperatore di una qualsiasi delle 3 milioni di cooperative presenti sulla terra. A titolo esemplificativo, basti pensare che le 300 cooperative più grandi al mondo riportavano un fatturato totale di 2.180,01 miliardi di dollari, secondo il *World Cooperative Monitor 2021* (https://monitor.coop/sites/default/files/2022-01/WCM_2021_0.pdf). Inoltre, le imprese di questo tipo contribuiscono alla crescita economica sostenibile e a un'occupazione stabile e di qualità, fornendo lavoro a 280 milioni di persone in tutto il mondo, pari al 10% della popolazione mondiale occupata (<https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>).

Riprendendo la definizione proposta dall'ICA, le cooperative sono imprese incentrate sulle persone, possedute, controllate e gestite da e per i loro membri per realizzare le loro esigenze e aspirazioni economiche, sociali e culturali comuni. Esse consentono alle persone di assumere il controllo del proprio futuro economico e, poiché non sono di proprietà degli azionisti, i benefici economici e sociali della loro

⁶⁰ Questo modello cooperativo ha radici storiche nel XIX secolo, quando le prime cooperative emersero in risposta alle gravi condizioni di vita imposte agli operai durante la rivoluzione industriale e all'urbanizzazione rapida delle popolazioni rurali. Un esempio emblematico di cooperativa, nonché il primo storicamente riconosciuto, è la Rochdale Equitable Pioneers' Society, fondata nel 1844 in Inghilterra sotto la guida di C. Howarth. Questa cooperativa ha posto le basi per i principi fondamentali che sono comuni a tutte le cooperative, tra cui la mutualità, il controllo democratico, la libera adesione, la neutralità politica e religiosa. Il cooperativismo in Europa è stato influenzato anche dalle teorie di riformatori come Robert Owen, Charles Fourier e Louis Blanc. Tuttavia, le cooperative che sono sorte successivamente sono state spesso più durature e si sono sviluppate grazie all'iniziativa popolare spontanea, al sostegno di correnti socialiste, all'appoggio della Chiesa e di ambienti cattolici e all'impegno di individui appassionati (<https://www.treccani.it/enciclopedia/cooperativa>).

⁶¹ L'Alleanza Cooperativa Internazionale, con sede a Ginevra, opera dal 1895 e raggruppa circa 230 movimenti cooperativi di 100 paesi del mondo, associando più di 750 milioni di persone, e partecipa a progetti e interventi internazionali diretti a sollevare l'economia e i livelli di vita delle popolazioni di molti paesi sottosviluppati (<https://www.treccani.it/enciclopedia/cooperativa>).

attività rimangono nelle comunità in cui sono state fondate. I profitti generati vengono reinvestiti nell'impresa o restituiti ai soci (<https://www.ica.coop/en>).

Altra prerogativa fondamentale è inoltre che le cooperative riuniscono le persone in modo democratico e paritario. Che i soci siano clienti, dipendenti, utenti o residenti, le cooperative sono gestite democraticamente secondo la regola "un socio, un voto". I soci condividono gli stessi diritti di voto, indipendentemente dalla quantità di capitale investito nell'impresa. Inoltre, in quanto imprese guidate da valori, non solo dal profitto, le cooperative condividono principi condivisi a livello internazionale e agiscono insieme per costruire un mondo migliore attraverso la cooperazione. Ponendo l'equità, l'uguaglianza e la giustizia sociale al centro dell'impresa, le cooperative di tutto il mondo permettono alle persone di lavorare insieme per creare imprese sostenibili che generano posti di lavoro e prosperità a lungo termine (<https://www.ica.coop/en>).

Secondo le direttive fornite dal Dipartimento di Statistica dell'International Labour Office (2018), le cooperative possono essere categorizzate in quattro grandi macro-tipologie principali:

1. **Cooperative di Produttori:** questo tipo di cooperativa concentra la sua attenzione sulla produzione e coinvolge principalmente piccoli produttori, come agricoltori o artigiani. Gli obiettivi di queste cooperative sono spesso legati alla produzione e alla commercializzazione congiunta dei loro prodotti.
2. **Cooperative di Lavoratori:** nelle cooperative di lavoratori, i membri sono sia lavoratori che soci. Questi membri condividono un interesse comune per il lavoro fornito o garantito dalla cooperativa. Le worker cooperative sono spesso coinvolte nella gestione e nell'erogazione dei servizi o della produzione.
3. **Cooperative di Consumatori/Utenti:** in questo caso, i membri sono i consumatori o gli utenti dei beni o servizi forniti dalla cooperativa. Un esempio tipico di questo tipo di cooperativa è rappresentato dalle

cooperative che offrono servizi finanziari, dove i membri sono clienti che partecipano alla gestione dell'istituto.

4. **Cooperative Multi-Stakeholder:** queste cooperative coinvolgono più di un tipo di socio con un coinvolgimento significativo e soddisfano due requisiti fondamentali:
 - a. Più di un tipo di socio è rappresentato nella struttura di governance della cooperativa.
 - b. Nessun tipo di membro detiene una posizione dominante attraverso la maggioranza dei voti nel consiglio di amministrazione o il potere di veto esclusivo sulle decisioni.

Le cooperative sono basate sui **valori** dell'auto-aiuto, della democrazia, dell'eguaglianza, dell'equità e solidarietà. I soci delle cooperative credono nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri. Inoltre, i **sette principi cooperativi** rappresentano le linee guida con cui le cooperative mettono in pratica i propri valori (<https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>):

1. *Adesione Libera e Volontaria:* le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa.
2. *Controllo Democratico da parte dei Soci:* le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente a stabilirne le politiche e ad assumere le relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto), e le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.
3. *Partecipazione economica dei Soci:* i soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte

di questo capitale, è di norma, proprietà comune della cooperative. I soci, generalmente, percepiscono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come requisito per l'adesione. I soci allocano gli utili per un solo o per tutti i seguenti scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando riserve, parte delle quali almeno dovrebbero essere indivisibili; benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

4. *Autonomia ed Indipendenza*: le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti, controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni, inclusi i governi, o ottengano capitale da fonti esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'indipendenza della cooperativa stessa.
5. *Educazione, Formazione ed Informazione*: le cooperative si impegnano ad educare ed a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.
6. *Cooperazione tra cooperative*: le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme, attraverso le strutture locali, nazionali, regionali ed internazionali.
7. *Interesse verso la comunità*: le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci.

3.2.1 Il Movimento Cooperativo italiano

La storia

Il mondo cooperativo rappresenta oggi un importante porzione del comparto socio-economico a livello nazionale e territoriale e partecipa in modo significativo alla creazione di valore, reddito, occupazione e al consolidamento del tessuto sociale. Nell'Italia

preunitaria e subito dopo l'unificazione, le prime cooperative avevano l'obiettivo comune di creare imprese nuove e uniche⁶². Gli utili non erano legati al capitale azionario, ma spesso venivano reinvestiti per migliorare la cooperativa. Le decisioni strategiche erano prese da un consiglio di amministrazione basato su un mandato conferito dai membri in un'assemblea democratica. I dirigenti si preoccupavano dell'istruzione dei lavoratori e fornivano servizi essenziali per colmare le carenze del nascente stato sociale.

Queste esperienze cooperative potevano essere ispirate da modelli stranieri, come la già citata cooperativa di consumo di Rochdale in Inghilterra, o sviluppate in modo completamente originale, come l'Associazione generale degli operai braccianti del Comune di Ravenna. La cooperazione si estendeva a vari settori, tra cui l'agricoltura, il consumo, l'artigianato, l'edilizia, il trasporto, il credito e il mutuo soccorso. Diverse culture politiche contribuirono a sviluppare e diffondere l'idea cooperativa, comprese correnti socialiste, repubblicane, cattoliche e liberali.

Nel 1886, a Milano, fu fondata la Federazione delle società cooperative italiane, che successivamente divenne la Lega nazionale delle cooperative e mutue. Questa organizzazione rappresentava il movimento cooperativo italiano e lavorava per superare le divisioni ideologiche tra le diverse correnti politiche. Rappresentò una svolta importante per la cooperazione in Italia. Negli anni successivi, la cooperazione crebbe e si consolidò in vari settori, tra cui l'agricoltura, il consumo, l'edilizia e il credito. Tuttavia, durante il periodo autoritario e fascista, molte cooperative furono chiuse o controllate a causa delle accuse di propaganda sovversiva.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale e la Liberazione, la cooperazione italiana fu riportata alle sue radici democratiche ed etiche. La Costituzione Italiana del 1948 riconobbe il ruolo sociale della cooperazione e promosse il suo sviluppo. La cooperazione si radicò ulteriormente in tutto il Paese, in particolare nelle regioni del Centro-Nord, e divenne un importante motore economico e sociale.

⁶² Per una trattazione approfondita della storia cooperativa in Italia da cui la presente sintesi è stata estrapolata, si rimanda a: [Menzani, 2007](#); [Menzani, 2009](#); [Molteni, 2010](#); [Frau, 2010](#) e https://www.treccani.it/enciclopedia/le-imprese-cooperative-nelle-regioni-italiane_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/.

Negli anni '50 e '60, la cooperazione si adattò al boom economico in Italia e cercò un dialogo più stretto con le forze politiche e sindacali. Tuttavia, emersero conflitti tra le cooperative e il sindacato sul rispetto dei contratti collettivi. Le cooperative tendevano a vedere i contratti collettivi come orientamenti, mentre il sindacato li considerava vincolanti: questo portò a scontri tra le due parti.

Negli anni '70 e '80, la cooperazione si trasformò ulteriormente e diversificò la sua attività, ad esempio espandendosi nei servizi. Emerse anche un nuovo modello di cooperazione sociale, coinvolgendo persone svantaggiate nel mercato del lavoro: simili cooperative sociali offrivano opportunità di lavoro a ex carcerati, persone con disabilità, tossicodipendenti, ecc.

Nel XXI secolo, le cooperative italiane rappresentano un insieme eterogeneo, con alcune divisioni tra le principali organizzazioni di cooperazione. Tuttavia, molte cooperative continuano a svolgere un ruolo significativo nell'economia italiana, e alcune si concentrano sull'inclusione sociale e sull'impatto etico.

L'articolo 45 della Costituzione Italiana sottolinea l'importanza della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La cooperazione è vista come un mezzo per fornire beni, servizi e opportunità di lavoro ai membri della cooperativa a condizioni vantaggiose rispetto al mercato⁶³. In Italia, le cooperative sono regolate dagli articoli 2511-2545 del Codice Civile, e l'iscrizione all'Albo Nazionale delle Società Cooperative è essenziale perché siano considerate cooperative mutualistiche. Questa iscrizione è un requisito costitutivo e, senza di essa, un'organizzazione non può usufruire delle agevolazioni previste per i settori cooperativi. Le cooperative possono essere suddivise in due sezioni principali: cooperative a mutualità prevalente e cooperative diverse da quelle a mutualità prevalente: le prime svolgono principalmente attività a beneficio dei propri soci, consumatori o utenti, coinvolgendo le prestazioni lavorative o gli apporti di beni o servizi dei membri nella loro attività. All'interno di queste due sezioni, le cooperative vengono ulteriormente suddivise in categorie specifiche in base alle loro attività, che includono

⁶³Articolo 45 della Costituzione Italiana: *“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”* (<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-45>).

cooperative di produzione e lavoro, cooperative agricole, cooperative di consumo, cooperative di trasporto, banche di credito cooperativo e molte altre. Questa classificazione è fondamentale per determinare le leggi e i regolamenti che si applicano a ciascuna cooperativa.

I valori

In Italia, i principi riconosciuti dall'International Cooperative Alliance sono stati adottati da tutte le Associazioni nazionali che ne fanno parte. Tuttavia, alcune di queste associazioni hanno integrato o interpretato ulteriormente tali principi. Ad esempio, la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue ha assunto un ruolo pionieristico nella ridefinizione delle caratteristiche distintive del movimento cooperativo, fornendo un quadro normativo chiaro come punto di riferimento per l'intero settore. Questa iniziativa è emersa chiaramente nel documento intitolato *La Governance di Legacoop* ([Legacoop, 2012, pp. 7-8](#)), in cui sono stati identificati i valori chiave che costituiscono l'identità cooperativa, riassunti qui di seguito:

1. *Libertà*: L'indipendenza dall'appartenenza politica e da influenze economiche e finanziarie permette alle imprese cooperative di perseguire valori in modo autonomo.
2. *Sicurezza*: Le cooperative si impegnano a evitare lo sfruttamento del lavoro e delle persone, cercando di garantire lavoro sicuro e di alta qualità.
3. *Parità*: Le cooperative promuovono pari opportunità e contrastano ogni forma di discriminazione, inclusa quella di genere, ritenendo che la crescita sia possibile solo se non si spreca il capitale umano.
4. *Dinamismo*: Le cooperative cercano di essere competitive e influenti sul mercato, agendo come punto di riferimento e promuovendo prezzi equi e prestazioni di lavoro di alta qualità.
5. *Vicinanza*: Le cooperative cercano di essere vicine alle persone e alle comunità, comprensive dei loro bisogni e capaci di risposte efficaci.

6. *Comunità*: Le cooperative integrano l'attenzione all'ambiente, alle comunità locali e alle persone nei loro obiettivi, con un'attenzione particolare all'impatto sociale e ambientale.
7. *Fiducia*: Le cooperative agiscono in modo trasparente e onesto, costruendo fiducia tra soci, fornitori, clienti, cittadini e consumatori.
8. *Equità*: Le cooperative cercano di equilibrare ciò che offrono con ciò che ricevono nel loro contesto di mercato.
9. *Collaborazione*: Le cooperative promuovono la collaborazione reciproca tra le altre cooperative.
10. *Solidarietà*: La solidarietà è un valore fondamentale nelle relazioni tra le persone, sia internamente alla cooperativa che nelle comunità locali. Le cooperative si impegnano a tradurre la solidarietà in azioni concrete per aiutare le persone a superare le difficoltà e creare nuove opportunità per tutti.

Questi principi guidano l'identità cooperativa e rappresentano una visione dell'impresa basata su valori sociali ed economici.

Andamento del fenomeno

Come già accennato, le organizzazioni cooperative costituiscono un settore rilevante del sistema produttivo nazionale, contribuendo in modo significativo alla produzione, all'occupazione e al reddito. In particolare, il report *Descrizione del mondo cooperativo italiano*, pubblicato a novembre 2022 dalla Direzione Generale per la Vigilanza sugli Enti Cooperativi e sulle Società [\(<https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione del Mondo cooperativo Italiano - Novembre 2022.pdf>\)](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione_del_Mondo_cooperativo_Italiano_-_Novembre_2022.pdf), indica che le cooperative hanno un impatto notevole sia sul totale del Prodotto Interno Lordo (PIL) nazionale, pari al 7%, sia sul totale degli occupati, con circa il 7,5%. Queste imprese, che coniugano il perseguimento di obiettivi economici con quelli di solidarietà, giocano un ruolo importante nella promozione della coesione sociale, economica, regionale e locale, contribuendo anche alla creazione di capitale sociale. Al 31

dicembre 2021 il totale delle società cooperative attive in Italia ed iscritte all'Albo ammontava a 110.445 (cfr. Figura 2.1).

Figura 2.1 Distribuzione del numero di società cooperative per categoria al 31 dicembre 2021.

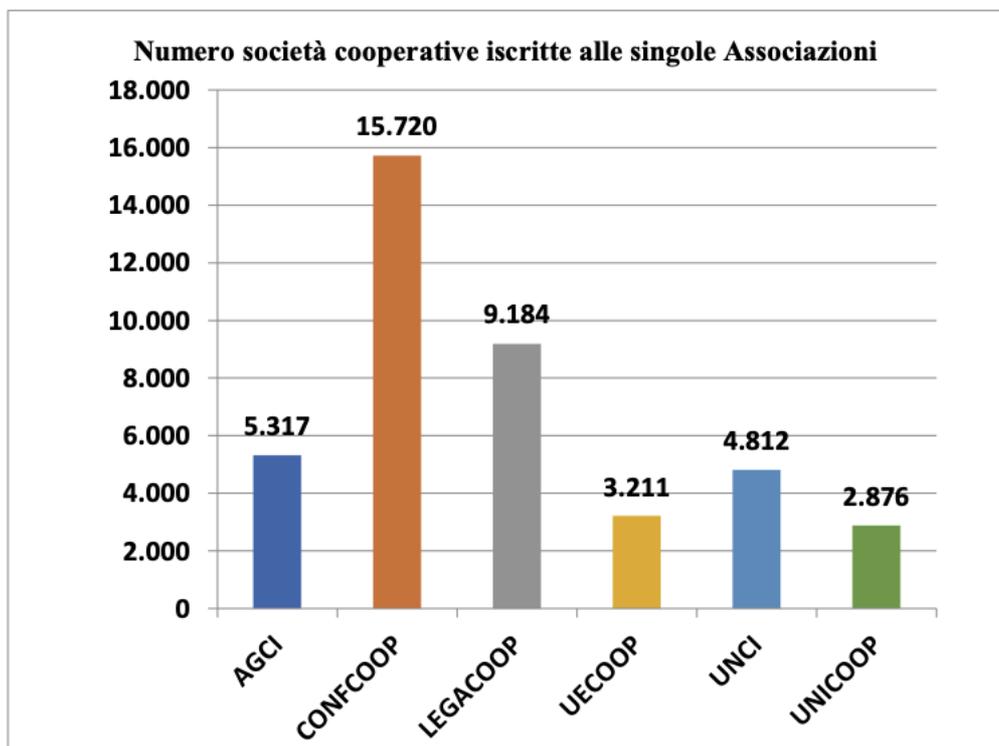
DISTRIBUZIONE NUMERO SOCIETA' COOPERATIVE PER CATEGORIA al 31.12.2021		
	Numero	%
ALTRE COOPERATIVE	8.563	7,8
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO	263	0,2
CONSORZI AGRARI	52	0,0
CONSORZI E COOPERATIVE DI GARANZIA E FIDI	357	0,3
COOPERATIVE DELLA PESCA	1.410	1,3
COOPERATIVE DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI E ALLEVAMENTO	5.417	4,9
COOPERATIVE DI CONSUMO	1.177	1,1
COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI	144	0,1
COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO	3.956	3,6
COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	53.513	48,5
COOPERATIVE DI TRASPORTO	2.201	2,0
COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE *	8.020	7,3
COOPERATIVE SOCIALI	23.892	21,6
SOCIETA' DI MUTUO SOCCORSO	377	0,3
NON CATEGORIZZATE	1.103	1,0

TOTALE COOPERATIVE	110.445	100,0

Fonte: Report *Descrizione del mondo cooperativo italiano*, novembre 2022, Direzione Generale per la Vigilanza sugli Enti Cooperativi e sulle Società (https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione_del_Mondo_cooperativo_Italiano_-_Novembre_2022.pdf)

Di esse, 39.224 risultano associate (35,5 %) e 71.221 non associate (64,5%), e fra le prime, 9184 cooperative risultano associate alla Lega nazionale delle cooperative e mutue (cfr. Figura 2.2). Come si vedrà nel prossimo paragrafo, Legacoop rappresenta l'Associazione di maggior interesse per il presente lavoro di ricerca, poiché ne è parte l'Associazione di settore CulTurMedia, cui è associata la cooperativa Nuova Atlantide, partner di progetto del lavoro di ricerca stesso.

Figura 2.2 Numero di società cooperative iscritte alle singole associazioni



Fonte: Report *Descrizione del mondo cooperativo italiano*, novembre 2022, Direzione Generale per la Vigilanza sugli Enti Cooperativi e sulle Società
https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione_del_Mondo_cooperativo_Italiano_-_Novembre_2022.pdf

Il più recente rapporto *La cooperazione in Italia*, redatto da Euricse e pubblicato nel giugno 2023, infine, fornisce un'analisi aggiornata del sistema cooperativo, evidenziandone le caratteristiche economiche, occupazionali e sociali. I risultati di questa analisi mettono in luce la presenza diffusa delle cooperative in tutto il paese, con un maggiore peso economico nella regione settentrionale d'Italia. Le cooperative non bancarie oggetto dello studio hanno registrato un fatturato di 122 miliardi di euro nel 2021, con particolare rilievo nei settori agricolo, produzione, lavoro, consumo e sociale, che arriva quasi a 140 miliardi (137,7 miliardi) se si considerano anche le imprese non cooperative controllate da esse. Le banche di credito cooperativo hanno contribuito in modo significativo al finanziamento dell'attività economica, con finanziamenti lordi per 142 miliardi di euro nel 2022, mostrando un aumento del 10,9% rispetto al 2018. Dal punto di vista dell'occupazione, nel 2021, le cooperative, inclusi i settori delle Banche di Credito Cooperativo, hanno creato 1,6 milioni di posti di lavoro, dimostrando un impatto notevole sulla forza lavoro del paese. Questi dati sottolineano il ruolo vitale delle cooperative italiane nella promozione di un'economia sostenibile e nella costruzione di una società più coesa (<https://euricse.eu/it/19605/>).

3.2.2 Legacoop e CulTurMedia

La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, nota anche come Lega delle Cooperative e successivamente rinominata Legacoop nel 1997, è un'importante associazione italiana che rappresenta e tutela le cooperative in Italia. Fondata nel 1886, è una delle associazioni più antiche del suo genere e ha ottenuto il riconoscimento come persona giuridica in base alla legislazione vigente (Decreto Legislativo 2 agosto 2002, n. 220, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2002-08-02;220>).

L'associazione accoglie tra i suoi membri le cooperative, le mutue, i consorzi ad esse collegati e le società costituite per il raggiungimento dei loro scopi. Inoltre, svolge funzioni di vigilanza e revisione sugli enti cooperativi che ne fanno parte, come previsto dalla normativa. L'organizzazione è strutturata in Associazioni di settore, che si occupano di rappresentare cooperative con interessi comuni, e in Leghe Regionali, che operano a livello regionale. A loro volta, le Leghe Regionali sono suddivise in Comitati Provinciali, che lavorano a livello provinciale per promuovere gli interessi delle cooperative nei rispettivi territori.

La *mission* della Lega è quello di “contribuire a far crescere un mercato sano e plurale, in sintonia con una società giusta, pulita e in armonia con il futuro, attraverso una forma d’impresa democratica, equilibrata e competitiva” (<https://www.legacoop.coop/associazione/>), mirando a “sostenere nel modo più dinamico ed efficace il protagonismo economico, sociale e civile delle imprese cooperative [...] oggi oltre 10.000 nel nostro Paese, attive in tutte le regioni [...] e in tutti i settori, capaci di creare sviluppo e ricchezza mettendo sempre al centro le persone e il territorio” (<https://www.legacoop.coop/associazione/>).

Alla base del suo operato, Legacoop pone:

1. *Benessere economico*: in riferimento a quello delle socie e soci della lega, per un’economia più giusta ed equa che consenta di perseguire uno stile di vita dignitoso.

2. *Qualità del lavoro, dell'ambiente e della vita*: attraverso la tensione verso un mondo in cui il lavoro sia giusto e sicuro, entro una società rispettosa di ambiente, natura ed ogni forma di vita.
3. *Cura delle persone e del territorio*: poiché cooperare significa promuovere un'economia di comunità, che metta al centro i territori ed il bene comune.

Ad oggi, Legacoop conta 10.446 imprese aderenti, per un totale di 464.959 occupati e di 7.436.330 soci, raggiungendo un valore di produzione pari a 82.609 milioni di euro (<https://www.legacoop.coop/associazione/>).

Dal punto di vista organizzativo, Legacoop si articola in 15 diversi uffici (dall'Ambiente ed Energia, al Fisco, alle Pari Opportunità alle Politiche di sviluppo locale, cooperative di comunità e servizi associativi, alla Promozione Cooperativa ed innovazione digitale), ognuno con deleghe specifiche, un responsabile e talvolta un team di lavoro dedicato che ne affianca l'attività. Il direttore sovrintende al lavoro degli uffici nazionali per assicurarne la piena realizzazione degli obiettivi associativi ed il loro periodico aggiornamento (<https://www.legacoop.coop/gli-uffici/>).

Quanto alla struttura associativa, la Lega si articola – oltre che come già visto in Legacoop Regionali e Provinciali, che curano la dimensione territoriale – in nove ulteriori autonome Associazioni di settore, che organizzano le cooperative in relazione ai diversi ambiti di attività. L'Associazione Nazionale Cooperative Consumatori-Coop (ANCC Coop), è il centro di direzione strategica e programmatica delle cooperative di consumatori; l'Associazione Nazionale Cooperative fra Dettaglianti (ANCD Conad) è stata costituita nel 1973 per iniziativa del Consorzio Nazionale Conad e di alcune altre cooperative; la Federazione Italiana della Mutualità Integrativa Volontaria (FIMIV) rappresenta le Società di Mutuo Soccorso italiane che svolgono la propria attività nei campi sanitario, sociale e culturale a vantaggio dei propri soci; Legacoop Agroalimentare rappresenta l'Associazione Nazionale Cooperative Agroalimentari per lo Sviluppo Rurale e Costiero, e rappresenta imprese cooperative agricole ed agroalimentari presenti in tutte le regioni italiane; Legacoop Abitanti organizza oltre 3000 cooperative che hanno realizzato circa 300.000 alloggi; Legacoop Produzione e Servizi è l'Associazione Nazionale Cooperative di Produzione Lavoro

e Servizi, e nasce nel 2018 dalla fusione tra Legacoop Servizi ed ANCPL; Legacoop Sociali nasce nel settembre 2005 ed è l'Associazione Nazionale che organizza e rappresenta le cooperative sociali aderenti a Legacoop; Sanicoop è la Federazione delle cooperative dei medici ed operatori sanitari aderenti a Legacoop e risponde all'esigenza di dare una rappresentanza organizzata alla cooperazione medica; infine CulTurMedia, opera per le cooperative culturali, giornalistiche, editoriali e della comunicazione e con tutte le altre imprese turistiche associate a Legacoop, oltre che in rapporto con le strutture territoriali di Legacoop e gli strumenti di promozione cooperativa (<https://www.legacoop.coop/i-settori-di-legacoop/>).

Quest'ultima Associazione di Settore, come già accennato nel paragrafo precedente, è di particolare interesse per questa ricerca poiché fra le sue affiliate figura la Società Cooperativa Nuova Atlantide, partner del presente progetto di Dottorato.

CulTurMedia è una nuova Associazione di settore all'interno di Legacoop, fondata nel gennaio 2017 con l'obiettivo di valorizzare e rappresentare cooperative attive nei settori dei Beni culturali e Spettacolo, del Turismo e delle aree dell'Informazione e della Comunicazione. Questa Associazione è caratterizzata dalla sua trasversalità e dall'intersettorialità, promuovendo un approccio "orizzontale" ai vari settori e una visione ampia dei cambiamenti in corso. CulTurMedia conta circa 900 cooperative affiliate in tutto il territorio nazionale, con una forte presenza in regioni come l'Emilia Romagna, la Toscana, la Lombardia, la Sicilia, la Sardegna e il Lazio.

Le principali caratteristiche delle cooperative associate a CulTurMedia includono la loro dimensione prevalentemente piccola e media, anche se alcune sono di grandi dimensioni. Sette di queste cooperative hanno un fatturato compreso tra 10 e 75 milioni di euro. Queste cooperative sono state descritte come ibride nel loro sviluppo e nella ricerca di innovazione.

CulTurMedia è coinvolta in una profonda trasformazione del rapporto pubblico/privato nella gestione del patrimonio culturale italiano inutilizzato, attraverso nuove forme di partenariato speciale pubblico/privato. L'associazione collabora attivamente con altre centrali associative cooperative all'interno dell'Alleanza delle Cooperative Italiane, lavorando su progetti volti a ridefinire i modelli di relazione tra il pubblico e il privato,

sviluppando partenariati speciali pubblico/privato, promuovendo l'educazione e la promozione della lettura e gestendo la Borsa del Turismo associativo e cooperativo. Inoltre, l'associazione si impegna in progetti di cooperazione internazionale per il trasferimento di conoscenze e competenze nella filiera del patrimonio culturale. L'Associazione di settore mira a condividere informazioni e buone pratiche riguardo cultura, turismo e comunicazione, contribuendo a promuovere la crescita sostenibile del Paese in collaborazione con le cooperative associate, basandosi su valori etici e di legalità.

Le attività gestite dalle cooperative associate a CulTurMedia coprono un'ampia gamma di settori, tra cui come già detto cultura, creatività, beni culturali, spettacolo, turismo, informazione e comunicazione: CulTurMedia rappresenta una notevole eccellenza qualitativa e quantitativa in molte di queste aree, con particolare enfasi sui teatri. Più nello specifico, le attività delle cooperative associate possono essere suddivise nei settori di cultura, comunicazione e turismo.

Il settore cultura comprende la creatività, la progettazione, la valorizzazione e la gestione dei beni culturali e ambientali, il restauro e la conservazione dei beni culturali, la progettazione, gli scavi e la valorizzazione del patrimonio archeologico, la catalogazione e la gestione di archivi e biblioteche, il cinema, la produzione audiovisuale, la produzione musicale, i concerti, la produzione teatrale, la gestione e la programmazione di spazi teatrali, la danza, l'animazione, i festival e i progetti culturali, la promozione e i servizi in cooperativa per tecnici, artisti e amministrativi dello spettacolo, l'arte e la videoarte, oltre a considerare la cultura come strumento di inclusione sociale.

Nel settore comunicazione si includono l'informazione, i giornali cartacei e online, la grafica e il fumetto, l'editoria e la distribuzione libraria, le librerie, le emittenti radiofoniche e televisive di informazione, le radio comunitarie e quelle impegnate contro le mafie, la comunicazione pubblicitaria, istituzionale e sociale, i contenuti digitali multiplatforma, la *media literacy*, l'educazione e la formazione, nonché iniziative nell'ambito dell'agricoltura e dell'innovazione sociale, nuove startup culturali e creative, formazione tecnica, artistica e manageriale, cultura e piani di sviluppo territoriale integrati, *crowdfunding* territoriale e comunitario, economia circolare, reti europee per la cultura e progetti e buone pratiche europee.

Infine, il settore turismo, che rappresenta quello di maggiore interesse ai fini del presente lavoro di ricerca, abbraccia il turismo responsabile, il turismo sociale, il *tour operating*, le agenzie di viaggio, l'ospitalità, l'organizzazione di eventi, la ristorazione, i servizi legati al turismo, le guide turistiche e i percorsi culturali. L'aspetto distintivo delle cooperative nell'ambito del turismo risiede nella già accennata natura "orizzontale" di offerta. Queste cooperative operano in diverse aree di servizio turistico e cercano di favorire la collaborazione tra di esse all'interno di una logica di sistema territoriale. Tale connessione è fondamentale per lo sviluppo delle cooperative e influisce sulle scelte strategiche e sulle prospettive di crescita.

Negli anni, a partire dalla creazione di Legacoop Turismo, l'organizzazione ha consolidato la sua posizione come attore rilevante nel dibattito sulla sostenibilità dello sviluppo turistico e sulla responsabilità del settore turistico. Legacoop è uno dei soci fondatori dell'Associazione Italiana per il Turismo Responsabile (AITR) ed ha sempre orientato le sue decisioni collettive e imprenditoriali verso una visione responsabile e sostenibile del turismo. Tale visione mira a garantire una crescita armoniosa, preservando il patrimonio sociale, culturale ed ambientale delle aree visitate e consegnandolo alle generazioni future in condizioni migliorate o inalterate. Questo impegno ha rafforzato la credibilità di Legacoop Turismo e ora di CulTurMedia come partner affidabile e serio nello sviluppo di nuove iniziative che hanno arricchito l'offerta turistica italiana. Simili iniziative includono cooperative di comunità che valorizzano destinazioni meno conosciute ma allettanti, contribuendo a mantenere popolate zone in cui le prospettive di sviluppo al di fuori del settore turistico sono limitate.

Guardando al futuro, l'impegno di CulTurMedia nel settore turismo è incentrato sull'innovazione delle imprese turistiche, del territorio, dei prodotti offerti e sulle nuove dinamiche di consumo e domanda turistica che stanno rivoluzionando i paradigmi tradizionali. Inoltre, l'organizzazione si sta concentrando sulla definizione di nuove strategie di comunicazione e marketing. Il contesto di riferimento e l'obiettivo di lavoro riguardano l'integrazione e il coordinamento tra i settori cultura, turismo e comunicazione. Questa prospettiva punta a valorizzare l'integrazione di questi tre settori nella formazione di un nuovo turismo e nella valorizzazione dei prodotti turistici esistenti. L'integrazione di questi

settori rispecchia la visione di CulTurMedia su ciò che è necessario per il futuro. La visione futura dell'organizzazione è strettamente legata allo sviluppo armonioso degli elementi che costituiscono l'identità dell'Italia, tra cui la cultura, il paesaggio e le produzioni agroalimentari tipiche delle diverse regioni. L'organizzazione di CulTurMedia è concepita per sostenere questa visione e promuovere uno sviluppo turistico sostenibile e responsabile, contribuendo alla valorizzazione del patrimonio italiano in modo durevole e armonioso.

3.3 Cooperative e processi di digitalizzazione

L'inesorabile e generalizzato processo di digitalizzazione che ha caratterizzato, e continua ad interessare da ormai un quindicennio, quasi ogni ambito socio-economico e culturale globale ha generato inevitabili e puntuali prese di coscienza da parte del settore cooperativo. In particolare alla luce delle difficoltà affrontate da moltissime tipologie di impresa con l'espansione ed il perdurare della pandemia da Covid-19, specie nel biennio 2020-2021, il mondo delle cooperative ha infatti definitivamente preso atto dell'importanza crescente e sempre più determinante delle tecnologie digitali nella quasi totalità degli ambiti di impresa. Un simile stato delle cose ha così prodotto un crescente processo di ammodernamento tecnologico nell'ambito cooperativo, cui si è accompagnato un generalizzato innalzamento del livello di attenzione sul tema, in molte associazioni ed alleanze cooperative nel mondo. Questo stesso processo, sebbene con qualche anno di ritardo rispetto al resto dell'Occidente, ha via via coinvolto anche le principali associazioni italiane, fra le quali è andata progressivamente assumendo una posizione di spicco proprio Legacoop. Chiaramente le riflessioni sul tema, pur avendo nel tempo toccato diverse tematiche generali, relative al concetto di digitalizzazione, si sono a poco a poco condensate su uno degli strumenti principali che tale processo ha contribuito a far emergere: la piattaforma⁶⁴.

Nell'ambito cooperativo la riflessione sulla possibilità di un paradigma alternativo alla piattaforma tradizionale ha portato all'emersione di una serie di analogie tra la piattaforma

⁶⁴ La seguente riflessione è frutto di una rielaborazione dell'intervista a Rita Ghedini, presidente Legacoop Bologna, confluita nel terzo numero di Pandora Riviste del 2020 ([Bottos e Cattani, 2020](#)).

e la cooperativa stessa, un tipo di organizzazione che storicamente ha saputo produrre risposte sempre adeguate alle necessità emergenti in termini di auto-organizzazione della società. In linea generale, è evidente che un'organizzazione economica come quella delle società contemporanee, caratterizzata da un elevato quoziente di socialità, il cui scopo è quello di fornire le migliori risposte disponibili ai bisogni emergenti in merito alle trasformazioni economiche e sociali, presenta molte analogie con il concetto di piattaforma. L'idea di fondo della piattaforma, o almeno quella che di essa è stata propinata all'indomani della sua nascita, e cioè quella di un'organizzazione collettiva finalizzata ad obiettivi mutualistici, è del resto presente fin dalle origini della storia della cooperazione. Inoltre, se è vero che la forma cooperativa nasce per rispondere alle necessità di auto-organizzazione delle classi sociali e di soddisfacimento dei propri bisogni e che perciò stesso, di tempo in tempo, ha dimostrato di sapersi adeguare armonicamente con i modelli di sviluppo emergenti, si sarebbe portati a pensare che la forma cooperativa sia la più adeguata e performante nell'epoca del successo delle piattaforme; tuttavia, così non è.

Difatti, la presenza della cooperazione nella gestione delle piattaforme, oggi, è del tutto marginale, ed un simile stato di cose dipende dal fatto che nella narrazione mainstream la disintermediazione e la libertà di accesso ai servizi garantiti dalle piattaforme sono state descritte come le modalità più democratiche in grado di rispondere ai bisogni della società, nonché come le maggiori forme di contrasto ai tradizionali monopoli ed oligopoli capitalisti, mentre è ormai evidente che proprio a partire dalle piattaforme siano nati, al contrario, alcuni fra i monopoli e gli oligopoli più potenti della storia. In un simile contesto, la narrazione dell'ambiente digitale e delle piattaforme come di un ambiente incentrato sulla massima libertà ed accessibilità garantite da questi nuovi strumenti di intermediazione, assume caratteri paradossali. Ebbene, il settore cooperativo ha forse saputo intercettare meglio di altre realtà imprenditoriali la natura paradossale di simili fenomeni, e quello che potrebbe essere percepito come un mero ritardo nel processo di automatico ed acritico assoggettamento del settore alle logiche del capitalismo digitale, in realtà va letto come la presa d'atto della necessità di prendere del tempo per elaborare una risposta adeguata ad un simile stato di cose.

Le attività avviate ed attualmente in corso da parte di Legacoop per rispondere alla nuova sfida del digitale, sono molte. La prima azione che si è resa, e si rende tuttora, necessaria è quella di colmare alcuni *gap*, a partire da quelli riguardanti la conoscenza e la tecnologia. È per questo che, ormai da diversi anni, la Lega delle cooperative ha avviato un percorso di accompagnamento delle sue affiliate alla valutazione del proprio grado di maturità tecnologica ed all'individuazione delle strategie e dei percorsi per dare sostanza all'innovazione in quest'ambito. Degna di nota è ad esempio la collaborazione con InnovaCoop, uno dei nodi della rete dei *Digital Innovation Hub* di Legacoop, il cui scopo è quello di promuovere percorsi di auto-diagnosi o diagnosi assistita della maturità tecnologica delle associate, per progettare un *upgrading* tecnologico.

Un altro elemento centrale affinché il settore cooperativo riesca a rispondere in modo adeguato alle sfide del digitale è rappresentato dalla necessità di investire di più in ricerca e sviluppo, al fine di adeguare la consapevolezza e la competenza delle persone, i sistemi tecnologici e quelli organizzativi. Contestualmente, si rende inoltre necessario riflettere su un piano formativo teso a veicolare le risorse dei fondi strutturali, delle forme di finanziamento e di aiuto economico messi a disposizione delle cooperative per i loro processi di innovazione digitale.

Altro tema centrale è quello del possesso e dell'utilizzo dei dati per l'analisi dei bisogni emergenti delle cooperative e per la costruzione di risposte adeguate al loro trattamento in forma cooperativa. Il problema preliminare è proprio quello del possesso dei dati, in merito al quale è necessario operare in termini di iniziativa, associativa e politica, al fine di rendere la proprietà dei dati consapevole e democratica. La tendenza evidente da parte di Legacoop a legarsi al movimento del Cooperativismo di Piattaforma ([Scholz, 2016](#)) risponde proprio a questo imperativo, dal momento che esso principia proprio da una riflessione globale sulla proprietà dei dati negli ambienti digitali e di piattaforma. Inoltre, la legislazione in materia, in particolare quella fiscale, è ad oggi purtroppo favorevole alle attività estrattive e sfavorevole alla tutela della proprietà dei dati e alla creazione di valore condiviso. Questo deve essere uno degli obiettivi principali del movimento cooperativo.

I prossimi sottoparagrafi saranno dedicati all'analisi di questi tre aspetti centrali: processi guidati di innovazione digitale per le cooperative, tema dei finanziamenti a

disposizione per i processi di digitalizzazione, utilizzo e trattamento dei dati di piattaforma nel contesto cooperativo.

3.3.1 Digital Innovation Hub

Negli ultimi anni, ed oltre alla già citata InnovaCoop, attorno a Legacoop sono sorte molte altre iniziative legate ai processi di digitalizzazione delle cooperative associate. Fra queste, due fra le più interessanti e promettenti sono Vicoo Platform e Fondazione Pico Legacoop.

AlmaVicoo (<https://www.almavicoo.it>) è un centro universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa promosso da Legacoop Bologna e dall'Università di Bologna. Il centro universitario ha lanciato la sperimentazione di Vicoo Platform – Visioni Cooperative per le Piattaforme, il primo acceleratore di comunità per le piattaforme cooperative (<https://vicooplatform.com>). La sperimentazione, avviata grazie anche al contributo di CoopFond ed alla supervisione di AlmaCube, l'acceleratore dell'ateneo bolognese, ha costituito un team di progetto multidisciplinare formato da cinque professionisti under 30.

Il progetto parte dal presupposto secondo cui far parte di una piattaforma significa appartenere ad una comunità intenzionale di scopo, caratterizzata però da eterogeneità interna dei singoli membri, che partecipano secondo modalità e quantità differenti agli scambi abilitati dall'infrastruttura socio-tecnica⁶⁵. Nello specifico, le piattaforme cooperative inquadrano questa diversità come un elemento imprescindibile affinché la comunità che li compone possa definirsi tale, superando il mero scopo utilitaristico tipico delle piattaforme estrattive. La vera sfida, in tal senso, è riuscire a trasportare il concetto di comunità – intesa come gruppo che condivide un interesse e la volontà di raggiungere obiettivi comuni – sul terreno digitale, un luogo che, se non moderato da principi etici e morali, rischia di esprimere soltanto comportamenti utilitaristici ed individualisti, opposti al perseguimento di un benessere comunemente inteso.

⁶⁵ Per una trattazione estesa, da cui questa sezione è stata rielaborata, si veda [Avellino et al., 2020](#).

A partire da simili premesse, l'idea alla base di Vicoo Platform è quello di porsi come abilitatore in grado di far emergere il potenziale delle comunità dando vita a piattaforme digitali cooperative basate sulle necessità e sulle aspirazioni delle persone. Per raggiungere il complesso obiettivo di acceleratore di comunità, Vico Platform assume due ruoli distinti: quello di *Antenna*, che individua tutte le attività volte a favorire la sensibilizzazione e l'aggregazione di comunità locali, e quello di *Facilitatore*, vale a dire di un percorso di accelerazione tarato sulle specificità delle piattaforme cooperative. Si tratta di due ruoli complementari, laddove il primo compie attività tese a sensibilizzare e ad aggregare le comunità locali con l'obiettivo di creare una rete che alimenta il processo di facilitazione, intercettando i bisogni della comunità; i progetti facilitati rimangono nella comunità di Vicoo Platform che con azioni specifiche coltiva un terreno fertile per la nascita di idee cooperative di piattaforma. Vicoo Platform Facilitatore, invece, rappresenta un processo di supporto a fasi consequenziali basato sul confronto e sul coinvolgimento costanti della comunità interessata.

Il processo di accelerazione di comunità si basa su 4 fasi implicazionali:

1. *Identificazione*: ha lo scopo di identificare da una parte le piattaforme digitali cooperative da selezionare e dall'altro i bisogni delle piattaforme selezionate.
2. *Interazione*: in questa seconda fase i team di progetto definiscono la loro strategia ed effettuano una prima validazione con la comunità, elemento strategico che sarà alla base dell'intero percorso di accelerazione. In questa fase Vicoo Platform agisce supportando i progetti nella creazione di strumenti e nello svolgimento di attività di mappatura e interazione con diversi tipi di comunità, ponendosi l'obiettivo di comprendere come aggregare e trasformare la comunità in un asset strategico.
3. *Iterazione*: una volta opportunamente mappata e dotata la cooperativa di un'adeguata strategia, si passa alla fase di test iterativo della validità di quanto scoperto assieme alla comunità di riferimento. A questo punto Vicoo Platform supporta la costruzione di un prototipo di piattaforma per poi fornire gli strumenti necessari a testarlo con la comunità in un'ottica di co-progettazione. Quest'ultima può essere distinta in coprogettazione attiva (quando vi è un'effettiva

partecipazione nella costruzione del prototipo) e inattiva (quando vengono semplicemente forniti feedback durante i test).

4. *Impatto*: si tratta dell'ultima fase, la più critica, che richiede di considerare due aspetti fondamentali: la crescita dell'impatto sociale ed ambientale e la sostenibilità economica. In questa fase il programma di accelerazione, anziché terminare con la classica fase di *scale-up* (in cui una start-up cresce conquistando nuovi mercati) prevede di concludersi con una fase di *community-up* (dove le piattaforme cooperative allargano la partecipazione alla propria *governance* rinforzando i legami di comunità abilitati dalla piattaforma).

Le quattro fasi partono dal presupposto secondo cui l'obiettivo di una piattaforma digitale cooperativa non sia soltanto quello di trovare una strategia di sostenibilità economica, ma anche e soprattutto quello di sviluppare un impatto positivo e misurabile sulla comunità e sul territorio. Il valore prodotto dalla piattaforma cooperativa deve essere identificato e comunicato portando la comunità coinvolta a diventare parte integrante del processo stesso, allo scopo di evitare che gli strumenti digitali vengano sviluppati in un'ottica contrapposta al Bene Comune.

La speranza legata all'avvio del primo acceleratore di comunità per piattaforme cooperative digitali è che questo possa aiutare a lanciare e far crescere decine di piattaforme digitali cooperative, ed allo stesso tempo fungere da catalizzatore per una ricerca collettiva che possa esplorare sociologicamente, filosoficamente ed economicamente il capitalismo di piattaforma. Un progetto, dunque, che non si pone come una mera "ricetta tecnosoluzionista ai problemi di piattaforma" ([Avellino et al., 2020, p. 245](#)), ma come punto di raccordo fra teoria e pratica in cui il network, gli individui e le comunità rappresentano il cuore pulsante di una collettività più ampia di cui Vico Platform si fa abilitatore.

La seconda, promettente iniziativa lanciata da Legacoop, è rappresentata dalla Fondazione PICO Innovazione Cooperativa (<https://pico.coop/web/>) che si occupa dal 2017 di monitorare la normativa italiana ed europea sulle tematiche relative alla digitalizzazione d'impresa, al contempo accompagnando le cooperative aderenti a Legacoop nei processi di innovazione digitale.

PICO è parte del Network Impresa 4.0, costituito dal Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) al fine di accompagnare e sostenere le imprese nel processo di trasformazione digitale generata da Industria 4.0 (<https://investorvisa.mise.gov.it/index.php/it/home-it/incentivi-per-gli-investitori-il-piano-nazionale-industria-4-0>). A tal fine, PICO lavora in rete con alcune fra le eccellenze europee nel campo dei processi di digitalizzazione: Artes 5.0 – Restart Italy (<https://www.isprambiente.gov.it/it/progetti/cartella-progetti-in-corso/sviluppo-sostenibile/artes-5-0-2013-restart-italy>); Bi-Rex ++ (<https://bi-rex.it>); EDIH4 Marche (<https://www.dihmarche.it>) e Pics2 (<https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/pics2>). Inoltre, la Fondazione aderisce all'Atlantei4.0, un portale nato dalla collaborazione fra Unioncamere e MiSE che riunisce le strutture che sostengono la digitalizzazione delle imprese (<https://www.atlantei40.it>) e contribuisce a Repubblica Digitale, un'iniziativa strategica nazionale promossa dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri che si pone l'obiettivo di contrastare ogni forma di divario digitale di carattere culturale (<https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/it/>). Infine, promuove attivamente l'Associazione Economia Sociale Digitale, una realtà che riunisce le centrali costituenti Alleanza delle Cooperative e che promuove la crescita e lo sviluppo delle cooperative attraverso progetti, attività o servizi per l'innovazione e la transizione digitale (<https://www.economiasocialedigitale.it>).

Fondazione PICO è uno dei *Digital Innovation Hub* di Legacoop, come la già citata InnovaCoop, per la trasformazione digitale cooperativa. Con lo scopo di promuovere percorsi di auto-diagnosi o diagnosi assistita della maturità tecnologica delle cooperative associate per progettarne l'*upgrading* tecnologico. La sua *vision* è "rendere l'Italia più unita, più giusta e sostenibile grazie alle nuove tecnologie", mentre la sua *mission* "è quella di aiutare tutte le cooperative italiane a gestire la trasformazione digitale per accelerare la propria crescita, acquisire nuove competenze, creare una cultura innovativa e sviluppare modelli di business sostenibili e responsabili" (<https://pico.coop/web/progetto>). Al fine di raggiungere tali obiettivi, la Fondazione si struttura su sette pilastri fondamentali (<https://pico.coop/web/progetto>):

1. *Reti Territoriali*: è attualmente in atto la realizzazione di una rete di Nodi PICO, distribuiti su scala nazionale, al fine di estendere la copertura su tutte le aree geografiche del Paese e di fornire soluzioni innovative alle imprese. La dimensione digitale si configura altresì come una possibilità per instaurare collegamenti tra territori e comunità, indipendentemente dalla loro ubicazione geografica. Al momento, la Fondazione può contare su cinque nodi regionali attivi, Emilia-Romagna, con 1088 imprese, Liguria (263 imprese), Lombardia (834), Marche (237) e Sicilia (1216). Inoltre, i Nodi in fase di prossima attivazione sono quelli di Basilicata (con 112 imprese), Puglia (338 imprese) ed Umbria (154).
2. *Informazione e Formazione*: attraverso la diffusione di contenuti, la promozione di approfondimenti, l'offerta di corsi online, webinar gratuiti e conferenze, l'obiettivo consiste nel divulgare alle imprese le prospettive offerte dalla trasformazione digitale e di agevolarne l'accesso a esperienze e competenze di natura innovativa.
3. *Partnership di Eccellenza*: in cooperazione con i partner di riconosciuto prestigio, e grazie alle sinergie sviluppate con rinomate istituzioni accademiche e centri di ricerca, vengono proposti servizi volti a assistere le cooperative nell'identificazione e attuazione di percorsi di sviluppo digitale su misura, nonché piani personalizzati.
4. *Condivisione*: si dà conto delle esperienze delle cooperative innovative al fine di incentivare la formazione di reti imprenditoriali e di promuovere la diffusione di idee e progetti in continua evoluzione.
5. *Pluralismo*: si promuove la possibilità per ciascun individuo di esercitare i propri diritti in ambiente virtuale, sostenendo lo sviluppo di piattaforme cooperative in cui gli utenti rivestono il ruolo di soci e proprietari dei propri dati, garantendo

l'accessibilità generale agli strumenti e ai valori generati. Inoltre, si aderisce al concetto di pluralismo delle forme di impresa per consentire alle persone di effettuare scelte informate.

6. *Sostenibilità*: un impegno attivo è volto a contribuire al conseguimento degli obiettivi delineati nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. L'azione economica delle imprese è indirizzata verso scopi che vanno al di là della mera generazione di profitto, ispirandosi a valori di responsabilità nei confronti delle persone e delle comunità, nonché contribuendo alla sostenibilità del pianeta.
7. *Prospettive*: si lavora con l'obiettivo di costruire un futuro condiviso, basato su una sinergia tra individui, settori economici, territori e comunità, offrendo alle imprese servizi di eccellenza e opportunità di collaborazione.

La Fondazione si impegna ad offrire una serie di preziosi servizi alle cooperative affiliate a Legacoop, supportandole nel complesso processo di innovazione digitale. Attraverso i servizi di *assessment*, valuta quale sia l'approccio della cooperativa verso l'innovazione, intercettando il suo livello di maturità digitale, con un focus su processi decisionali e strategici. Vale la pena sottolineare che con il termine maturità digitale o tecnologica non si intende semplicemente una valutazione dell'adeguatezza dei sistemi IT della cooperativa, ma l'intero percorso di maturazione culturale che rende le cooperative ed i suoi soci consapevoli delle trasformazioni che il passaggio al digitale comporta. È evidente, dunque, che si tratta di un processo di trasformazione culturale che supera il mero adeguamento dei sistemi informatici e tecnologici di cui le imprese si avvalgono ([Bottos e Cattani, 2020](#)). Inoltre PICO segnala gratuitamente alle cooperative bandi, *voucher* ed altre fonti di finanziamento a supporto di progetti innovativi di trasformazione digitale, aiutando le imprese che ne facciano richiesta ad individuare le soluzioni di digitalizzazione più adatte. Attraverso l'iniziativa di formazione PICO Academy, inoltre, le cooperative hanno accesso a decine di video lezioni gratuite, a *webinar* eventi ed incontri di formazione a cui è possibile partecipare liberamente. È anche possibile sviluppare percorsi formativi modellati sui

fabbisogni della specifica cooperativa. In aggiunta, la fondazione offre servizi per la crescita delle competenze, oltre allo sviluppo di piattaforme, soluzioni tecnologiche, processi di *smart working* e *change management* (<https://pico.coop/web/nl-academy>).

3.3.2 I finanziamenti per una digitalizzazione in chiave cooperativa

Una delle principali questioni che si pongono nell'ottica dello sviluppo di piattaforme ispirate a logiche alternative rispetto a quelle dominanti e relativa all'accesso al finanziamento delle nuove progettualità e alle modalità di accelerazione. Ne deriva che occorrono soggetti finanziatori connotati da un approccio attento alle tematiche della sostenibilità, dell'impatto sociale, della creazione di valore per la comunità. Effettivamente, se è vero che una delle principali sfide che il settore cooperativo affronta nella sua transizione digitale è quella di garantire il capitale necessario per tale processo, è altrettanto vero che le risorse disponibili alle cooperative differiscono significativamente da quelle delle imprese tradizionali.

Questo problema sorge a causa del modello di finanziamento tradizionale prevalente, che sta alla base di alcune delle più grandi piattaforme odierne, ovvero il modello del *venture capital*, che presenta diverse caratteristiche che le cooperative trovano scomode o semplicemente non possono abbracciare. La prima caratteristica è che gli investitori tendono a distribuire il proprio rischio su una serie di aziende, con l'aspettativa che almeno una di esse possa generare un rendimento finanziario. In secondo luogo, i *venture capitalist* scelgono di investire in un'azienda eminentemente per scopi di lucro. In terzo luogo, gli investitori si basano su speculazioni future piuttosto che sulla creazione effettiva di capitale da parte dell'azienda.

Di fatto, le cooperative non dispongono di meccanismi comparabili per la condivisione del rischio o per la conversione di futuri profitti proiettati in valore presente. In aggiunta, i problemi comuni che le cooperative incontrano quando cercano fondi per l'innovazione si complicano ulteriormente quando cercano di avviare un processo in settori ad alta intensità di capitale, a causa delle difficoltà nel raccogliere investimenti su larga scala. Pertanto, poiché sembra che un modello di investimento guidato da fini commerciali non sia adatto alle aziende cooperative, sono diventate gradualmente necessarie fonti di

investimento che non si limitino ai puri rendimenti finanziari. In breve, è diventato necessario proporre o identificare percorsi validi che consentano alle cooperative di ottenere finanziamenti senza compromettere i loro principi fondamentali.

Un modello finanziario alternativo deve essere anche basato sui punti di forza delle cooperative. Quanto emerge in letteratura in merito a tali punti di forza è che le cooperative rappresentano opportunità di investimento più resilienti e meno rischiose rispetto ad altre forme di attività: sono iniziative basate su esigenze di tipo *bottom-up* e promuovono rapporti solidi tra diverse parti interessate ([Borkin, 2019](#)).

Ciò apre opportunità per modelli di finanziamento con un diverso insieme di priorità rispetto agli investimenti tradizionali di venture capital. Possiamo individuare almeno quattro strumenti diversi ([Ghirlanda, 2023](#)):

1. *Finanziamento basato sulla comunità o "Civic Crowdfunding"*: consente ai membri della comunità di investire direttamente nella cooperativa, garantendo capitale mantenendo la proprietà e il controllo locali.
2. *Impact Investment*: ad esempio i Social Impact Bond o il cosiddetto Capitale Paziente, che cercano di generare un impatto sociale o ambientale positivo insieme a rendimenti finanziari a lungo termine.
3. *Istituzioni finanziarie cooperative*: organizzazioni finanziarie specializzate progettate per soddisfare le esigenze di finanziamento delle cooperative, come Banca Etica o CFI (Cooperazione, Finanza, Impresa).
4. *Contributi regionali, nazionali e internazionali, grants o finanziamenti a fondo perduto*.

In sintesi, è evidente che le forme di finanziamento e investimento aperte alle cooperative sono diverse e si basano su presupposti e modalità molto differenti. Pertanto, le cooperative possono incontrare difficoltà nel processo di selezione e nell'accesso a

opportunità di finanziamento specifiche. In tal senso Legacoop ha dato vita ad un Fondo mutualistico per la promozione cooperativa: CoopFond (<https://www.coopfond.it>). Principalmente, il Fondo contribuisce attivamente ad indirizzare le cooperative nella giusta direzione in merito ai processi di digitalizzazione, offrendo una vasta gamma di servizi e proponendo opportunità di finanziamento *taylor-made* per le cooperative associate, in base al loro settore, alla loro dimensione, ai loro obiettivi. Come si vedrà, inoltre, la sua attività giunge in contiguità con quasi tutti i metodi di finanziamento sopraelencati, innanzitutto poiché essa si pone come un'Istituzione Finanziaria Cooperativa.

Il fondo nasce nel 1992 allo scopo di promuovere lo sviluppo della cooperazione attraverso la nascita dei fondi mutualistici. Questi sono delle società per azioni che hanno come oggetto unico quello di promuovere e favorire lo sviluppo di nuove imprese cooperative, dando priorità a progetti diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione ed allo sviluppo del mezzogiorno. I fondi mutualistici sono alimentati dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti, dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione e dagli utili di gestione. Nel corso degli anni, CoopFond ha quindi progressivamente costruito un patrimonio ad oggi mediamente quantificabile in circa 20 milioni di euro l'anno. Inoltre, nei 25 anni di raccolta il fondo è arrivato ad accumulare circa 500 milioni di euro con un picco tra il 2007 il 2008 di 30 milioni, patrimonio poi diminuito a circa 16 milioni di euro annui a causa della successiva crisi economica. La prevalente forma di investimento del fondo si basa sull'idea di rotatività, una forma di intervento che prevede la concessione di prestiti o l'attivazione di partecipazioni al capitale delle cooperative che ha natura temporanea e durata prestabilita ed al cui termine il beneficiario deve essere in grado di restituire le risorse finanziarie erogate. Gli interventi del fondo hanno una durata media che va dai cinque ai sette anni entro i quali l'iniziativa supporta le fasi di accelerazione e di consolidamento dei piani industriali, avviando infine la cooperativa ad un percorso di uscita ([Bottos, 2020](#)).

Coopfond ha avviato anche progetti di finanziamento estendendo il proprio campo d'azione all'ambito dell'*impact investment*. Un esempio è rappresentato dal bando *Coop 2030 - Impatto, sostenibilità, transizione*. Si tratta di un tentativo embrionale, rivolto alle piccole e medie cooperative, nel quale il fondo agisce sulla dimensione dell'*impact strategy*,

che prevede che CoopFond non si limiti agli investimenti o alla valutazione del piano di investimento presentato dalla cooperativa, ma agisca anche come investitore che sostiene il cambiamento culturale, manageriale e tecnologico delle cooperative coinvolte, orientandole verso un modello di sostenibilità (<https://www.coopfond.it/secondo-piano/online-il-bando-coop-2030-impatto-sostenibilita-transizione/>).

Inoltre essendo, assieme a Legacoop, il socio promotore della fondazione PICO, Coopfond opera anche nel favorire il processo di implementazione e di costituzione delle prime piattaforme digitali cooperative italiane. Ponendosi come *driver* di innovazione, la Fondazione ha due ruoli principali: supportare la creazione di start-up, in questo caso di piattaforme digitali cooperative e supportare il processo di trasformazione delle cooperative o dei consorzi più tradizionali in piattaforme digitali cooperative: una strada che, nell'ottica della fondazione, è la più promettente per permettere alle cooperative di inserirsi con successo nell'economia digitale ([Bottos, 2020](#)).

Un ulteriore elemento dell'operato che la Fondazione sta portando avanti riguarda il rapporto dell'impresa con la dimensione della comunità. La crescente centralità di questa dimensione si pone anche come un fattore legato alla ridefinizione delle catene del valore ed al cambiamento tecnologico. Ne deriva che, al fine di agire in una simile direzione, CoopFond abbia promosso insieme a Legacoop il bando *Rigeneriamo Comunità* con l'obiettivo di promuovere la creazione, il consolidamento e lo sviluppo di cooperative di comunità. In almeno la metà dei progetti candidati è stata approntata una campagna nazionale di *civic crowdfunding* per l'accelerazione dei processi di innovazione delle cooperative, che nella quasi totalità dei casi hanno voluto dotarsi di una piattaforma digitale di riferimento. Si tratta di realtà che si rivolgono alla comunità con un modello di auto-organizzazione che prende le mosse dai bisogni e che poi si sviluppa con la dinamica propria della piattaforma digitale (<https://www.coopstartup.it/progetti/coopstartup-rigeneriamo-comunita/>).

Infine, particolarmente interessante risulta inoltre il progetto *Cooperazione Digitale* di cui la già citata Fondazione PICO rappresenta il principale promotore, assieme a CoopFond, nell'ambito di Legacoop (<https://pico.coop/web/cooperazione-digitale>). Si tratta di un'iniziativa pluriennale promossa da Alleanza delle Cooperative Italiane, finanziata con

un fondo di 3,5 milioni di euro proveniente da Google.org, la divisione filantropica di Google. Con questo progetto, la Fondazione tocca anche la quarta modalità di finanziamento fra quelle summenzionate, e cioè quella relativa ai *grants* ed alle forme di finanziamento a fondo perduto. Anche in questo caso, l'obiettivo del progetto è promuovere e facilitare la crescita, la modernizzazione e lo sviluppo delle cooperative e delle organizzazioni non profit italiane attraverso l'innovazione e la transizione digitale.

L'amministrazione dei fondi, la selezione delle imprese e l'accompagnamento dei progetti sono gestiti dall'Associazione Economia Sociale Digitale, un *Hub* appositamente costituito da Alleanza delle Cooperative Italiane, con la partecipazione della Fondazione PICO. La prima fase di raccolta di manifestazioni di interesse (tra il febbraio ed il marzo del 2023) ha coinvolto un vasto numero di cooperative associate a Legacoop Nazionale, con 6.000 cooperatori raggiunti, 200 imprese iscritte, 60 progetti candidati e 29 progetti sinora ammessi a finanziamento.

Le imprese cooperative e le organizzazioni *non profit* che possono presentare domanda di finanziamento devono prioritariamente rientrare in una delle seguenti categorie: essere presenti in aree svantaggiate, comunità, *Workers Buy Out*, a maggioranza femminile, con forte presenza di migranti, organizzazioni sociali, gestire beni confiscati alla mafia o operare in reti. Il progetto offre contributi a fondo perduto per lo sviluppo di progetti di trasformazione digitale, erogati direttamente alle imprese beneficiarie che possono partecipare in forma singola o associata. Inoltre, fornisce percorsi di accompagnamento personalizzati e gratuiti, dalla fase di progettazione fino alla realizzazione delle idee. Alleanza delle Cooperative Italiane e Google.org hanno infine sottoscritto un manifesto condiviso denominato "Digitalizzare per cambiare l'Italia cooperando – Manifesto per l'innovazione e lo sviluppo dell'economia delle persone" (<https://drive.google.com/file/d/1XelsN1ZeOOXzzNQDZMgorWlYeSc821q1/view>) al fine di rafforzare il loro impegno a favore della cooperazione digitale. Il manifesto si basa su una visione comune di innovazione responsabile orientata verso un'economia delle persone, fondata su principi e valori cooperativi e mutualistici, promuovendo uno sviluppo equo ed armonico, sostenibile in tutte le sue dimensioni: ambientale, civica, sociale ed economica (<https://pico.coop/web/cooperazione-digitale>).

3.3.3 Il Neo Mutualismo Digitale e le Data Co-ops

È innegabile che i dati digitali rappresentino un valore economico significativo. Basta osservare i profitti annui delle *Big Tech* nell'ambito dell'economia digitale o la loro capitalizzazione in borsa, che ormai supera il prodotto interno lordo di nazioni medio-grandi. Tuttavia, è cruciale tenere presente che i big data hanno dato vita a un'intera economia digitale, che costituisce l'ultimo e forse il più efficiente componente del capitalismo mondiale. In questo contesto, si sta combattendo una vera e propria battaglia per il potere economico e politico, guidata dall'élite dei paesi dominanti, con gli Stati Uniti dell'imperialismo riluttante in prima linea, seguiti dalla Cina emergente del *soft power*. Negli Stati Uniti, in particolare, il modello "estrattivo" di dati attraverso le piattaforme digitali ha consentito l'accumulo di enormi quantità di informazioni digitali, portando a una valorizzazione massiccia del capitale, in gran parte concentrato nelle mani di pochi attori che hanno sfruttato questo vantaggio competitivo per creare veri e propri super-monopoli ([Rinaldi, 2020](#)).

Un contributo significativo alla comprensione del valore sociale dei dati digitali è giunto da Alex Pentland del MIT di Boston, che nel 2007 ha lanciato una sorta di "New Deal dei Dati" basato sulla teoria che i dati dovrebbero essere riconosciuti come beni. La grande sfida del futuro consiste secondo Pentland, nel garantire che la condivisione dei dati degli utenti, in modo trasparente e certificato, possa contribuire al benessere della collettività. In altre parole, ogni utente dovrebbe concedere i propri dati a una piattaforma o a un'applicazione tramite un contratto, ponendo al centro la sovranità del consumatore. In questo modo, l'utente, che in passato era passivo e sfruttato dalle grandi aziende digitali, diventerebbe un attore attivo e consapevole del processo di cui fa parte in modo integrante e fondamentale dell'individuo ([Pentland, 2009](#)).

D'altro canto, nell'ottica della generazione di valore economico o sociale, la condivisione dei dati resta essenziale anche per il Bene Comune. Infatti, solo attraverso questa condivisione un qualunque sistema può funzionare al meglio e tendere ad esso. Insomma: l'utilizzo dei dati, oggi, è divenuto imprescindibile; è dunque imperativo individuare una soluzione, un antidoto, che permetta di disporne nel modo corretto, non

solo nel rispetto degli utenti, ma anche a loro vantaggio. È fondamentale comprendere come utilizzare i dati digitali a vantaggio del Bene Comune e per il benessere di tutti, organizzando e difendendo, attraverso l'auto-organizzazione, le parti più vulnerabili di un processo sociale ed economico ([Rinaldi, 2020](#)).

A livello globale, il cambiamento di percezione maturato nelle opinioni pubbliche, anche a seguito di scandali quali quello di Cambridge Analytica o Facebook, ha portato l'Unione Europea a porsi il problema da un lato del ritardo accumulato da un punto di vista tecnologico e dall'altro del grave rischio che correvano i suoi cittadini affidandosi esclusivamente alle piattaforme digitali americane o cinesi. Per questo, in primo luogo, la Commissione Europea ha varato una proposta legislativa, il Data Governance Act ([DGA, COM - 2020/767](#)), che si pone come continuazione del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati ([GDPR, UE - 2016/679](#)), il quadro giuridico europeo solido e affidabile per la protezione dei dati personali assunto a modello per il resto del mondo. Il DGA è un atto giuridico teso a promuovere la disponibilità dei dati rafforzando la fiducia negli intermediari di dati e potenziando i meccanismi di condivisione degli stessi in tutta l'UE. Risulta di estremo interesse per la presente trattazione il fatto che il DGA riconosce per la prima volta nello specifico un modello cooperativo e mutualistico per la gestione dei dati, rappresentato dalle "cooperative di dati", vale a dire "servizi che aiutano interessati o imprese individuali, microimprese o piccole e medie imprese, che sono membri della cooperativa o che conferiscono alla cooperativa il potere di negoziare i termini e le condizioni per il trattamento dei dati prima di dare il loro consenso, a compiere scelte informate prima di acconsentire al trattamento dei dati, e che prevedono meccanismi di scambio di opinioni sulle finalità e sulle condizioni del trattamento dei dati che rappresenterebbero al meglio gli interessi degli interessati o delle persone giuridiche" ([DGA, p. 31](#)). Infatti, laddove il regolamento (UE) 2016/679 garantiva l'esercizio di tali diritti solo a titolo individuale, il DGA riconosce alle cooperative di dati la validità di strumenti utili "per imprese individuali, microimprese e piccole e medie imprese che in termini di conoscenze in materia di condivisione dei dati sono spesso equiparabili ai singoli individui" ([DGA, p. 18](#)). Lo stesso Garante europeo della protezione dei dati (GEPD) ha recentemente sottolineato che uno degli obiettivi più importanti della strategia per i dati dovrebbe essere quello di "dimostrare

la fattibilità e la sostenibilità di un modello alternativo di economia dei dati - aperto, equo e democratico” ([https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XX0930\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XX0930(01)&from=ES)). Un mercato unico per i dati, dunque, che garantisca che i dati provenienti dal settore pubblico, dalle imprese e dai cittadini possano essere accessibili e utilizzati nel modo più efficace e responsabile, mentre le imprese e i cittadini manterrebbero il controllo dei dati che generano e gli investimenti effettuati per la relativa raccolta sarebbero tutelati, come sottolineato nella “Strategia Europea sui Dati” dal “potenziale dell’Art 20 del GDPR di consentire nuovi flussi di dati e spingere la competizione” e da nuovi “strumenti come le cooperative di dati” (https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_it#:~:text=La%20strategia%20europea%20per%20i,ricercatori%20e%20delle%20pubbliche%20amministrazioni).

Un simile nuovo scenario europeo pone dunque alle imprese cooperative, che sono aziende di proprietà dei soci e di utenti/consumatori, una questione fondamentale: come considerare i dati generati nell’interazione tra il socio e la cooperativa? Nel testo *Dalle Coop alle Co-App. Per una condivisione etica dei big data*, Vanni Rinaldi ([Rinaldi, 2019](#)) propone di affermare e stabilire un vero e proprio nuovo principio cooperativo, quello della condivisione dei dati digitali da parte dei soci nelle cooperative e delle cooperative tra di loro. Il movimento cooperativo ha infatti bisogno di innovare i principi fondanti della cooperazione, estendendoli oltre che alle persone fisiche anche alle loro identità digitali. Così come il principio di funzionamento base della cooperazione è quello della condivisione, nel momento in cui i dati digitali del socio diventano, per mezzo della tecnologia, un valore utile per raggiungere lo stesso scopo, questi dovrebbero rientrare nel perimetro cooperativo. I dati vanno considerati dunque come una nuova forma di capitale: il “capitale digitale”. Questo “principio della condivisione cooperativa dei dati” è quindi una premessa necessaria per l’utilizzo trasparente e democratico dei dati, garantito dei valori e dei principi cooperativi stessi. Ne deriva dunque che, fra gli ulteriori adattamenti necessari alla *governance* cooperativa al fine di renderla adeguata alla transizione digitale, figura fra tutti

e per primo quello relativo alla mutualità che deve poter riconoscere e includere al suo interno la neo-mutualità del digitale ([Rinaldi, 2019](#)).

A tal proposito risulta estremamente attuale ed interessante il Manifesto Programmatico prodotto nel 2023 dal Comitato Scientifico della Fondazione PICO, che si pone, attraverso la proposta di un decalogo del neo mutualismo digitale, l'obiettivo di fornire una guida per tradurre nel mondo digitale i principi ed i valori cooperativi, individuando strumenti concreti (statuiti, regolamenti, linee guida) oltreché per permettere a tutte le cooperative di gestire i rapidi processi di trasformazione digitale, sviluppare nuovi modelli di impresa basati sui principi cooperativi ed utilizzare le tecnologie per migliorare la governance di impresa (<https://pico.coop/web/manifesto-per-il-neo-mutualismo-digitale>).

In particolare risultano qui di estremo interesse i principi numero quattro e numero sette, che si riportano di seguito:

“Tesi numero 4: Il mutualismo digitale potenzia le forme per affermare una corretta pratica dell'identità cooperativa grazie alla condivisione di dati e informazioni; allo sviluppo di modalità di governance aperte, trasparenti e partecipate; alla circolarità di servizi e prestazioni; allo scambio di energie e tempo; allo sviluppo dei percorsi di conoscenza; alla nascita di innovativi modelli compensativi; alla definizione di nuove alleanze tra consumatori, soci e imprese; alla riduzione dei rischi sociali generati dai processi di automazione. [...]

Tesi numero 7: Il tema della **gestione dei dati** è centrale nel neo mutualismo e nella distintività delle imprese cooperative rispetto a quelle capitalistiche. Per le imprese cooperative significa garantire **un'equa redistribuzione del valore aggiunto prodotto dall'uso dei dati**. Un processo che ha implicazioni sia sulle forme di garanzia, trasparenza, tutela e gestione dei dati di proprietà del singolo individuo o della singola impresa; sia sulla facilitazione delle forme di scambio e condivisione dei dati tra le imprese e gli individui, al fine di dare valore collettivo ai dati. La realizzazione e lo sviluppo di **cooperative per la gestione dei dati** è, in questo ambito, lo strumento volontario che consente ai titolari dei dati di costruire un soggetto reticolare, di loro proprietà e con una governance diffusa democratica e partecipata, in grado di tutelare la proprietà dei dati

dei soci, l'uso collettivo e la condivisione dei dati, nonché l'equa ripartizione dei benefici”

(<https://pico.coop/web/manifesto-per-il-neo-mutualismo-digitale>).

Queste tesi riflettono l'importanza di considerare l'impatto della digitalizzazione sulla cooperazione e sulle imprese cooperative e suggeriscono che una gestione etica e responsabile dei dati è centrale nel promuovere i valori cooperativi ed il benessere collettivo.

3.4 Conclusioni

Da quanto finora ricostruito, emerge anzitutto che le cooperative rappresentano, oggi come in passato, un modello di organizzazione sociale ed economica basato sui principi fondamentali di solidarietà, democrazia, e condivisione. Questo modello dimostra di produrre un impatto significativo su scala globale, coinvolgendo oltre un miliardo di soci cooperativi e contribuendo al benessere economico e sociale di un gran numero di persone. Offrendo una via alternativa all'approccio economico tradizionale, le cooperative pongono l'accento sulla sostenibilità, la partecipazione e la responsabilità sociale. Ne deriva che, in un contesto globale nel quale le disuguaglianze economiche e sociali rimangono una sfida critica, le cooperative dimostrano che è possibile conciliare il successo economico con un'impronta sociale positiva. Inoltre, il loro impatto sulla creazione di posti di lavoro e la crescita economica sostenibile è notevole. In definitiva, dunque, le cooperative incarnano una visione di economia più equa e partecipativa, in cui le persone possono unirsi per perseguire i propri interessi comuni e contribuire al benessere delle loro comunità. In quanto tali, esse offrono una testimonianza concreta del potenziale della solidarietà e della democrazia nell'ambito dell'organizzazione economica, offrendo un modello alternativo di successo che merita attenzione e promozione a livello globale.

In secondo luogo, si può evidenziare il ruolo centrale che ricoprono Legacoop e Culturmedia nel comparto cooperativo. La prima, con oltre 10.000 imprese aderenti, 464.959 occupati e 7.436.330 soci, promuove un mercato sano e pluralistico, in sintonia con una società giusta e sostenibile, attraverso un modello di impresa democratico, equilibrato e competitivo. La seconda ha come aspetto distintivo il fatto che le cooperative associate sono caratterizzate da una natura "orizzontale" nell'offerta turistica, che ne favorisce la

collaborazione reciproca in una logica di sistema territoriale. Questo approccio è fondamentale per lo sviluppo delle cooperative e influisce sulle scelte strategiche e sulle prospettive di crescita. CulTurMedia è inoltre impegnata nell'innovazione delle imprese turistiche, nell'integrazione tra cultura, turismo e comunicazione, e nella promozione di una visione responsabile e sostenibile del turismo. In breve, Legacoop e CulTurMedia svolgono un ruolo cruciale nella promozione di un'economia cooperativa e sostenibile in Italia e nel promuovere un processo di sviluppo tecnologico in linea con i principi del comparto cooperativo. Questa loro costante attività di supporto non solo contribuisce al benessere economico delle cooperative e dei loro membri, ma anche alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale italiano, nonché alla promozione di uno sviluppo turistico responsabile e sostenibile.

Il terzo ed ultimo aspetto da sottolineare, infine, riguarda l'attenzione crescente in ambito internazionale e nazionale ai processi di digitalizzazione delle imprese cooperative e nel rispetto dei principi che le guidano, che rappresenta un passo cruciale verso un progetto generalizzato di ammodernamento del comparto dell'intero settore, in cui sembra emergere che un processo virtuoso di arricchimento reciproco fra cooperazione e tecnologia potrebbe potenzialmente promuovere forme di sviluppo sostenibile del mondo cooperativo. Questo processo trasformativo virtuoso, si inquadra all'interno di tre prospettive fondamentali:

1. *Digital Innovation Hub*: questi hub si pongono l'obiettivo di integrare la tecnologia digitale all'interno delle cooperative. Promuovendo l'innovazione digitale, forniscono alle cooperative gli strumenti necessari per adottare nuove tecnologie, migliorando l'efficienza e la competitività. L'obiettivo principale è consentire alle cooperative di prosperare in un'era digitale in continua evoluzione.
2. *Finanziamenti e strumenti per la digitalizzazione*: garantire l'accesso ai finanziamenti e agli strumenti economici è fondamentale per agevolare la digitalizzazione cooperativa. Questo aspetto offre un'opportunità concreta per promuovere la trasformazione digitale delle cooperative, fornendo risorse finanziarie e supporto per gli investimenti tecnologici. Ciò diventa cruciale per

mantenere la competitività delle cooperative in un mondo sempre più digitalizzato.

3. *Neo mutualismo digitale e data cooperatives*: l'idea di un neo mutualismo digitale e delle cooperative di dati apre le porte ad un percorso estremamente significativo per il comparto cooperativo. Questa prospettiva mette in primo piano la condivisione etica dei dati e la cooperazione nella gestione delle risorse digitali. Le cooperative possono svolgere un ruolo chiave nella custodia dei dati dei propri membri, garantendo un utilizzo trasparente a vantaggio delle comunità. Questo approccio innovativo è in perfetta sintonia con i valori cooperativi e potrebbe contribuire a ridefinire la gestione e la condivisione delle risorse digitali nei contesti cooperativi ed oltre.

In conclusione, sembrerebbe che la digitalizzazione cooperativa rappresenti un passo promettente. Se da un lato l'adozione delle tecnologie digitali si pone come uno step fondamentale per il futuro delle cooperative e per il progresso dell'intero movimento in un mercato sempre più digitalizzato, dall'altro le cooperative sembrano orientarsi con convinzione e consapevolezza via via crescenti verso la tecnologia, adottando la dimensione digitale per implementare strumenti e soluzioni che favoriscono sostenibilità, equità e crescita e che rispettino i principi etici ed operativi alla base del movimento cooperativo globale.

4 Genesi della ricerca

4.1 Inquadramento

Il seguente capitolo ha come obiettivo quello di risalire alla genesi del presente progetto di ricerca. Il processo di ricostruzione che qui si propone ha lo scopo di inquadrare la ricerca all'interno dei Programmi e Progetti internazionali, nazionali, regionali e locali dai quali essa scaturisce, permettendo così di ripercorrere le fasi ed i processi che hanno portato alla sua realizzazione.

Il primo aspetto da sottolineare, è il fatto che il Progetto di Ricerca rientra all'interno del Programma Operativo Nazionale (PON) 2014-2020 del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (<https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html>). Il programma è finanziato dai Fondi Strutturali Europei, ha una durata settennale (2014-2020) ed individua le priorità strategiche di specifici settori per il periodo preso in considerazione. I PON sono finanziati dalla Commissione Europea per favorire la parità economica e sociale di tutte le regioni dell'Unione Europea, ponendosi l'obiettivo di colmare il divario fra le più avanzate e quelle che registrano un sostanziale ritardo nel processo di sviluppo.

I Fondi Strutturali stanziati per tale scopo sono ripartiti in due macro-aree:

- Fondo Sociale Europeo (FSE): orientato alla promozione delle competenze per lo sviluppo, interviene mediante una serie di azioni volte a sostenere l'occupazione. Queste azioni si concentrano principalmente sull'investimento nel capitale umano con l'obiettivo di prevenire e contrastare la disoccupazione attraverso la creazione di nuove figure professionali e la formazione di istruttori.
- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR): mira a promuovere ambienti di apprendimento e finanzia interventi infrastrutturali in diversi settori, tra cui comunicazioni, energia, istruzione, sanità, ricerca ed evoluzione tecnologica. Questo tipo di interventi comprende anche il finanziamento per l'acquisto di materiale didattico, laboratori linguistici, strumenti musicali, risorse multimediali e simili, contribuendo così al miglioramento delle risorse e delle infrastrutture a disposizione delle comunità locali e delle istituzioni educative.

La Commissione europea si impegna a sostenere una vasta gamma di attori che possono svolgere un ruolo significativo nell'economia e nella società dei paesi membri dell'Unione Europea. Tra questi attori rientrano le piccole e medie imprese (PMI), i professionisti autonomi, i consorzi, gli istituti scolastici, e altri soggetti simili. I Programmi Operativi Nazionali (PON) sono strumenti principalmente rivolti a queste categorie di soggetti. In pratica, i PON offrono l'opportunità di accedere a fondi provenienti dalla Commissione Europea ma gestiti a livello nazionale. Gli Stati membri, i Ministeri e le Agenzie, come ad esempio l'Agenzia per la Coesione Territoriale, pubblicano bandi che affrontano questioni specifiche legate alle necessità del territorio nazionale. I potenziali beneficiari di questi fondi saranno invitati a presentare le proprie candidature, rispettando le regole e i tempi stabiliti. Ogni soggetto potrà scegliere di partecipare al bando che meglio si allinea con i propri obiettivi e le proprie esigenze ([https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html#:~:text=Il%20Programma%20Operativo%20Nazionale%20\(PON,settennale%2C%20dal%202014%20al%202020\).](https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html#:~:text=Il%20Programma%20Operativo%20Nazionale%20(PON,settennale%2C%20dal%202014%20al%202020).)).

Mediante il Decreto Direttoriale del 13 luglio 2017, numero 1735, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) ha reso pubblico un avviso destinato all'allocazione di 497 milioni di euro per finanziare progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale basati sul Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) 2015-2020. Il PNR costituisce il principale strumento di pianificazione strategica per l'attività di ricerca in Italia e pone l'intero processo di pianificazione incentrato sul progresso delle attività di ricerca nelle 12 Aree individuate all'interno della Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI, <https://www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/>).

Il bilancio complessivo del PNR 2015-2020 fa uso di risorse provenienti sia dal Programma Operativo Nazionale (PON) Ricerca e Innovazione 2014-2020, per un importo di 327 milioni di euro, sia dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC), per un importo di 170 milioni di euro. Questo intervento del MIUR, che si svolge nell'ambito dell'Asse II del PON "Ricerca e Innovazione" 2014-2020, mira a creare e promuovere un ambiente favorevole allo sviluppo di progetti rilevanti tramite approcci "bottom up". Questi progetti sono realizzati attraverso partenariati tra il settore pubblico e privato, con l'obiettivo di integrare, collegare

e valorizzare le conoscenze nel campo della ricerca e dell'innovazione (<http://www.ponricerca.gov.it/opportunita/progetti-di-ricerca-industriale-e-sviluppo-sperimentale/>).

Nel merito del Piano Stralcio Ricerca ed Innovazione 2014-2020, nell'ambito dei Dottorati a tema vincolato per il settore "Aree interne/Aree Marginalizzate – XXXVI ciclo", l'Università Sapienza di Roma ha proposto il presente progetto di ricerca (sigla DOT1626408), realizzato dalla professoressa Stefania Parisi in qualità di responsabile scientifica e supervisor della tesi. Il progetto è stato valutato positivamente dall'ANVUR, ai sensi dell'art. 7, commi 5, 7 e 9 del D.D. 1233 del 30 luglio 2020, e si è posizionato quindicesimo nella graduatoria finale fra i progetti presentati a livello nazionale da tutti gli Atenei di Ricerca, totalizzando un punteggio di 65 punti su 70 (http://www.ponricerca.gov.it/media/395889/m_piaoodpfsrregistro-decreti-r-000123330-07-2020.pdf).

Il progetto recupera i documenti programmatici della Strategia Nazionale per le Aree Interne, una risposta alla necessità, identificata dalla Commissione Europea, di promuovere la ripresa economica e la coesione sociale in Italia. Questa strategia rappresenta una politica territoriale volta a migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini e le opportunità economiche nelle regioni interne esposte al rischio di marginalizzazione (https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19).

Alla luce di queste premesse, dunque, nelle prossime pagine si procederà ad approfondire i Piani ed i Progetti qui citati, dal generale al particolare, per contestualizzare al meglio le logiche, i processi e gli scopi da cui il progetto di ricerca muove i propri passi. Dall'analisi del Programma Nazionale di Ricerca 2015-2020 si passerà dunque a quella del Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017, per poi concludere con l'analisi della Strategia Nazionale per le Aree Interne 2014-2020.

4.2 Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020

Il Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020 (PNR 2015-2020, <https://www.miur.gov.it/documents/20182/71637/Il+Programma.pdf/2faf018a-b63d-454b-96a4-6b55fd3a6955?version=1.0&t=1495038747623>) rappresenta il principale strumento di programmazione strategica per la ricerca in Italia e basa l'intero processo di programmazione sullo sviluppo delle azioni di ricerca nelle 12 Aree della Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI, <https://www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/>). Una simile scelta strategica si pone in continuità con le iniziative già avviate nel 2010 con l'Avviso di cui al D.D. 713/Ric del 29 ottobre 2010, sui "Distretti ad Alta Tecnologia" (Gazzetta Ufficiale https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-11-08&atto.codiceRedazionale=10A13426&elenco30giorni=false).

Il PNR 2015-2020 prevede un investimento di 2,5 miliardi di euro in fondi pubblici per la ricerca in Italia. Si concentra su quattro aree prioritarie: Aerospazio, Agrifood, Salute e Industria 4.0, mirando a promuovere la ricerca applicata e la collaborazione tra il settore pubblico e privato. Uno dei principali obiettivi è aumentare il numero di ricercatori e dottori di ricerca nel paese, con un focus sull'attrazione dei migliori talenti nazionali e internazionali. Il programma si impegna a sostenere giovani ricercatori e dottori di ricerca, triplicando i finanziamenti per le infrastrutture di ricerca. Si prevede inoltre di attirare studiosi dall'estero e di incentivare i vincitori di Grant europei a condurre i loro progetti in Italia.

Il PNR 2015-2020 non è solo un adempimento legislativo ma una piattaforma per promuovere la competitività industriale e lo sviluppo del paese attraverso la conoscenza. Si basa su programmi e azioni ben definiti, con un forte impegno nella ricerca di base, che è considerata cruciale per l'innovazione e la competitività a lungo termine. L'obiettivo è garantire la coerenza nella politica di ricerca, evitando sprechi e concentrandosi sulle aree più promettenti, pur sostenendo la ricerca di base e le scienze umanistiche per il beneficio generale del paese. Per raggiungere questo obiettivo, il Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR) ha creato i cosiddetti "Distretti", i quali mirano a sviluppare concentrazioni territoriali di specializzazioni scientifiche e produttive, riunendo una varietà di soggetti pubblici e privati operanti nella stessa area geografica. L'obiettivo principale è creare sistemi

integrati e coerenti che comprendano ricerca, formazione e innovazione. In questo modo, si cerca di avviare un processo di crescita economica competitiva e sostenibile nelle Regioni della Convergenza.

Nel 2012, la continuità dell'azione amministrativa è stata sancita anche nell'articolo 3-bis del Decreto Legge 20 giugno 2017, numero 91, successivamente convertito nella Legge 3 agosto 2017, numero 123. Questa disposizione ha introdotto una regolamentazione speciale per le aggregazioni di ricerca denominate Cluster Tecnologici Nazionali, che si erano costituiti in base agli avvisi numero 257/Ric del 30 maggio 2012 e numero 1610/Ric del 3 agosto 2016 emessi dal MIUR (<http://attiministeriali.miur.it/anno-2012/maggio/dd-30052012.aspx>). La normativa ha delineato la loro struttura giuridica e ha previsto finanziamenti specifici per tali Cluster. In particolare, per quanto riguarda le regioni del Mezzogiorno, questa normativa ha identificato i Cluster come strumenti che agevolano l'attuazione e l'utilizzo delle iniziative territoriali. L'obiettivo dei Cluster Tecnologici Nazionali è quello di rafforzare e aggregare le migliori competenze scientifiche e produttive in settori specifici di grande importanza strategica per lo sviluppo del Paese. Questo approccio era anche in linea con le direttive e le politiche della Commissione Europea in materia di ricerca e innovazione. Lo scopo era di creare le condizioni per una maggiore concentrazione di risorse provenienti da fonti comunitarie, nazionali e regionali, allo scopo di favorire l'integrazione tra le diverse esperienze e gli interventi già avviati in vari contesti. In sostanza, si voleva promuovere una cooperazione più efficace tra diverse parti interessate per raggiungere obiettivi comuni di ricerca e innovazione.

A tal fine, sono state individuate alcune aree tematiche di interesse prioritario nazionale, successivamente confermate dal Piano Nazionale della Ricerca 2015-2020 che ha proposto una tassonomia della ricerca applicata e transazionale organizzandola in aree tematiche. Queste aree, selezionate in base alla loro rilevanza scientifica e all'innovazione, includono i seguenti settori: l'Aerospazio, l'Agrifood, il Patrimonio Culturale, la Blue Growth, la Chimica Verde, il Design e la Creatività, l'Energia, la Fabbrica Intelligente, la Mobilità Sostenibile, la Salute, le Comunità Smart, Sicure e Inclusive e le Tecnologie per gli Ambienti di Vita.

Il PNR 2015-2020 si concentra su sei obiettivi chiave:

1. **Internazionalizzazione:** si mira a coordinare le iniziative nazionali con quelle europee e globali, integrando le risorse dello Stato con i finanziamenti europei, in particolare quelli del programma Horizon 2020. Questo obiettivo cerca di preparare la ricerca italiana per la competizione internazionale.
2. **Capitale Umano:** si pone l'attenzione sull'investimento nelle persone della ricerca pubblica e privata, cercando di formare, potenziare e aumentare il numero di ricercatori, al fine di stimolare i migliori talenti e farli partecipare attivamente alla produzione e al trasferimento di conoscenza.
3. **Infrastrutture di Ricerca:** si presta grande attenzione alle infrastrutture di ricerca, considerate fondamentali per la ricerca di base e applicata. Il programma introduce un processo di valutazione delle infrastrutture allineato ai criteri europei.
4. **Collaborazione Pubblico-Privato:** si promuove la collaborazione strutturale tra università, enti pubblici di ricerca e imprese attraverso i Cluster Tecnologici Nazionali, che operano in accordo con le aree di specializzazione della ricerca applicata. Il programma riconosce anche l'importanza dell'innovazione sociale e della filantropia nella ricerca.
5. **Sviluppo del Mezzogiorno:** si implementano azioni prioritarie per sostenere la ricerca e l'innovazione nel Sud Italia, coordinando i Programmi Operativi Nazionali e Regionali.
6. **Efficienza e Qualità della Spesa:** si punta a migliorare la gestione dei fondi, implementando processi di valutazione, monitoraggio, trasparenza, semplificazione e rafforzamento amministrativo per garantire l'efficacia degli investimenti pubblici nella ricerca e nell'innovazione.

A ognuno di questi macro-obiettivi corrisponde un Programma di intervento e delle specifiche linee di azione. In sintesi, il Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020 si propone di promuovere una ricerca di alta qualità in Italia attraverso l'attuazione di obiettivi strategici e l'allocazione mirata di risorse nelle aree di ricerca applicata ritenute più promettenti (<https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/ricerca/programmazione/pnr-anni-2015-2020#:~:text=Il%20Programma%20destina%20oltre%20il,pil%20rispetto%20agli%20stanziamenti%20ordinari>).

Infine, con il Decreto Direttoriale 1735 del 13 luglio 2017, il MIUR ha confermato la scelta di investire nell'ecosistema dell'innovazione e di rilanciare il sistema nazionale nelle 12 aree di specializzazione individuate dal PNR 2015-2020 attraverso il finanziamento di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale in tali aree. Questa è stata una delle principali iniziative nel quadro del Programma Nazionale per la Ricerca, non solo in termini di risorse finanziarie complessive, ma anche per l'impatto significativo che ha avuto sul sistema nazionale di ricerca. In continuità con quanto finora stabilito, il Dipartimento per la Formazione Superiore e per la Ricerca del MIUR ha prodotto il *Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017*, che usufruisce del Fondo Sviluppo e Coesione⁶⁶.

4.3 Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017

Mediante la Delibera numero 1 del 1 maggio 2016, il Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) ha dato il via al Piano Stralcio "Ricerca e Innovazione 2015-2017" (<http://www.ponricerca.gov.it/media/395659/piano-stralcio-fsc-rimodulato.pdf>). Questo piano è stato successivamente integrato dalla Delibera numero 17

⁶⁶ Infatti, La Legge di Stabilità del 23 dicembre 2014, numero 190, ha previsto all'articolo 1, comma 703, lettera c) che il CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) sia responsabile di suddividere i fondi del FSC (Fondo per lo Sviluppo e la Coesione) iscritti nel bilancio tra diverse aree tematiche nazionali. La lettera successiva, d), specifica che, nel frattempo in cui vengono individuate queste aree tematiche e vengono adottati i piani operativi, l'Autorità politica per la coesione può presentare al CIPE un piano parziale per l'avvio immediato di lavori, con l'assegnazione delle risorse necessarie entro i limiti degli stanziamenti di bilancio. Questi interventi temporanei saranno successivamente incorporati nei piani operativi, garantendo la coerenza con le aree tematiche a cui sono associati (<http://www.ponricerca.gov.it/media/395659/piano-stralcio-fsc-rimodulato.pdf>).

del 4 aprile 2019. Si tratta di uno strumento programmatico e finanziario volto a sostenere l'attuazione della programmazione unitaria nel campo della ricerca e dell'innovazione, come delineato nel Programma Nazionale per la Ricerca (PNR).

Il Piano Stralcio mira a sostenere e promuovere la ricerca e l'innovazione in diverse aree ritenute strategiche per lo sviluppo del Paese, e per farlo dispone di una dotazione finanziaria totale di 550 milioni di euro, provenienti dal Fondo di Sviluppo e Coesione per il periodo di programmazione 2014-2020. Questa somma è stata suddivisa in diverse linee strategiche:

1. Il **Capitale Umano** riceve un totale di 80 milioni di euro.
2. Il **Programma Nazionale Infrastrutture per la Ricerca** (PNIR) riceve 69 milioni di euro destinati alle Infrastrutture di Ricerca (IR).
3. La **Cooperazione Pubblico-Privata e la Ricerca Industriale** ricevono complessivamente 355 milioni di euro.
4. Le **Azioni di Sistema** dispongono di una dotazione di 21 milioni di euro.

Per garantire l'aggiunta di valore degli interventi nel Piano Stralcio rispetto a quanto previsto dai Piani Operativi Regionali (POR) nelle regioni in termini di ricerca, l'attenzione è stata focalizzata sugli interventi che sono contemporaneamente presenti sia nell'Accordo di Partenariato 2014-2020 dell'Italia (https://opencoesione.gov.it/media/uploads/ap_italia-allegato-i-risultati-azioni_gennaio-2020.pdf), sia nella proposta attuale. In particolare, gli interventi relativi alle azioni: FARE: ricerca in Italia (corrispondenza con ERC matching fund); RIDE: Ricerca Italiana Di Eccellenza; *Contamination Lab* e *Proof of Concept* non sono inclusi nel documento dell'Accordo di Partenariato: di conseguenza, possono essere considerati come aggiuntivi rispetto ai POR, evitando sovrapposizioni con questi ultimi.

Inoltre, Il MIUR non si è limitato a verificare le possibili sovrapposizioni tra programmi, ma ha anche esaminato la presenza di sovrapposizioni a livello di Strategia di Specializzazione Intelligente. La Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI) e le Strategie Regionali di Specializzazione Intelligente (S3) mostrano una stretta complementarità tra gli ambiti tematici identificati come prioritari per lo sviluppo del Paese

durante il periodo 2014-2020. La SNSI mira a promuovere la creazione di una filiera dell'innovazione e della competitività nel Paese, trasformando i risultati della ricerca e dell'innovazione in un vantaggio competitivo per il sistema produttivo e migliorando il benessere dei cittadini. Questo obiettivo si basa sull'evitare la duplicazione e la sovrapposizione degli interventi tra i livelli centrali e regionali di governo.

Di conseguenza, la SNSI è stata formulata considerando le scelte strategiche regionali relative alle aree di specializzazione intelligente, al fine di creare un quadro integrato che valorizzi le specificità di ciascuna regione e identifichi le direzioni tecnologiche per rafforzare la competitività del Paese. A tal fine, sono state individuate cinque aree tematiche a livello nazionale, tenendo conto delle dodici aree di specializzazione emerse dal processo di scoperta. Questo approccio mira a garantire una strategia di sviluppo coesa e coordinata a livello nazionale e regionale. Il processo ha identificato le direzioni chiave per la ricerca e l'innovazione, con i seguenti obiettivi:

- creare un quadro strategico condiviso basato sui punti di forza regionali ed economici;
- massimizzare l'efficacia delle politiche di ricerca e innovazione, nazionali e regionali, evitando sovrapposizioni e ottimizzando i risultati;
- rafforzare l'impatto e la sostenibilità degli interventi non solo in termini economici ma anche di risultati.

Le aree tematiche nazionali così individuate rispondono all'obiettivo di valorizzare gli *asset* strategici e le capacità competitive del sistema industriale e scientifico nazionale, promuovendo la collaborazione tra enti di ricerca, imprese e regioni per affrontare sfide sociali ed economiche. La complementarità tra priorità nazionali e regionali è stata raggiunta attraverso la collaborazione tra amministrazioni centrali e regionali e il coinvolgimento di vari attori del partenariato economico. Queste aree tematiche sono state integrate in diversi strumenti di programmazione 2014-2020 – tra cui PNR, PON (Programma Operativo Nazionale) e PNIR – garantendo una sinergia tra di essi.

4.3.1 Gli interventi

Il Piano Stralcio Ricerca e Innovazione 2015-2017, come già visto, è strutturato su quattro tipologie di interventi:

1. Il Capitale Umano
2. Il Programma Nazionale Infrastrutture per la Ricerca (PNIR)
3. La Cooperazione Pubblico-Privata e la Ricerca Industriale
4. Le Azioni di Sistema

In particolare, il Programma Capitale Umano, insieme ai programmi sulle Infrastrutture di Ricerca e sulla Collaborazione Pubblico-Privato, costituisce un contributo innovativo al Piano Nazionale della Ricerca (PNR). Questi programmi sono integrati con altre iniziative, soprattutto in vista di una specializzazione intelligente e dell'allineamento alle politiche europee. Essi condividono un forte impegno nella valorizzazione e nell'attrazione dei ricercatori più talentuosi. Ciascuna di queste azioni deve anche mirare a raggiungere l'obiettivo di Horizon 2020, che mira al completamento dell'European Research Area (ERA). Questo obiettivo è la creazione di uno spazio aperto in cui conoscenze e tecnologie possano circolare, competere e cooperare liberamente tra ricercatori, istituzioni scientifiche e operatori economici.

Si procederà in questa sezione ad analizzare velocemente gli interventi, allo scopo di comprendere più a fondo i presupposti su cui il presente progetto di ricerca si fonda.

1. Capitale Umano

Il primo intervento si basa sulla constatazione che la competitività attuale e futura del nostro Paese dipenderà principalmente dalla sua capacità di convertire il talento in sviluppo economico, potenziando il settore della conoscenza nella nostra economia e trovando soluzioni innovative alle sfide presentate dalla società, dai mercati e dall'ambiente.

In tal senso risulta dunque essenziale adottare una combinazione di strategie che affrontino sia la domanda che l'offerta di capitale umano per la ricerca. Questo significa concentrarsi sulla qualità della formazione alla ricerca, sul percorso di crescita professionale

dei ricercatori e sui canali attraverso i quali possono condividere con la società le loro conoscenze e i risultati delle loro ricerche. Questo richiede ingegno e la collaborazione dei cittadini per affrontare le sfide in modo efficace. Per farlo, si rende necessario implementare meccanismi di supporto per i ricercatori lungo tutte le fasi del loro lavoro. Questi meccanismi dovrebbero favorire l'autonomia progettuale, stimolare l'intraprendenza e lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale tra i ricercatori, incoraggiandoli a comprendere e comunicare l'effettivo impatto delle loro ricerche sulla società.

L'intervento è dotato di un finanziamento totale pari a 80 milioni di euro elargito dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, e si struttura su tre azioni fondamentali:

1. **Migliorare la qualità della formazione alla ricerca** (10 milioni di euro)
2. **Aumentare le opportunità di crescita per dottori di ricerca e ricercatori** (55 milioni di euro)
3. **Rendere i ricercatori protagonisti del trasferimento di conoscenza** (15 milioni di euro)

In merito alla **prima azione**, ed al fine di formare ricercatori di alta qualità, è essenziale migliorare i percorsi di dottorato concentrandosi su tre elementi chiave: internazionalizzazione, interdisciplinarietà e intersettorialità. Il Piano Nazionale della Ricerca (PNR) promuove l'istituzione di Dottorati Innovativi che sviluppino profili internazionali e interdisciplinari, adatti a vari settori, sia pubblici che privati.

Questi dottorati mirano a rafforzare il legame tra università, industria e società, contribuendo a migliorare la percezione pubblica dell'alta formazione e della ricerca. Questi percorsi innovativi ampliano le competenze dei dottorandi e le loro opportunità di carriera, mantenendo un alto livello di preparazione scientifica. Il PNR monitorerà i risultati, inclusi il collocamento professionale e la soddisfazione dei dottorandi, per indirizzare l'assegnazione dei fondi, inizialmente basandosi su valutazioni conformi agli standard internazionali.

La **seconda azione** riconosce la presenza a livello nazionale dei migliori ricercatori – impegnati nelle Università, così come negli Enti pubblici di ricerca – come pivotale per la crescita del Paese. Ne deriva che sia essenziale investire in ricercatori di tutte le età,

basandosi unicamente sul merito e sulla loro qualità, e incoraggiarli a essere innovativi e autonomi nei loro progetti. Il PNR prevede in tal senso una serie di azioni volte a promuovere lo sviluppo professionale dei ricercatori più talentuosi e a stimolare la domanda di competenze di alto livello da parte delle aziende private:

a. FARE Ricerca in Italia: Framework per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca in Italia (finanziamento FSC di 5 milioni di euro). Il progetto mira ad attrarre ricercatori italiani e stranieri di eccellenza in Italia per potenziare il sistema di ricerca nazionale. Le quattro principali linee di intervento prevedono:

- 1) *Primo accompagnamento ai bandi ERC:* le università e gli enti di ricerca riceveranno supporto per offrire percorsi formativi ai ricercatori con potenziale di ricerca indipendente interessati a candidarsi per bandi ERC.
- 2) *Potenziamento:* i ricercatori che hanno partecipato ai bandi ERC e superato la prima fase di valutazione ma non sono stati finanziati riceveranno fondi di ricerca e supporto per migliorare le loro candidature future.
- 3) *Attrazione dei vincitori ERC:* i ricercatori che vincono bandi ERC e scelgono l'Italia come sede riceveranno finanziamenti aggiuntivi fino a 600 mila euro, coprendo spese non coperte dal grant ERC e promuovendo la creazione di team di ricerca.
- 4) *Consolidamento carriere:* i vincitori di grant ERC chiamati a lavorare nelle università o enti di ricerca italiani riceveranno copertura totale della retribuzione e ulteriori agevolazioni per facilitare la loro integrazione.

b. RIDE: Ricerca italiana di eccellenza (finanziamento FSC di 50 milioni di euro)

Questo piano di interventi è destinato a docenti e ricercatori con una consolidata esperienza nella conduzione di programmi di ricerca finanziati a livello nazionale, europeo e internazionale, specificamente quelli classificati come profili R3 ed R4 nel framework europeo delle carriere della ricerca. L'obiettivo del piano è quello di

rafforzare gruppi di ricerca che si distinguono per la loro creatività nella selezione dei temi di ricerca e delle metodologie, con un forte impegno nei principi della ricerca responsabile. L'interdisciplinarietà e l'apertura internazionale dei gruppi sono valutate in modo positivo. I progetti, caratterizzati da temi non predefiniti e triennali, sono soggetti a una valutazione da parte di pannelli di revisori anonimi e altamente qualificati a livello internazionale. Questo assicura una revisione obiettiva ed esperta dei progetti presentati.

Quanto alla **terza azione**, essa risponde all'obiettivo specifico del PNR di contribuire a generare nuova domanda di capitale umano altamente qualificato, così da permettere ai ricercatori di esprimere al meglio il proprio potenziale di impatto sulla società, diventando protagonisti dello stesso processo di trasferimento di conoscenza tra il sistema della ricerca ed il sistema Paese. In Italia, si osserva il paradosso per cui la mancanza di professionisti altamente qualificati come dottori di ricerca e ricercatori non si traduce in salari più alti per loro. Questo ha spinto alcuni esperti a suggerire che molte imprese italiane, anziché aumentare i salari per attrarre talenti altamente qualificati, abbiano ridotto gli investimenti nella ricerca e sviluppo (R&S), contribuendo a un circolo vizioso che spinge i ricercatori e i lavoratori altamente qualificati a emigrare.

Il PNR può affrontare questa sfida attraverso tre principali linee di azione:

1. *Sostegno a Spinoff e Startup Innovative*: riconoscendo che queste tipologie di aziende rappresentano un mezzo efficace per valorizzare i dottori di ricerca e i ricercatori, incoraggiando il trasferimento di conoscenze e contribuendo contemporaneamente all'avanzamento della ricerca e alla crescita economica del Paese.
2. *Promozione della collaborazione tra aziende e professionisti altamente qualificati*: agevolando l'integrazione di persone con competenze avanzate all'interno delle imprese italiane esistenti. Questo investimento dovrebbe generare nel tempo una crescente domanda di ricercatori altamente qualificati da parte del settore economico.

3. *Valutazione del potenziale di applicazione industriale delle idee e delle conoscenze sviluppate dai ricercatori italiani.* utilizzando il concetto di "proof of concept" per determinare come le scoperte possano essere applicate industrialmente.

Tutte queste azioni si inseriscono nella collaborazione tra pubblico e privato e possono trarre beneficio dalle competenze e dalle risorse disponibili nei Cluster Tecnologici Nazionali. Ciò contribuirà a migliorare il valore e il riconoscimento dei ricercatori altamente qualificati in Italia.

Ad esse si affiancano infine altri due progetti:

- a. *Doctor startupper e Contamination Lab* (finanziamento FSC 5 milioni di euro): il progetto mira a potenziare gli investimenti nei Contamination Labs (CLabs), spazi di interazione tra studenti universitari e dottorandi di diverse discipline. Questi laboratori promuovono la mentalità imprenditoriale e l'innovazione, incoraggiando l'interdisciplinarietà, nuovi approcci all'apprendimento e lo sviluppo di progetti di innovazione con una prospettiva imprenditoriale, in stretta collaborazione con il territorio.
- b. *Proof of concept* (finanziamento FSC 10 milioni di euro): in linea con lo schema dei bandi ERC, si prevede di fornire fondi ai ricercatori attivi in Italia per esplorare il potenziale industriale delle loro scoperte e innovazioni. I ricercatori che hanno ottenuto finanziamenti europei, nazionali o regionali attraverso una selezione pubblica possono beneficiare di questo finanziamento per il proof of concept. Questo finanziamento avrà una durata di diciotto mesi e consentirà loro di dimostrare la connessione tra la loro ricerca e la realizzazione di un concetto pratico o prototipo.

2. *Programma Nazionale Infrastrutture di Ricerca*

Le infrastrutture di ricerca (IR) rappresentano un pilastro cruciale della ricerca in Italia, soprattutto nella ricerca di base, contribuendo in modo significativo all'avanzamento della conoscenza, all'innovazione e allo sviluppo economico e sociale delle regioni in cui sono

sitate. Le IR offrono servizi di alta qualità, attraggono talenti e favoriscono la creazione di reti internazionali, contribuendo a creare un ambiente competitivo che beneficia sia a breve che a lungo termine delle comunità locali.

Oggi, i Paesi e le regioni competono per ospitare importanti IR, non solo investendo risorse finanziarie ma anche creando contesti più attraenti a livello internazionale per attirare capitale umano e collaborazioni con gli stakeholder. Le IR di alto livello scientifico e con una gestione efficiente attraggono giovani talenti e ricercatori di successo, come sottolineato dalla Commissione Europea nella sua comunicazione "Research and innovation as sources of renewed growth" (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:52014DC0339>).

Il Piano Nazionale della Ricerca (PNR) mette l'accento sulla necessità di sostenere e promuovere un gruppo selezionato di IR per contribuire in modo più efficace alla produzione di conoscenza scientifica e rendere i territori più competitivi a livello internazionale. L'investimento nelle IR è guidato dal Programma Nazionale per le Infrastrutture di Ricerca (PNIR), allineato alle iniziative europee tramite lo European Strategy Forum for Research Infrastructures (ESFRI) e fornito dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, per un ammontare pari a 69 milioni di euro. Questo approccio mira a promuovere il merito e l'efficacia degli investimenti nelle IR in tutto il territorio nazionale e a sostenere le regioni in via di convergenza nell'attivazione di risorse per la ricerca attraverso le IR presenti sul loro territorio.

L'azione che prende forma dal PNIR e quella di *Strutturazione della Governance e di uno strumento finanziario a sostegno della rete nazionale di IR prioritarie*. Il MIUR, in qualità di Amministrazione centrale responsabile del Programma, coordina il processo di valutazione, selezione e finanziamento delle Infrastrutture di Ricerca (IR). Un Comitato Nazionale d'Indirizzo del PNIR (CNI-PNIR) è istituito presso il MIUR, presieduto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e comprende rappresentanti delle Amministrazioni Centrali e Regionali coinvolte nella gestione di un fondo condiviso per le IR. Il CNI-PNIR effettua una prima valutazione delle proposte ricevute per verificare la loro coerenza con le definizioni e i criteri stabiliti. Le proposte che superano questa fase preliminare, che non ha un carattere scientifico, sono sottoposte a una revisione da parte di

un panel di revisori anonimi di fama internazionale. Questi revisori esprimono le loro valutazioni in modo individuale e successivamente durante un meeting di consenso.

I criteri di ammissibilità e di valutazione sono in linea con quelli del ESFRI e sono chiaramente specificati nelle schede di valutazione. Sulla base delle valutazioni del panel di revisori, il CNI-PNIR identifica le IR considerate prioritarie. Questo processo si svolge ogni tre anni, ma il CNI-PNIR effettua un monitoraggio e una valutazione annuale per regolare i finanziamenti. Sei mesi prima della scadenza del triennio, viene effettuata una valutazione ex post tramite una peer review internazionale simile a quella utilizzata per la valutazione ex ante. I risultati di questa valutazione ex post influenzeranno la valutazione in corso per le IR che intendono essere supportate nel triennio successivo. Prima dell'attuazione di questo processo, il MIUR ha gestito un breve periodo transitorio che ha portato all'identificazione delle IR prioritarie mediante una valutazione interna.

Le IR incluse nel Programma avranno maggiori possibilità di ottenere lo status di European Research Infrastructure Consortium (ERIC) e i relativi benefici fiscali, oltre a un accesso privilegiato ai Fondi Strutturali. La programmazione pluriennale delle IR è una condizione preliminare per ottenere i finanziamenti dai Fondi ESIF. Le IR nel PNIR riceveranno finanziamenti da canali regionali e centrali e saranno oggetto di una governance condivisa con le Regioni. Questo coinvolgimento a livello regionale sfrutterà la conoscenza dettagliata del territorio per trasformare la specializzazione locale in opportunità di sviluppo per l'intero sistema.

3. Il rapporto pubblico-privato e la ricerca industriale

Il Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) mira a combinare strumenti di coordinamento e di sostegno specifico per promuovere la ricerca e l'innovazione. Il PNR crea Cluster Tecnologici Nazionali per coordinare l'azione tra Stato, Regioni, e imprese su obiettivi comuni. Questi cluster sono fondamentali per promuovere la ricerca industriale e migliorare la coerenza delle politiche nazionali.

L'obiettivo è creare grandi aggregati nazionali in settori strategici come la chimica verde, l'aerospazio, la salute, le energie rinnovabili e altro ancora. Il PNR incoraggia la ricerca

e lo sviluppo delle imprese, sostenendo la collaborazione tra enti pubblici e privati e finanziando progetti di ricerca di rilevanza internazionale. In particolare, il PNR promuove una forte sinergia tra ricerca pubblica e privata, finanzia iniziative congiunte pubblico-privato, sperimenta politiche per la domanda di innovazione e rafforza il legame tra ricerca e società attraverso l'innovazione sociale e la filantropia. Per garantire una corretta attuazione del programma, è prevista un'azione trasversale di supporto tecnico.

Azione 1: Ricerca Industriale e sostegno degli investimenti privati in innovazione

Il Programma Nazionale della Ricerca ha l'obiettivo di promuovere gli investimenti, in particolare nella ricerca, sviluppo e innovazione, per migliorare la competitività del sistema produttivo. Si basa su due principi guida:

1. *Coerenza e Sinergia*: il programma mira a essere coerente e sinergico con altre misure governative legate alla ricerca industriale e alla competitività industriale, in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e le politiche di coesione.
2. *Specializzazione e Concentrazione*: le risorse saranno specializzate e concentrate in dodici aree di specializzazione identificate dai Cluster Tecnologici Nazionali, che coordineranno e indirizzeranno l'azione in queste aree specifiche.

L'infrastruttura leggera di coordinamento: i Cluster Tecnologici Nazionali

Il Programma Nazionale della Ricerca ha istituito gli otto Cluster Tecnologici Nazionali (CTN) per favorire la collaborazione tra il settore pubblico della ricerca e le imprese. Questi cluster comprendono 456 soggetti, di cui 112 provenienti dalla ricerca pubblica e 344 dalla ricerca industriale, tra cui 140 grandi imprese e 204 piccole e medie imprese. I CTN svolgono un ruolo di coordinamento tra ricerca pubblica e privata e tra governo e politiche territoriali, senza fornire finanziamenti diretti. Gli obiettivi principali dei CTN, coerenti con le priorità di Horizon 2020, sono la creazione di un ambiente collaborativo tra ricerca pubblica e privata, lo sviluppo di roadmap tecnologiche condivise e il supporto alla ricerca industriale. Inoltre,

mirano a promuovere la specializzazione intelligente dei territori disponendo di un finanziamento dell'FSC pari a 5 milioni di euro.

La prima fase dell'implementazione dei Cluster Tecnologici Nazionali (CTN) ha portato all'istituzione di otto di essi (Aerospazio, Agrifood, Chimica Verde, Fabbrica Intelligente, Mobilità e Trasporti, Salute, Smart Communities, Tecnologie per gli Ambienti di Vita) ai quali si sono poi aggiunti quattro nuovi Cluster Tecnologici per completare il presidio delle dodici aree di specializzazione: Blue Growth, Design Creatività Made in Italy, Energia, Cultural Heritage.

La seconda fase prevede che questi CTN adattino la loro governance per soddisfare le esigenze di apertura e inclusione necessarie per raggiungere gli obiettivi di una piattaforma intermedia. Inoltre, sono state identificate ulteriori priorità tematiche per completare il quadro delle dodici aree di specializzazione. I nuovi CTN verranno avviati attraverso una chiamata pubblica per aggregazioni pubblico-privato interessate a perseguire gli obiettivi definiti. I CTN hanno il compito di generare opportunità di sviluppo tecnologico e innovativo per l'industria italiana, creando roadmap tecnologiche condivise e strumenti informativi per supportare la definizione di politiche e l'allocazione di fondi per la ricerca industriale. Essi fungono da luoghi di consultazione e coordinamento tra attori chiave della ricerca pubblica e privata nelle dodici aree di specializzazione nazionale. Il finanziamento diretto riguarda principalmente le attività di coordinamento, mentre le risorse per la ricerca industriale sono gestite dai Ministeri competenti.

I Cluster Tecnologici Nazionali (CTN) hanno il compito di:

- a. Elaborare piani strategici per le dodici aree di competenza, identificando lo sviluppo tecnologico a medio termine, creando roadmap tecnologiche specifiche e suggerendo priorità e modalità di intervento per i settori industriali coinvolti.
- b. Individuare opportunità tecnologiche, infrastrutture necessarie e bisogni di investimento in formazione e sviluppo del capitale umano e portarli all'attenzione dei decisori politici, contribuendo così alle iniziative di sostegno alla ricerca industriale.

- c. Mobilitare il sistema industriale e di ricerca, collaborando anche con le amministrazioni regionali, per creare un partenariato nazionale ampio e inclusivo su priorità condivise, promuovendo la cooperazione tra territori e settori industriali.
- d. Sviluppare piani di investimento specifici per la ricerca e lo sviluppo, l'innovazione e il trasferimento di conoscenze.
- e. Coordinare e promuovere l'accesso ai finanziamenti europei H2020 e svolgere un ruolo di riferimento nelle attività di cooperazione e promozione internazionale.
- f. Diffondere informazioni e facilitare il trasferimento di conoscenze tra il sistema industriale e la società in generale.

Ricerca industriale nelle dodici Aree dei Cluster Tecnologici Nazionali

Il Programma Nazionale per la Ricerca riconosce l'importanza della ricerca industriale per la crescita economica e la competitività delle imprese italiane. Si mira a sostenere la ricerca industriale, la partecipazione italiana a KIC (Comunità della Conoscenza e dell'Innovazione) e altre opportunità legate al Programma Quadro Horizon 2020. Questo sarà realizzato attraverso politiche della domanda sperimentali e il ruolo centrale dei Cluster Tecnologici Nazionali nella pianificazione strategica e nella governance flessibile tramite un finanziamento FSC pari a 350 milioni di euro. Le roadmap tecnologiche e i piani strategici dei Cluster saranno fondamentali per guidare gli interventi di indirizzo e sostegno alla ricerca applicata.

L'obiettivo è consolidare tutti i principali interventi non automatici a sostegno della ricerca industriale in un'unica azione pluriennale. Questi interventi saranno definiti in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e le Regioni, allineati alle scelte di specializzazione e infrastrutturazione del PNR e coordinati con le aree identificate dai Cluster Tecnologici Nazionali. Questo sforzo si concentra sulla pianificazione svolta dai Cluster e prevede il finanziamento di bandi europei, progetti di ricerca industriale e sperimentale nelle dodici aree di specializzazione identificate, in linea con le roadmap tecnologiche dei Cluster. Questa azione coinvolgerà consultazioni con Cluster, Regioni e altre parti interessate e sarà coordinata con il Ministero dello Sviluppo Economico tramite iniziative come "Industria

sostenibile" e "Agenda digitale", oltre a progetti strategici negoziati in modo trasparente, anche in collaborazione con le principali rappresentanze industriali.

4.4 Strategia Nazionale per le Aree Interne

La proposta di una *Strategia Nazionale per le Aree Interne* (SNAI) da parte del Dipartimento per le Politiche di Coesione muove dalla necessità, evidenziata da parte della Commissione Europea, di favorire la ripresa dell'economia e della coesione sociale in Italia⁶⁷. Si tratta di una politica territoriale diretta al miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e delle opportunità economiche nei territori interni e a rischio marginalizzazione, contemplata per la prima volta nel Programma Nazionale di Riforma (PNR) dell'anno 2014 e confluita nell'[Accordo di Partenariato 2014 – 2020](#). La strategia è stata confermata anche nel ciclo 2021-2027 (<https://politichecoesione.governo.it/it/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2021-2027/>).

Il presupposto generale è quello per cui si riconosce come essenziale adottare una nuova strategia che coinvolga tutte le regioni e macro-regioni del paese, mirando a generare occupazione, promuovere l'inclusione sociale e ridurre i costi legati all'abbandono delle aree rurali e interne del territorio. La strategia individua le Aree interne italiane come:

aree significativamente distanti dai centri di offerta di servizi essenziali (di istruzione, salute e mobilità), ricche di importanti risorse ambientali e culturali e fortemente diversificate per natura e a seguito di secolari processi di antropizzazione. Vive in queste aree circa un quarto della popolazione italiana, in una porzione di territorio che supera il sessanta per cento di quello totale e che è organizzata in oltre quattromila Comuni⁶⁸.

⁶⁷ L'intero paragrafo 2.4 del presente elaborato, è frutto di una sintesi e rielaborazione del documento *Accordo di Partenariato 2014-2020. Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*. Di esso vengono recuperate le sezioni utili alla contestualizzazione del presente Progetto di Dottorato entro il più ampio quadro delle politiche nazionali ed internazionali fin qui analizzate, così come le figure e le tabelle utili alla causa. Per la consultazione del documento originale, si rimanda al seguente link: https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19.

⁶⁸ https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 5.

Queste Aree presentano alcune peculiarità:

- a) Sono significativamente lontane dai principali centri che offrono servizi essenziali.
- b) Possiedono importanti risorse ambientali e culturali come risorse idriche, sistemi agricoli, foreste, beni archeologici e centri storici.
- c) Rappresentano territori con una grande diversità naturale e processi di antropizzazione vari nel corso del tempo.

Le Aree interne italiane presentano sfide complesse, tra cui la difficoltà di accesso ai servizi essenziali o di base, tra cui rientrano la sanità, l'istruzione, la mobilità e, sempre più oggi, l'accesso a Internet, per la popolazione residente. La carenza di accesso a questi servizi, considerati ormai in Europa come diritti fondamentali della cittadinanza, compromette significativamente il benessere della popolazione locale e restringe le opportunità e le scelte disponibili per gli individui, compresi potenziali nuovi residenti. Dato l'alto numero di persone che vivono nelle Aree interne, questa disparità assume un notevole rilevanza sia dal punto di vista sociale che politico.

Tuttavia, queste zone dispongono di importanti risorse ambientali e culturali, sebbene siano molto diverse tra loro a causa delle caratteristiche geografiche e delle influenze umane. Negli anni, molte Aree interne hanno sperimentato una riduzione della popolazione, invecchiamento demografico, diminuzione dell'occupazione e un declino nella qualità dei servizi pubblici e privati. Questi problemi hanno generato costi sociali significativi, come il dissesto idrogeologico e il degrado del patrimonio culturale e paesaggistico. La mancanza di innovazione e benefici locali è stata spesso causata da interventi pubblici e privati inadeguati, come l'estrazione di risorse senza contribuire al miglioramento delle comunità locali. In alcuni casi, tuttavia, le Aree interne italiane hanno mostrato resilienza e sviluppato politiche positive nonostante il processo di marginalizzazione. Queste aree hanno mantenuto o aumentato la popolazione, valorizzato le risorse locali in modo sostenibile e stabilito forme di cooperazione tra comuni per fornire servizi di base. Queste esperienze dimostrano la presenza di buone capacità di gestione locale e possono essere un modello per altre regioni in difficoltà, evidenziando la possibilità di affrontare sfide e promuovere lo sviluppo anche in contesti complessi.

In linea con una simile constatazione, ed allo scopo di affrontare le sfide appena discusse e promuovere lo sviluppo economico e sociale, è necessaria una strategia nazionale dedicata alle Aree interne, che tenga conto delle loro specificità e promuova l'inclusione sociale, la creazione di posti di lavoro e la riduzione dei costi associati all'abbandono del territorio. La strategia si basa su tre principali innovazioni: coinvolgimento limitato di Aree selezionate, dimensione nazionale con finanziamenti europei, e assicurazione dei servizi essenziali come salute, istruzione e mobilità. Questi interventi saranno finanziati da fondi comunitari e risorse nazionali. Gli obiettivi includono l'inversione delle tendenze demografiche negative, l'attrazione di nuovi residenti e la promozione del benessere e dell'inclusione sociale. Il coinvolgimento delle comunità locali, delle Regioni e dei Comuni è fondamentale per l'attuazione della strategia. Saranno stipulati Accordi di Programma Quadro per garantire il monitoraggio e il coordinamento degli interventi.

In sintesi, la strategia per le Aree interne mira a trasformare queste zone in motori di sviluppo nazionale, sfruttando le loro risorse uniche e migliorando la qualità della vita dei residenti.

4.4.1 Motivazione e obiettivo di una strategia per le Aree interne

La strategia si concentra sulla valorizzazione del "capitale territoriale" inutilizzato nelle Aree interne, comprendendo risorse naturali, culturali, sociali ed economiche. Attualmente, gran parte di questo capitale rimane inutilizzato a causa della de-antropizzazione delle zone. Nella prospettiva di una strategia di sviluppo locale, è cruciale attivare questo capitale inutilizzato, magari sfruttando la presenza di soggetti innovativi come presidi manifatturieri avanzati. Pertanto, le politiche di sviluppo locale dovrebbero concentrarsi su questa attivazione.

A livello nazionale, le Aree interne sono cruciali per il potenziale di sviluppo economico che possono offrire, date le loro dimensioni demografiche e territoriali. Lasciare inutilizzato questo ampio e diversificato capitale territoriale rappresenta un'opportunità mancata dal punto di vista economico. L'Italia ha una considerevole forza lavoro non

sfruttata, e attivare il capitale territoriale locale può contribuire a migliorare la crescita economica del paese.

Una rinnovata strategia per le Aree interne ha come obiettivo principale l'inversione del trend demografico negativo, sia in termini di numero di residenti, sia in termini di composizione per età e natalità. Questo rapporto enfatizza che il tema centrale da affrontare in una strategia di sviluppo economico per le Aree interne è la situazione demografica. La debolezza demografica strutturale è un problema diffuso e in crescita in queste zone; pertanto, il rafforzamento della struttura demografica dei sistemi locali delle Aree interne è un obiettivo preliminare cruciale per il successo della strategia di sviluppo, che può essere raggiunto attraverso la crescita demografica, l'aumento delle classi di popolazione in età lavorativa o almeno l'arresto del declino.

Inoltre, le Aree interne devono essere considerate una "questione nazionale" per due ulteriori motivi. In primo luogo, generano ingenti costi sociali dovuti a processi di produzione e investimento che possono causare problemi come l'instabilità idro-geologica, la perdita di biodiversità e la dispersione della conoscenza pratica, o "saper fare". In secondo luogo, la scarsa accessibilità ai servizi di base come sanità, istruzione, mobilità e connettività internet limita il benessere della popolazione residente e crea disparità sociali e politiche significative, considerando la quota considerevole della popolazione che vive nelle Aree interne.

La strategia si basa sulla distinzione tra due modalità di sviluppo locale: lo sviluppo intensivo e lo sviluppo estensivo. Lo sviluppo intensivo si concentra su cambiamenti che aumentano il benessere pro-capite dei residenti senza necessariamente aumentare la scala dei processi produttivi. Lo sviluppo estensivo, invece, non solo migliora il benessere pro-capite ma aumenta anche la dimensione dei processi produttivi. A livello nazionale, le Aree interne italiane hanno un enorme potenziale per lo sviluppo estensivo grazie al loro capitale territoriale inutilizzato e alla forza lavoro disponibile. Queste aree potrebbero contribuire a ridurre la disoccupazione nelle città italiane. Tuttavia, a livello locale, molte Aree interne stanno vivendo una situazione di deterioramento socio-demografico e richiedono interventi per la stabilizzazione socio-economica.

La strategia attuale mira a promuovere entrambe le modalità di sviluppo, intensiva ed estensiva, concentrandosi sull'inversione delle tendenze demografiche in atto, che dovrebbe tradursi in una ripresa demografica e una modifica della composizione per età della popolazione.

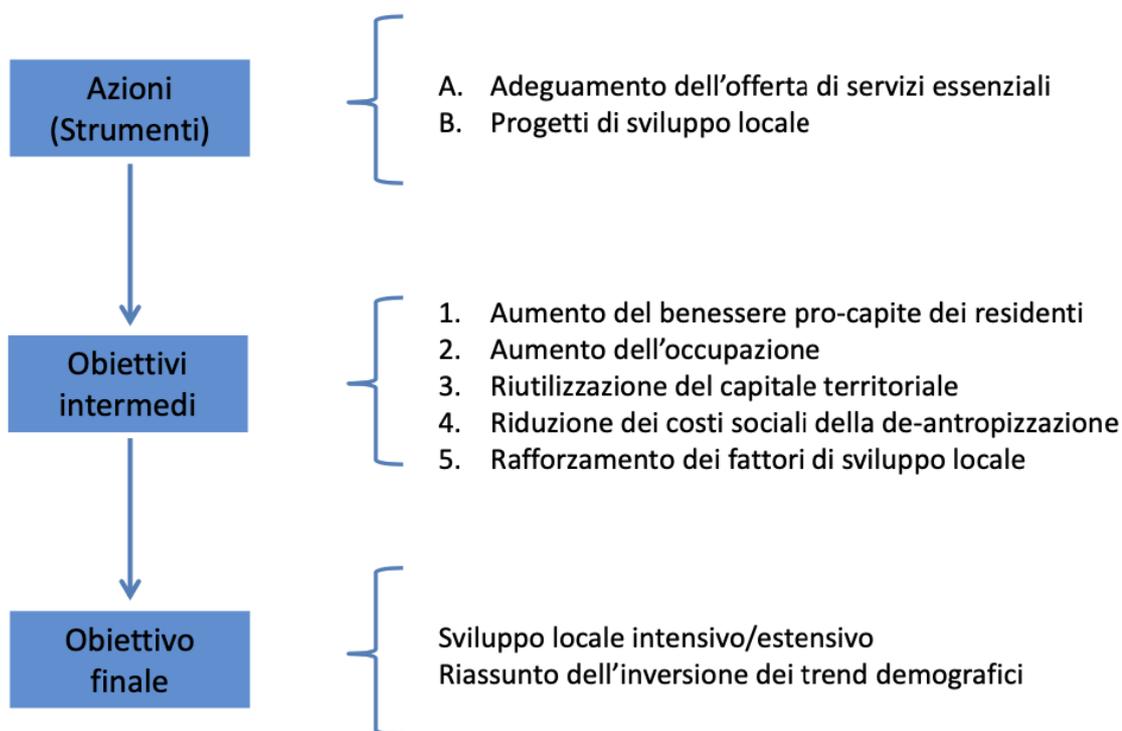
La strategia persegue cinque obiettivi intermedi:

1. Aumento del benessere della popolazione locale.
2. Aumento della domanda locale di lavoro e dell'occupazione.
3. Aumento dell'utilizzo del capitale territoriale.
4. Riduzione dei costi sociali associati alla de-antropizzazione.
5. Rafforzamento dei fattori di sviluppo locale.

Questi obiettivi intermedi sono interdipendenti e contribuiscono all'obiettivo generale di sviluppo e ripresa demografica delle Aree interne, sia in modalità intensiva che estensiva. Per raggiungere questi obiettivi, la strategia prevede due classi di azioni, a livello nazionale e locale:

- a) Adeguamento della qualità e quantità dell'offerta dei servizi essenziali.
- b) Progetti di sviluppo locale (cfr. Figura 1.1).

Figura 1.1 - Obiettivi della Strategia Aree interne



Fonte: https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_ree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 12.

L'obiettivo intermedio per lo sviluppo locale comprende due aspetti chiave: il "mercato" e il "lavoro". Per il "mercato", è fondamentale che i sistemi locali rispondano alle esigenze dei consumatori a livello nazionale, europeo e globale, promuovendo la produzione locale. Il "lavoro" è essenziale per la ripresa economica delle Aree interne e può essere raggiunto attraverso l'immigrazione, l'aumento della conoscenza nel lavoro e una retribuzione equa. Queste due dimensioni, "mercato" e "lavoro", sono interconnesse e richiedono servizi essenziali per garantire il futuro delle Aree interne.

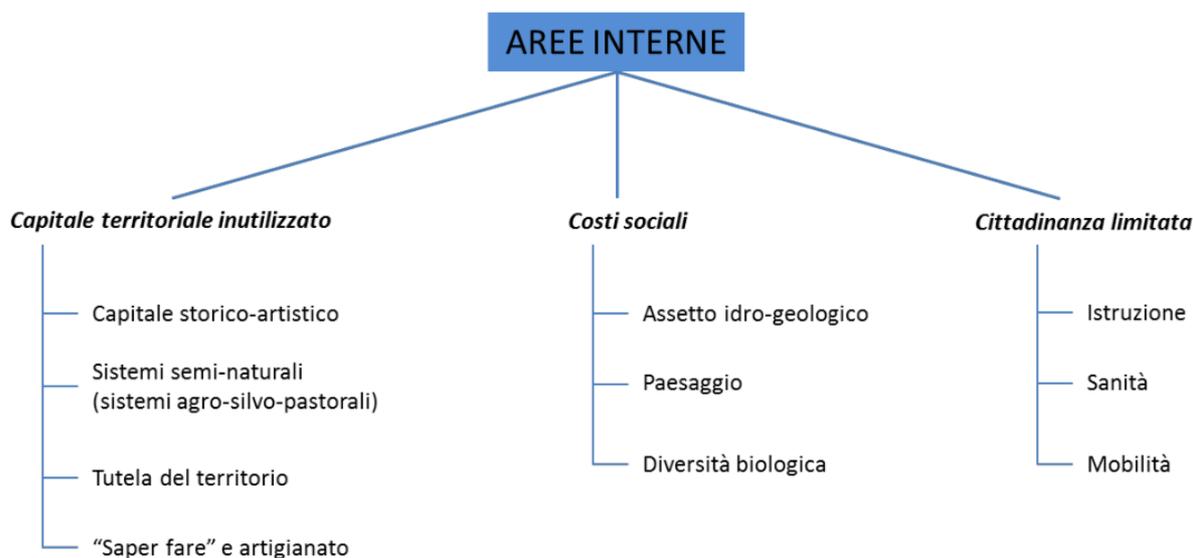
Infatti, dopo decenni di profondi cambiamenti, le Aree interne italiane possono essere descritte attraverso tre temi distinti:

1. *Capitale territoriale non utilizzato*: molte di queste regioni presentano paesaggi abbandonati, con sistemi semi-naturali come sistemi agro-forestali in disuso, edifici vuoti e conoscenze tradizionali inutilizzate. L'utilizzo del capitale territoriale

varia notevolmente tra le diverse Aree interne, ma l'abbondanza di risorse inutilizzate è un tratto comune.

2. *Costi sociali delle attuali modalità di produzione e consumo*: i processi di produzione e consumo attuali spesso generano costi sociali significativi. Le questioni legate al dissesto idrogeologico sono rilevanti, ma ci sono anche problemi legati alla manutenzione insufficiente, come la perdita di biodiversità, il degrado dei paesaggi umani e la scomparsa di conoscenze tradizionali.
3. *Disagio sociale dovuto alla mancanza di servizi di base*: le Aree interne soffrono di una carenza di servizi di base essenziali, come istruzione, assistenza sanitaria, mobilità e accesso a Internet. Questa mancanza è in parte dovuta alla bassa densità di popolazione in queste regioni, che rende difficile l'organizzazione efficiente dei servizi. Questa carenza non solo riduce il benessere delle persone che vivono nelle Aree interne, ma può anche scoraggiare la residenza in queste zone (cfr. Figura 1.2).

Figura 1.2 - Descrizione dello stato delle Aree interne



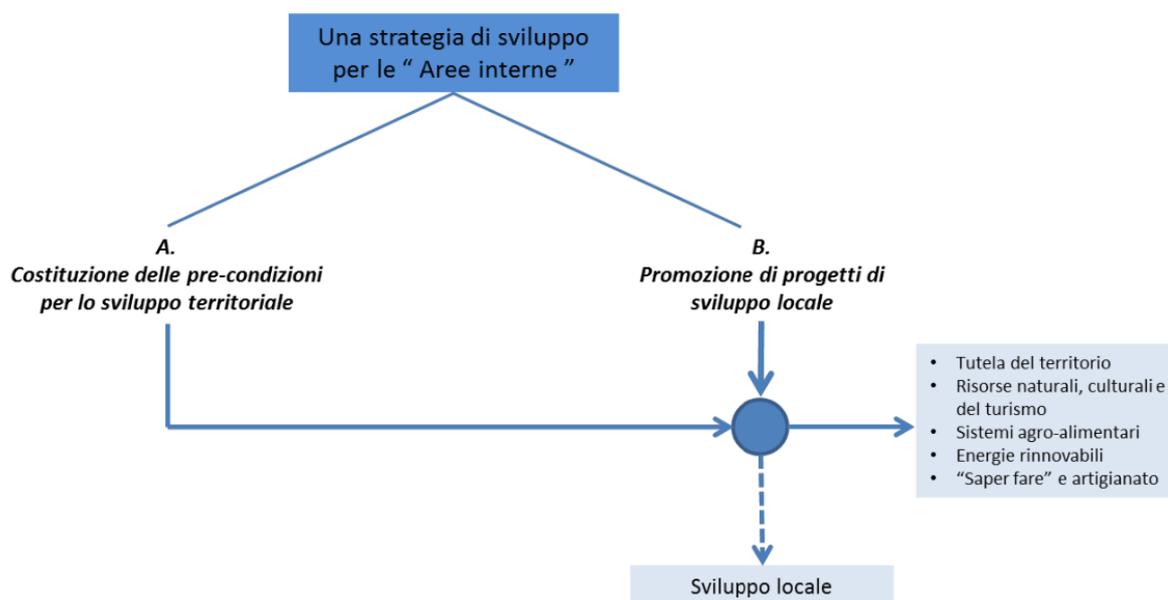
I tre livelli di descrizione delle Aree interne sono suddivisi in sotto-livelli. Si tratta di una suddivisione fondamentale ed applicabile in modo flessibile in base alle specifiche esigenze interpretative di ciascun territorio. Ciò che rende unico lo schema della Figura 1.2 è la sua capacità di essere letto sia come una descrizione dei problemi e delle disuguaglianze presenti nelle Aree interne che come una rappresentazione delle opportunità e delle potenzialità di sviluppo economico in queste regioni (https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 16).

4.4.2 Una strategia integrata di sviluppo locale

La strategia di sviluppo per le Aree interne richiede una visione congiunta a livello nazionale e locale. La prospettiva nazionale riconosce l'importanza delle Aree interne ma non può definire progetti locali specifici per lo sviluppo. Solo le comunità locali possono tradurre la complessità locale in progetti, collaborando con soggetti innovativi che operano talvolta in isolamento ma sono collegati a reti sovra-territoriali.

A livello nazionale, è possibile rimuovere gli ostacoli istituzionali ed economici che influenzano le comunità locali. La strategia deve integrare una visione nazionale con una locale per affrontare la varietà delle Aree interne italiane. La strategia si compone di due dimensioni: (a) "precondizioni dello sviluppo locale" e (b) "progetti di sviluppo locale". La dimensione (a) riguarda l'accesso ai servizi di base, mentre la dimensione (b) riguarda i progetti che agiscono direttamente sul territorio. Entrambe le dimensioni possono essere influenzate a livello europeo, nazionale, regionale e locale. È importante separare l'azione sulle pre-condizioni dallo svolgimento dei progetti di sviluppo locale poiché coinvolge attori e risorse diversi e deve precedere o avvenire simultaneamente ai progetti. L'attenzione alle pre-condizioni e la consapevolezza che devono essere garantite a diversi livelli di governo caratterizzano questa strategia di sviluppo locale (cfr. Figura 1.3).

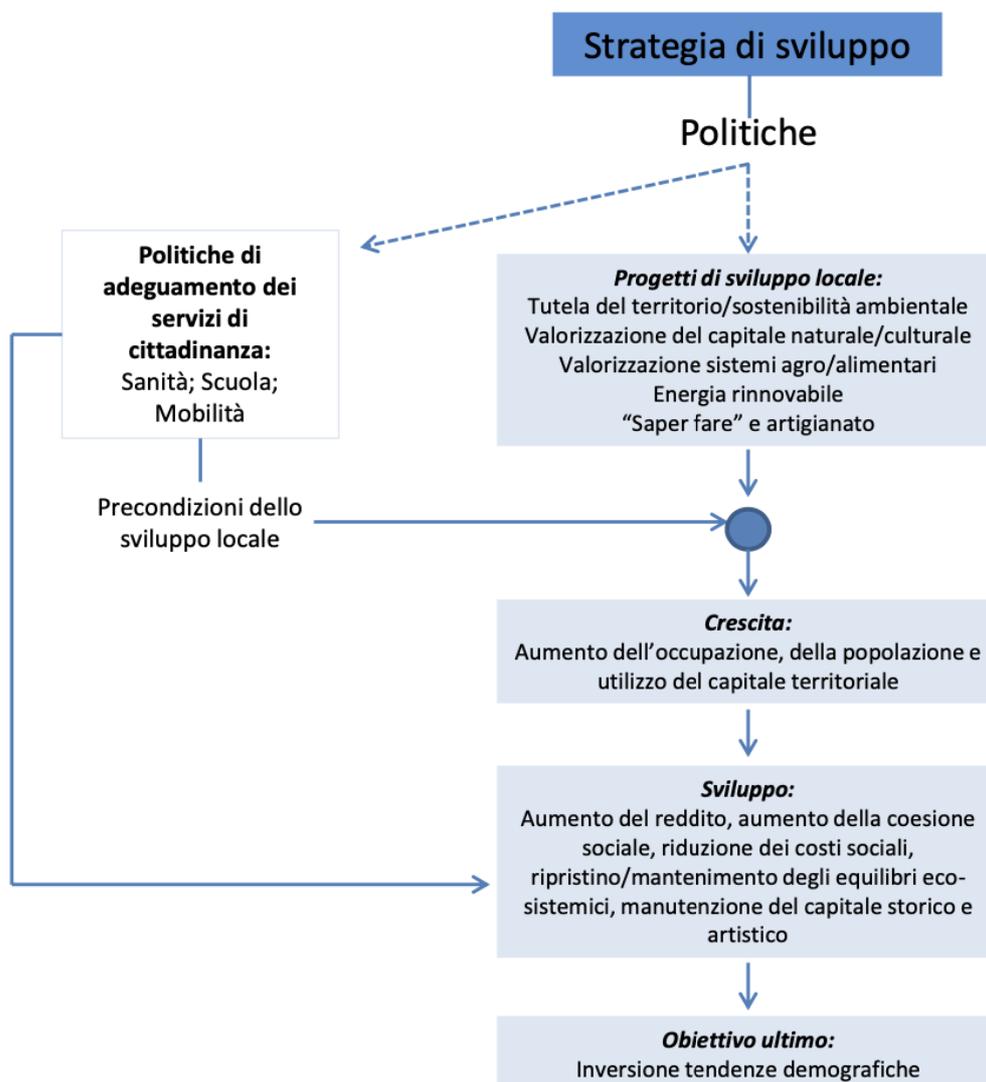
Figura 1.3 - Una strategia di sviluppo locale



La Figura 1.3 sintetizza la strategia di sviluppo locale per le Aree interne italiane. Questa strategia emerge da un'approfondita analisi dei risultati ottenuti o mancati dalle politiche di sviluppo locale passate e dalla considerazione delle esperienze europee in atto, specialmente nei territori che affrontano sfide legate alla marginalità territoriale per ragioni geografiche o territoriali (https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 19).

La strategia di sviluppo economico in questo rapporto si suddivide in tre livelli di intervento: A, B e C (cfr. Figura 1.2). Ogni livello produce effetti specifici, ma il successo della strategia si basa sull'interazione sinergica tra di essi, puntando all'integrazione dello sviluppo locale. Le "precondizioni dello sviluppo locale" sono un livello fondamentale che riguarda la disponibilità di servizi come sanità, istruzione, formazione e mobilità, considerati essenziali per la cittadinanza. Questi servizi sono cruciali per mantenere la residenza e attrarre nuovi residenti. La mancanza di questi servizi rappresenta un ostacolo significativo per qualsiasi strategia di sviluppo. Il secondo livello riguarda i "progetti di sviluppo locale" che si concentrano su vari ambiti, come la tutela del territorio, la valorizzazione del capitale naturale e culturale, il settore agro-alimentare, le energie rinnovabili, l'artigianato e le competenze locali. Tuttavia, questi progetti possono avere successo solo se i territori si preparano adeguatamente, collaborando con i vari livelli di governo, per garantire le precondizioni necessarie (cfr. Figura 1.4).

Figura 1.4 - Politiche ed effetti



La Figura 1.4 riassume la strategia in cui interventi mirati migliorano i servizi educativi, sanitari, di mobilità e di connettività virtuale, portando a un aumento del benessere della popolazione residente e all'attrattività dei luoghi per nuovi residenti. Questi interventi sono considerati precondizioni vitali per il successo dei progetti di sviluppo locale. Allo stesso tempo, gli interventi a livello di sviluppo locale, riguardanti la domanda di beni/servizi locali e la qualità del mercato del lavoro locale, sono altrettanto essenziali per sostenere l'efficacia dei progetti di sviluppo locale (https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 23).

4.4.3 Identificazione, caratteristiche ed organizzazione territoriale delle Aree interne

La definizione generale di Aree interne, come quelle parti del territorio italiano lontane dai centri di offerta di servizi essenziali, non permette di identificare confini territoriali chiari, poiché la significatività della distanza e dei servizi essenziali è soggettiva e dipende dalle valutazioni dei residenti. Alla luce del fatto che precedenti criteri di definizione

generale dei territori nazionali, basati su forme di “zonizzazione” vincolata per gli interventi, hanno prodotto pessimi risultati ed effetti degenerativi, l'identificazione delle Aree interne prende le mosse, nel documento SNIA, con una visione policentrica del territorio italiano, considerando una rete di comuni o aggregazioni di comuni – definiti *centri di offerta di servizi* – attorno ai quali gravitano aree con diversi livelli di perifericità spaziale. Gli assunti teorici alla base di questa mappatura includono la densa e diversificata rete di centri urbani in Italia, la loro capacità di offrire servizi essenziali e l'effetto sulla qualità della vita e sull'inclusione sociale dei cittadini in base alla perifericità spaziale dei territori rispetto a questa rete, così come il fatto che le relazioni funzionali tra i centri urbani e le aree periferiche possono variare significativamente.

Dopo aver individuato i Centri, i comuni rimanenti sono stati classificati in quattro fasce: aree di cintura, aree intermedie, aree periferiche e aree ultra periferiche (cfr. Figure 2.1 e 2.2) Questa classificazione è stata basata su un indicatore di accessibilità calcolato in termini di tempo di percorrenza rispetto al centro più vicino. Le fasce sono state create utilizzando i terzili della distribuzione del tempo di percorrenza in minuti dal centro più vicino, corrispondenti a circa 20 e 40 minuti. Inoltre, è stata aggiunta una terza fascia, oltre i 75 minuti, che rappresenta il 95° percentile, per identificare i territori ultra periferici (https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_ree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 26)⁶⁹.

⁶⁹ Per maggiori dettagli metodologici si rimanda a “Le Aree interne: di quale territori parliamo? Nota esplicativa sul metodo di classificazione delle aree” scaricabile dal sito delle Aree interne al seguente indirizzo: https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/01/Nota_metodologica_Aree_interne-2-1.pdf

Figura 2.1 - Classificazione dei comuni secondo livelli di perifericità



Fonte: https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_ree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19

Figura 2.2 - La mappa delle Aree interne dell'Italia



Fonte: https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_ree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 27.

Le Aree interne, così identificate come la somma delle aree intermedie, periferiche e ultra-periferiche, comprendono circa il 53% dei comuni italiani, che corrispondono a 4.261

comuni. Queste aree ospitano il 23% della popolazione italiana, che equivale a oltre 13.540.000 abitanti, residenti in una porzione di territorio che rappresenta più del 60% del totale (cfr. Tabella 2.1).

Tabella 2.1 - Principali caratteristiche dei comuni classificati secondo la metodologia proposta

Classificazione Comuni	Numero	%	Altitudine	Popolazione	%	Variazione		
						%	Superficie	
						1971-2011		
Polo	219	2,7	145	21.223.562	35,7	-6,8	29.519	9,8
Polo intercomunale	104	1,3	166	2.466.455	4,1	22,7	6.251	2,1
Cintura	3508	43,4	215	22.203.219	37,4	35,8	81.815	27,1
Intermedio	2377	29,4	395	8.952.266	15,1	11,6	89.448	29,6
Periferico	1526	18,9	607	3.671.372	6,2	-8,1	73.256	24,3
Ultra-periferico	358	4,4	627	916.870	1,5	-5,3	21.784	7,2
TOTALE	8092	100,0	358	59.433.744	100,0	9,8	302.073	100,0

Fonte: Elaborazione UVAL-UVER su dati Istat – Censimento della popolazione 1971 e 2011

Fonte: https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19, p. 26.

Le Aree interne dell'Italia, in linea con le loro caratteristiche geografiche, mostrano una marcata specializzazione nel settore primario, ossia l'agricoltura. Mentre nei Centri urbani il 43% dei comuni è specializzato in questo settore, nelle Aree interne questa percentuale sale al 73%. Tuttavia, vi è una variabilità regionale all'interno delle Aree interne, con una maggiore specializzazione agricola osservata nelle regioni del Sud, come Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia e Sardegna, rispetto alle regioni del Centro-Nord.

La dimensione media delle aziende presenti nelle Aree interne è di tre addetti, rispetto ai quattro dei Centri, con una tendenza alla diminuzione della dimensione media man mano che ci si sposta dal Nord al Sud dell'Italia, evidenziando una maggiore fragilità strutturale del sistema produttivo delle Aree interne delle regioni meridionali. La percentuale di addetti alle aziende rispetto alla popolazione residente è del 31,8% nei Centri e del 21,7% nelle Aree interne, con notevoli variazioni regionali. In generale, anche in questo caso, si osserva una diminuzione di questa percentuale spostandosi da Nord a Sud per entrambi i tipi di territori.

A livello nazionale, nel 2010, il reddito imponibile per abitante (ai fini dell'IRPEF) nelle Aree interne era inferiore del 18% rispetto ai Centri. Tuttavia, ci sono notevoli differenze regionali, con differenze inferiori al 10% in regioni come la Valle d'Aosta e il Veneto e superiori al 20% in Basilicata, Sicilia e Lazio. La differenza tende ad aumentare man mano

che ci si sposta da Nord a Sud. Tra il 2004 e il 2010, il reddito medio imponibile per abitante nelle Aree interne è cresciuto meno rispetto a quello dei Centri (+10,6% contro +11,4%), portando a un aumento del divario tra le due aree. Anche in questo caso, ci sono differenze regionali.

4.4.4 Progetti di sviluppo locale

Entrando nel vivo delle azioni messe in campo dalla SNAI, si tralascerà nella presente trattazione l'analisi della prima classe di azioni della Strategia, che come visto si concentra sul soddisfacimento delle pre-condizioni per lo sviluppo territoriale, cioè alla produzione e offerta sul territorio di servizi che nella società contemporanea si qualificano come diritti di "cittadinanza": a) sanitari; b) di istruzione e formazione professionale; c) di mobilità. Una simile scelta è orientata ad analizzare in modo sistematico la sezione della Strategia entro la quale si inquadra il presente progetto di ricerca, vale a dire la seconda classe di azioni e strumenti che la SNAI si pone l'obiettivo di attuare.

La riflessione da cui principia questa sezione programmatica della Strategia è relativa alla consapevolezza che ognuna delle Aree interne è caratterizzata da una diversità di qualche tipo: di stile vita, di aria, di alimentazione, di relazioni umane, di natura. Ebbene, un intervento finalizzato a stimolare lo sviluppo nelle Aree interne deve concentrarsi su tali specificità, sui fattori di sviluppo potenziali e su temi di grande rilevanza. Questi temi sono collegati alle notevoli risorse nascoste presenti in queste aree e si pongono dunque come i punti centrali su cui concentrare gli sforzi per ottenere risultati visibili e misurabili in un periodo ragionevole. Questo sforzo richiede la collaborazione delle risorse umane disponibili e dei finanziamenti.

Le aziende già presenti nelle Aree interne, che servono con successo i mercati globali con prodotti industriali non necessariamente legati alle specificità locali, devono essere considerate alleate co-interessate nel migliorare le condizioni socio-ambientali del territorio e il benessere dei suoi residenti. Tuttavia, la strategia per le Aree interne non si concentra sulla politica di sostegno alla competitività e all'adattamento di queste aziende nei loro mercati di riferimento, ma piuttosto guarda a queste realtà industriali come potenziali forze di modernizzazione a livello locale. In tal senso, la strategia per le Aree interne ha una doppia

anima: mira sia a valorizzare le risorse esistenti nel territorio in ottica di sviluppo, sia a promuovere la sostenibilità e la tutela del territorio. Di conseguenza, i punti focali su cui si concentra, come già accennato, sono i seguenti:

- a) Tutela del territorio e delle comunità locali;
- b) Valorizzazione delle risorse naturali, culturali e promozione del turismo sostenibile;
- c) Sviluppo dei sistemi agro-alimentari locali;
- d) Promozione del risparmio energetico e delle filiere locali di energia rinnovabile;
- e) Sostegno alle abilità artigianali e all'artigianato.

Questi punti rappresentano le aree chiave su cui concentrare gli sforzi per promuovere lo sviluppo sostenibile e migliorare le condizioni di vita nelle Aree interne. Ci si concentrerà in tal senso sui punti focali a, b ed e, che più degli altri si pongono in continuità con gli scopi del presente progetto di ricerca.

Tutela del territorio e delle comunità locali

La tutela del territorio nelle Aree interne è attualmente insufficiente e spesso è stata interpretata come imposizione di vincoli invece che come cura delle risorse territoriali; purtuttavia, essa è essenziale per garantire la sicurezza del territorio e contrastare l'abbandono e il declino demografico. Perché la messa in sicurezza del territorio sia efficace, deve coinvolgere la popolazione locale – la sola a possedere la conoscenza e l'interesse per agire in modo proattivo e quotidiano anziché attendere grandi interventi sporadici – divenendo custode attivo del territorio. Inoltre, per riportare la tutela del territorio sotto il controllo delle comunità locali e trasformarla in un processo di sviluppo, è necessario ridefinire il concetto di tutela con parole chiave come la manutenzione del capitale naturale, la prevenzione, la resilienza, l'adattamento e la considerazione dei servizi ecosistemici resi. Ne deriva che, al fine di creare un legame tra la tutela del territorio, lo sviluppo e l'occupazione, sia necessario investire a lungo termine nelle comunità locali, promuovere nuove filiere economiche nei settori dell'energia, delle risorse forestali, dell'agricoltura e dei

sistemi ecosistemici, consentire alle comunità locali di gestire e accedere alle risorse locali, promuovere la co-produzione di servizi innovativi e ristabilire connessioni tra aree consumatrici e produttive. È anche essenziale adottare nuove forme di governance che trasformino le esternalità positive in servizi, attribuiscono funzioni pubbliche di natura ambientale e paesaggistica a soggetti presenti sul territorio, e organizzino forme di co-governance pubblico-privata per garantire la complementarità tra la produzione di beni pubblici e privati.

Valorizzazione delle risorse naturali, culturali e del turismo sostenibile

Le Aree interne italiane sono caratterizzate da una ricca diversità climatica e naturale, che ha favorito la crescita di una vasta gamma di prodotti agricoli provenienti da diverse culture e tradizioni nel corso della storia. Questa diversità, sia naturale che culturale, si è intrecciata nei vari luoghi, creando una ricchezza unica. Oggi, in un'epoca di crescente globalizzazione, la diversità dei luoghi e il policentrismo diventano sempre più importanti sia per le persone che per lo sviluppo. L'Italia è ben posizionata per sfruttare questa diversità e il suo policentrismo, che non dovrebbe essere perso ma mantenuto.

Le Aree interne sono anche ricche di risorse naturali e culturali, ma la loro valorizzazione spesso non è stata sostenibile. La sfida principale è trovare un equilibrio tra orientamento al mercato, creazione di occupazione e conservazione del patrimonio. Il turismo naturalistico potrebbe essere una chiave interessante per lo sviluppo delle Aree interne, ma è necessario gestirlo in modo sostenibile. L'implementazione di progetti innovativi ha portato a nuove opportunità di lavoro, il recupero del patrimonio artistico e abitativo, e ha creato forme alternative di reddito per la popolazione locale. La promozione di forme diffuse di ospitalità, al di fuori dei grandi circuiti turistici, ha contribuito alla tutela di borghi e piccoli paesi, oltre a mantenere il tessuto sociale in queste aree.

Un'altra chiave per lo sviluppo locale riguarda l'identità culturale delle comunità. La valorizzazione di questa identità dovrebbe mantenere le tradizioni locali e allo stesso tempo promuoverle presso un pubblico più ampio. Ciò richiede un approccio attento e bilanciato per preservare e valorizzare le radici culturali delle comunità. Per garantire la vitalità sociale, culturale ed economica nelle Aree interne, è fondamentale mantenere una popolazione che

eviti il declino demografico. Tuttavia, molte di queste aree hanno una popolazione anziana (più del 30% della popolazione che vi risiede ha più di 65 anni), il che presenta diverse sfide: la zona può raggiungere un punto critico demografico in cui la sopravvivenza della popolazione diventa difficile senza una forte immigrazione dall'esterno; con un'elevata percentuale di anziani, diventa prioritario sviluppare un sistema di assistenza adeguato; le abitazioni invecchiano con i loro abitanti, portando al degrado del patrimonio abitativo.

Per rivitalizzare queste aree, si rende dunque necessario:

- a. Trattenere i giovani locali e valorizzare la loro presenza come custodi delle eredità culturali locali, creando incentivi per il loro soggiorno e promuovendo sistemi locali intercomunali.
- b. Attrarre popolazione straniera giovane e motivata, preparando adeguatamente il processo di integrazione.
- c. Favorire joint-venture tra immigrati di successo e parenti o amici rimasti nel loro paese d'origine, incoraggiando la mobilità e gli scambi nel Mediterraneo.
- d. Promuovere la creazione di cooperative locali gestite dai giovani per la produzione, il commercio e l'assistenza.

Saper fare e artigianato

La Strategia Nazionale per le aree Interne mette in evidenza l'importanza dei saperi locali come risorsa nascosta nelle Aree interne del Paese per stimolarne lo sviluppo. Si tratta sia dei saperi istituzionali e organizzativi sia delle specifiche produzioni locali radicate in tali conoscenze. Queste capacità artigianali sono considerate fattori cruciali per lo sviluppo territoriale. Tuttavia, negli ultimi decenni, l'intervento pubblico ha spesso affrontato solo alcune dimensioni dei saperi locali, creando squilibri nei sistemi produttivi e favorendo la dipendenza. Inoltre, la produzione di beni culturali basati sulla cultura locale è stata un fattore di successo in molte Aree interne, contribuendo sia a preservare la cultura tradizionale che a generare ricchezza economica. Questi beni, infatti, sono sì radicati nella storia e nella cultura locali, ma sono anche in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato.

Per innescare processi di sviluppo sostenibile, dunque, è fondamentale lavorare contemporaneamente su aspetti come l'integrazione, la conservazione e l'innovazione dei saperi locali. Questo approccio integrato può contribuire a rompere il circolo vizioso del sottosviluppo che affligge molte di queste aree. Inoltre, i casi di successo dimostrano che lo sviluppo basato su fattori endogeni richiede l'introduzione di elementi innovativi e spesso esterni alle tradizioni locali. L'innovazione non si limita alla crescita delle competenze ma implica anche l'apertura al mondo esterno e la costruzione di reti di relazioni. Infine, è cruciale restituire questi saperi alle comunità locali attraverso la formazione e l'istruzione, in modo che possano diventare un'opportunità di sviluppo per i residenti delle Aree interne. La formazione e la scuola svolgono un ruolo essenziale nel veicolare, rielaborare e ampliare le competenze locali e nel colmare le lacune delle capacità mancanti o inadeguate a livello locale.

5 La Montagna Materana ed Accettura: ricostruzione dell'area interna ed analisi del caso di studio Boliviandando

Nelle prossime pagine si proporrà un'analisi preliminare delle principali caratteristiche della realtà territoriale che ricade nell'area della Montagna Materana. Per farlo, come già descritto nella sezione di questo elaborato dedicata all'approccio metodologico (capitolo 1), è stata avviata un'estesa attività di consultazione di fonti secondarie, finalizzata a raccogliere informazioni pertinenti relative all'area di interesse, con il duplice scopo di ricostruire il profilo sociale, economico e naturale della Montagna Materana, e nello specifico del Comune di Accettura, e di rilevare i siti di maggiore interesse dal punto di vista socio-culturale, paesaggistico, storico e naturalistico che possano essere messi a sistema in una strategia di valorizzazione del territorio a fini turistici.

Inoltre, come già visto nella sezione dedicata alla genesi di questo progetto di dottorato (capitolo 4), la Strategia Nazionale per le Aree Interne rappresenta uno dei documenti da cui prende le mosse la presente attività di ricerca. La Strategia ricomprende fra le altre, come ormai noto, l'area della Montagna Materana, per la quale, nel Maggio 2019, è stato approvato il relativo Accordo di Programma Quadro (APQ, <https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Montagna-Materana.pdf>), ovvero il documento programmatico sviluppato di concerto fra i Comuni ricadenti nell'area interna che esplora ed analizza il quadro complessivo in cui versano i territori coinvolti e propone le relative azioni di recupero, potenziamento e valorizzazione dell'area nel suo complesso, alla luce del piano d'azione rappresentato dalla Strategia Nazionale per le Aree Interne stessa.

Pertanto, parallelamente al processo di (ri)scoperta dell'area interna indagata tramite l'attività di analisi delle fonti, si proporrà una rielaborazione sintetica dell'Accordo di Programma Quadro, dedicando particolare importanza, come già era stato fatto nell'attività di analisi della Strategia Nazionale per le Aree Interne, alle azioni proposte dell'APQ nell'ambito specifico della valorizzazione del territorio a fini turistici. Approcciarsi all'area della Montagna Materana tramite la guida fornita dalla conoscenza del territorio e dall'esperienza diretta di quanti nell'area vivono, abitano e si prodigano per una sua rinascita

rappresenta, si ritiene, il migliore punto di partenza per conoscere ed imparare ad avvicinarsi a questa realtà territoriale.

Infine, allo scopo di offrire un termine di paragone adeguato dal quale recepire caratteristiche, modalità organizzative ed informazioni utili sui processi e le attività necessari per la realizzazione di un progetto coerente di valorizzazione dell'area interna a fini turistici, si procederà con l'analisi di un caso di studio, rappresentato dal progetto Boliviandando. Il progetto è stato proposto dalla cooperativa Coopculture, una delle maggiori cooperative operante nel settore della cultura a livello nazionale. Coopculture, in collaborazione con un network internazionale di altre organizzazioni, ha avviato il progetto in esame inserendolo all'interno di un percorso di lavoro più ampio, rappresentato dal progetto INCAmmino, il cui obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo economico sostenibile di undici comunità locali situate nell'area d'influenza del Cammino Inca, noto come *Qhapaq Nan*, in Bolivia. Il focus principale del progetto è sulla preservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, sia materiale che immateriale, e del patrimonio naturale della regione.

In breve, Boliviandando è un'infrastruttura socio-tecnica ideata per indirizzare la promozione dell'offerta turistica delle comunità boliviane sia a livello nazionale che internazionale. Attraverso Boliviandando, le comunità rurali indigene offrono ai visitatori un'opportunità di scambio culturale basata su un modello di gestione solidale che è sostenibile sia dal punto di vista sociale che economico. Per farlo, la piattaforma offre strumenti digitali che supportano gli utenti nel processo di conoscenza preliminare dell'area e di pianificazione ed organizzazione dei viaggi alla scoperta delle destinazioni comunitarie in Bolivia, con un approccio basato sui principi del turismo solidale e della valorizzazione di comunità e territori locali.

L'analisi approfondita di una simile esperienza permetterà in ultima istanza di recepire ed identificare *lessons learned* e *best practices*, linee guida, strumenti e output auspicabili in relazione al possibile sviluppo di un progetto digitale di valorizzazione dell'area interna della Montagna Materana.

5.1 I principali siti di interesse della Montagna Materana

La regione Lucana, situata nel cuore dell'Italia interna e del Mediterraneo interiore, ospita un arcipelago composto da otto affascinanti paesi: Accettura, Aliano, Cirigliano, Craco, Gorgoglione, Oliveto Lucano, San Mauro Forte e Stigliano. Questi luoghi, disseminati tra paesaggi caratterizzati da calanchi, colline ricoperte di ulivi, boschi e campi di grano, rappresentano un patrimonio inestimabile. Essi offrono un senso di altrove, come se in quest'area l'Italia assumesse una dimensione diversa.

In quest'arcipelago, questi paesi conservano un sapore antico che li rende autentici, luoghi non omologati, dove ancora si può respirare aria pura, coltivare la generosità, godere di un cielo splendido e conoscere intimamente i venti e gli alberi. Inoltre, qui si mantengono tradizioni di saluto agli anziani e di cura per chi sta soffrendo. Nonostante gli impatti della globalizzazione, che hanno toccato anche queste terre, l'Appennino Lucano rappresenta ancora un angolo del mondo dove non tutto è stato sacrificato sull'altare della modernità⁷⁰.

All'interno dell'area ricade innanzi tutto il Parco Regionale Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane⁷¹. Distribuendosi fra le province di Potenza e Matera, il Parco ospita al proprio interno i Comuni di Accettura, Calciano, Castelmezzano, Oliveto Lucano e Pietrapertosa e si distribuisce su una superficie totale di 27.027 ettari, compresa fra i 198 ed i 1400 metri di altitudine (cfr. Figura 5.1). Questa vasta estensione territoriale è caratterizzata da significativi valori naturalistici, storici ed etno-antropologici di rilevanza. Tra gli elementi di notevole interesse naturalistico spicca la presenza della foresta di Gallipoli Cognato, che si estende su una superficie di oltre 4.200 ettari. Questa foresta è costituita da una variegata vegetazione arborea e arbustiva, tra cui si annoverano alberi di cerro di notevole altezza, i quali, nelle zone più elevate, raggiungono dimensioni eccezionali. Inoltre, il Parco comprende il Bosco di Montepiano, caratterizzato da imponenti esemplari di cerro e da una vegetazione sottoboschiva dominata dall'agrifoglio. Va altresì menzionata l'abbondante presenza di corsi d'acqua, che si manifestano principalmente sotto forma di torrenti e

⁷⁰ Cfr.

<https://www.parcogallipolicognato.it/plugins/content/cwattachments/cwattachments/helpers/download.php?id=e369853df766fa44e1ed0ff613f563bd&sid=176fff36442f45e697e331e4d0f4f977>

⁷¹ Le informazioni di seguito riportate sul Parco e su Accettura, salvo ove diversamente specificato, sono tratte dalla [Guida del Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane](#).

sorgenti, sebbene con carattere stagionale. L'ecosistema fluviale contribuisce alla diversità ambientale di questa area protetta.

In sintesi, il Parco rappresenta un'importante risorsa naturalistica, con una ricca varietà di paesaggi, e costituisce un serbatoio di biodiversità di notevole interesse. Inoltre, la sua ubicazione al centro del territorio regionale ne fa un elemento chiave per la conservazione dell'ecosistema circostante e dei suoi valori storici e culturali.

Il nucleo centrale dei servizi del Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane è situato a Palazzo, nel comune di Accettura, lungo la strada provinciale che collega lo svincolo di Campomaggiore sulla SS 407 Basentana ad Accettura. Questo sito ospita una serie di strutture e servizi fondamentali per il funzionamento del Parco, non ultima la sede della Cooperativa Nuova Atlantide, ente locale in collaborazione con il quale è stata svolta l'attività relativa al tema di ricerca del presente progetto di dottorato.

Inoltre, tra le principali infrastrutture presenti a Palazzo, vi sono gli uffici amministrativi dell'Ente Parco, il Centro Informazioni per i visitatori, un punto di ristoro, laboratori didattici, il C.R.A.S. (Centro Recupero Animali Selvatici) e la Foresteria del Parco. È interessante notare che all'interno del Centro Direzionale si trova un antico insediamento monastico risalente all'XI secolo d.C., inizialmente di origine Basiliana, successivamente passato alle Benedettine ed attualmente, dall'Ufficio Biodiversità del C.F.S. (Corpo Forestale dello Stato) di Potenza. Al piano terra del monastero si trovano la chiesa di Santa Chiara, un museo naturalistico e il comando forestale. Al primo piano è situata una sala congressi e alcuni alloggi disponibili per ricercatori e visitatori.

L'ex orto del monastero, che è stato trasformato in un vivaio forestale, ospita oggi l'orto botanico, che comprende una sezione dedicata alle erbe officinali e una sezione che ospita l'ecomuseo. Questi spazi offrono l'opportunità di esplorare la flora locale e di approfondire la conoscenza sulla biodiversità del Parco.

I Centri Visita all'interno del Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane sono progettati per offrire una rappresentazione visiva completa dell'area, comprendendo aspetti geologici, botanici, faunistici e storico-culturali. Ogni Centro Visita è specializzato nell'approfondire specifici temi ambientali, storici o culturali che caratterizzano il territorio circostante.

1. Centro Visita in località Pian di Gilio, Accettura: Questo centro si concentra sul rapporto preda-predatore, con particolare attenzione al lupo e alla sua interazione ecologica con cinghiali, cervi e caprioli. Una sala espositiva presenta un diorama che consente ai visitatori di ascoltare i suoni degli animali che abitano il bosco circostante. Nelle vicinanze, sono presenti oasi faunistiche didattiche dedicate al daino e al cervo.
2. Centro Visita di Calciano: Questo centro, situato nell'unico comune del Parco affacciato sul fiume Basento, illustra l'ecosistema fluviale in chiave paesaggistica ed ecologica. Diorami rappresentano mammiferi, uccelli, pesci e anfibi che popolano e interagiscono con l'ambiente fluviale.
3. Centro Visita di Oliveto Lucano: Questo centro esplora il rapporto tra il passato e il contesto storico-sociale attuale, con particolare attenzione alle attività di sfruttamento del bosco. Inoltre, il centro tratta la tematica dei riti arborei, rituali popolari che coinvolgono il "matrimonio" di due alberi. Gli oggetti utilizzati e le dinamiche culturali legate a questi riti vengono esaminati, insieme a un'area dedicata ai portali in legno, una delle principali attrattive del comune.
4. Centro Visita di Pietrapertosa: Questo centro è focalizzato sull'avifauna del Parco ed è situato nelle vicinanze della biglietteria del "Volo dell'Angelo".
5. Museo dei Culti Arborei: Questa nuova costruzione a Accettura è dedicata ai culti arborei caratteristici di quest'area, unici nel bacino mediterraneo. Il museo offre una panoramica completa su tali culti, con una gamma rara di oggetti e tradizioni.
6. Percorso Geologico: Questo percorso segue un sentiero tra profonde formazioni rocciose e conduce ai ruderi del vecchio castello di Castelmezzano. Pannelli esplicativi lungo il sentiero illustrano le caratteristiche geomorfologiche delle Dolomiti Lucane. Il percorso culmina in gigantografie che dettagliano la morfologia geologica della Valle del Basento e la storia del castello. Un binocolo panoramico consente di ammirare le Dolomiti Lucane e la Valle del Basento.

In sintesi, i Centri Visita offrono un'opportunità di approfondimento su vari aspetti naturali, culturali e storici del Parco, rendendoli accessibili ai visitatori attraverso presentazioni visive e didattiche specializzate.

Entro le tradizioni del Parco e dei Comuni interni ad esso, sopravvivono usi e tradizioni antiche. Le feste popolari rivestono un ruolo importante nell'area del Parco e fungono da momenti di coesione con forti radici identitarie. Queste celebrazioni, alcune delle quali con origini pagane, sono legate alla venerazione di santi e combinano elementi culturali e sentimenti religiosi con eventi spettacolari. Le tradizioni delle festività hanno radici profonde nella cultura agricola, pastorale e silvestre del territorio. In particolare, le celebrazioni dei "maggi" sono significative nell'area del Parco, coinvolgendo un grande tronco di cerro chiamato "Maggio" (rappresentante l'elemento maschile) e un frondoso agrifoglio chiamato "Cima" (rappresentante l'elemento femminile).

La festa dei "Maggi" inizia con la scelta del cerro più adatto nel bosco di Montepiano il giovedì dell'Ascensione. Il sabato di Pentecoste, il "Maggio" viene abbattuto, privato dei rami e portato in paese da coppie di buoi. Nel frattempo, nel bosco di Gallipoli, la squadra dei "cimaioli" preleva la "Cima" e la trasporta a spalla in paese. Il trasporto del "Maggio" e della "Cima" coinvolge molte persone in un'intera giornata di canti, balli, musica e soste per cibo e vino. Il lunedì è dedicato alla preparazione degli alberi per l'innesto, che avviene il martedì di Pentecoste, simboleggiando un matrimonio tra alberi per favorire la fertilità degli armenti e un buon raccolto. L'innesto dei due alberi è un'operazione faticosa e delicata eseguita manualmente con l'ausilio di funi, carrucole e verricelli. La festa si conclude con gare di tiro al bersaglio per far cadere targhette appese all'agrifoglio e una scalata del "Maggio" da parte dei più coraggiosi, dimostrando grande agilità e destrezza.

Figura 5.1 Mappa del Parco Regionale Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane



Fonte:

<https://www.parcogallipolicognato.it/plugins/content/cwattachments/cwattachments/helpers/download.php?id=e369853df766fa44e1ed0ff613f563bd&sid=176fff36442f45e697e331e4d0f4f977>.

Dei cinque Comuni presenti all'interno del Parco, in questa sede si approfondirà quello di Accettura, poiché rappresenta come visto la sede della cooperativa Nuova Atlantide, impresa partner del presente progetto di dottorato.

Accettura è un comune italiano di 1.638 abitanti della provincia della Matera (cfr. dati ISTAT, aggiornati al 2022, <https://demo.istat.it/app/?a=2022&i=D7B>). Sorge a 770 metri di altitudine, nella parte centro-occidentale della Provincia al confine con la parte centro-orientale della Provincia di Potenza. Il territorio è per metà ricoperto da boschi e pascoli. Intorno al paese si trovano i monti Manche, Gallipoli, Montepiano, Vallefreda e Tempacortaglie (<https://it.wikipedia.org/wiki/Accettura>).

Il primo insediamento abitato a Accettura si ritiene sia sorto tra il VI e il X secolo, fondato dai Longobardi, nella località di Raja. Qui sono ancora visibili i ruderi di una fortificazione di forma quadrata, suggerendo la presenza di un insediamento che potrebbe essere stato distrutto da un terremoto. Gli abitanti superstiti si rifugiarono sul Monte Piano, dando origine all'attuale borgo di Accettura. Il primo documento ufficiale che menziona Accettura risale al 1060, in un contesto ecclesiastico, quando il paese viene incluso nella diocesi di Tricarico. Con l'arrivo dei Normanni nell'Italia Meridionale, Accettura fece parte della contea di Tricarico, inclusa nel grande feudo di Basilicata. Nel corso dei secoli successivi, Accettura passò attraverso diverse dinamiche feudali, con vari signori e famiglie che ne detenevano il controllo, tra cui i Guaimaro di Capaccio, i D'Angiò, i Bazzano, i Pipino di Barletta, i della Marra, i Carafa, i Colonna di Stigliano, e infine gli Spinelli fino all'abolizione della feudalità nel 1806. Accettura fu coinvolta nel fenomeno del brigantaggio, con contadini disillusi che si unirono alla banda del brigante Cavalcante, principalmente a causa della mancata distribuzione delle terre dopo l'abolizione della feudalità. Nel 1862, in un atto di pubblico ludibrio, le teste dei briganti catturati nel bosco di Monte Piano furono esposte al pubblico nella piazza principale del paese, noto come il Largo 7 Agosto, evento che fu osservato da Carlo Levi durante il suo viaggio e successivamente descritto nella sua opera letteraria.

Nel contesto artistico ed architettonico di Accettura, diversi edifici religiosi svolgono un ruolo centrale. La Chiesa Madre, dedicata a San Nicola Di Myra e risalente al XVI secolo, presenta un impianto a tre navate con una controsoffittatura in legno. La Chiesa della Madonna D'Ermoli, situata a Santa Maria dei Fiori, ospita una scultura della Vergine venerata in processione. La Chiesa dell'Annunziata, risalente al 1588, ha un'impostazione barocca e una facciata decorata con maioliche che rappresentano l'Annunciazione. La Chiesa dei Santi Giovanni e Paolo, situata a Valdienne, è di origine rurale e ospita l'effigie dei Santi Giovanni e Paolo, protettori delle attività agricole. La Chiesa di Santa Chiara fa parte del complesso di "Palazzo", sede dei servizi principali del Parco di Gallipoli Cognato e delle Piccole Dolomiti Lucane. Risalente al XII secolo, questa piccola chiesa è un elemento caratteristico dell'insediamento monastico fondato da San Guglielmo da Vercelli. Nonostante le dimensioni ridotte, conserva le grate utilizzate dalle monache per assistere alle celebrazioni

liturgiche. La Chiesa di Sant'Antonio era associata al Convento di San Francesco d'Assisi fondato dai Frati Minori Conventuali nel 1585. L'interno di questa chiesa, semplice ma arricchito da numerose opere d'arte, comprende una pala d'altare che raffigura l'incoronazione della Vergine con Santi e altre opere pittoriche di pregio. Infine, la Piazzetta del Maggio è il luogo in cui si svolge il "rito del Maggio", un importante evento antropologico nella regione. In sintesi, Accettura presenta un ricco patrimonio architettonico e artistico legato alle sue chiese e ai riti tradizionali che si svolgono in questi luoghi di culto.

Dal punto di vista archeologico, nella località di Costa Raja sono visibili i ruderi di insediamenti medievali che indicano l'origine del primo nucleo abitativo di Accettura, probabilmente risalente tra il VI e il IX secolo. Qui sono presenti sei tombe scavate nella roccia. Il sito di Gallipolis si trova nelle vicinanze di Palazzo, dove è situata una struttura conventuale costruita da San Guglielmo da Vercelli. Questo insediamento potrebbe essere contemporaneo alla struttura monastica e viene menzionato in documenti risalenti al 1200, ma successivamente non viene più nominato, probabilmente a causa del suo abbandono. Attualmente, sulla sommità di Tempa Castello, sono visibili alcune strutture facenti parte della parte superiore del centro urbano, tra cui una costruzione fortificata con murature esterne, una parte di una volta e una scalinata di accesso. Intorno a questa area, su una superficie di circa 1 ettaro, si trovano ruderi e muretti costruiti con materiali lapidei e cementati con malta. Alcune strutture sono direttamente scavate nella roccia, come vasche e canali. Tempa Cortaglia, situata tra i bacini del Misegna e del Salandrella, presenta estesi tratti di murature che risalgono al VI-VII secolo a.C. Questi insediamenti facevano parte di un sistema fortificato utilizzato per il controllo territoriale. Il sito si trova in un'area in parte coltivata e è caratterizzato dalla presenza di mura costituite da blocchi litici poco squadrati. La maggior parte delle strutture attualmente visibili si trova lungo il versante meridionale del colle, mentre sulla sommità sono presenti accumuli caotici di pietre.

Per quanto concerne gli aspetti folcloristici e le tradizioni locali, ad Accettura, oltre alla celebre festa del Maggio, si celebrano altre importanti manifestazioni di cultura popolare, tra cui la Festa di San Rocco degli Spagna e i Fuochi di Sant'Antonio. La Festa di San Rocco degli Spagna è una festa religiosa che si svolge dal 16 agosto all'inizio di settembre e coinvolge notevole partecipazione dei fedeli. La festa è dedicata a San Rocco, il

pellegrino di Montpellier. La festa di San Rocco degli Spagna è un momento importante per la comunità, in cui si festeggia la conclusione dell'annata agraria, e coinvolge non solo la famiglia Spagna ma anche gli abitanti delle campagne circostanti, che portano doni come granaglie e formaggi. La festa prevede anche una processione del Santo e un banchetto collettivo. I Fuochi di Sant'Antonio Abate sono un'altra tradizione importante ad Accettura e si svolgono il 16 gennaio, la vigilia di Sant'Antonio Abate, patrono degli animali e guaritore dell'herpes zoster, comunemente noto come fuoco di Sant'Antonio. In questa festa, si preparano grandi fuochi a forma di cono nelle piazze riparate dai venti. Le donne del vicinato preparano una cena collettiva con piatti tipici come salsiccia, frittata con il rafano e la pastorale, una zuppa di carne di pecora o capra. Durante la festa si intonano canti popolari accompagnati dall'organetto e i giovani, armati di campane e bastoni, compiono giri intorno al fuoco e lo colpiscono per farlo rovinare. La competizione per preparare il fuoco migliore è intensa, con vicinati che si sfidano per creare il fuoco migliore in termini di forma, dimensioni e qualità. Gli aspetti sociali, culinari e la convivialità giocano un ruolo centrale in questa tradizione popolare.

In linea generale, il Comune di Accettura, così come la conformazione fisica e immateriale del territorio della Montagna Materana – situato in un'area di contatto tra le province di Potenza e Matera – è caratterizzata sia dalla presenza delle principali infrastrutture stradali e ferroviarie della regione, sia da un'intrinseca ricchezza determinata dai prodotti della ruralità, quali prodotti agroalimentari di qualità e diverse eccellenze enogastronomiche. A ciò si aggiungono valori immateriali legati alla tradizione culturale e la presenza di infrastrutture di fruizione che riscuotono ormai da circa un decennio un crescente gradimento sul mercato turistico nazionale ed internazionale, che conferiscono al territorio un ruolo di raccordo e di corridoio strategico per la connessione con Matera ed il Metapontino.

Vale la pena menzionare il Parco Storico Rurale della Grancia, che sorge nel cuore della Foresta Grancia a Brindisi Montagna, a pochi chilometri da Potenza. Si tratta del primo Parco Storico Rurale ed Ambientale d'Italia, che apre le sue porte nei fine settimana da luglio a settembre, offrendo una vasta gamma di attività di intrattenimento e culturali che riflettono la cultura materiale e immateriale della regione. Il fulcro principale di questo parco

è lo spettacolo teatrale "La Storia Bandita", che rappresenta un'epopea dei briganti nella Basilicata dopo l'Unità d'Italia. Lo spettacolo coinvolge 500 figuranti in costume che narrano una storia di orgoglio e lotta per la libertà, guidata da Carmine Crocco, in un ambiente scenografico coinvolgente. "La Storia Bandita" è una performance multimediale che incorpora effetti speciali, immagini suggestive, musiche e giochi di luci, il tutto in un ambiente naturale affascinante nel Parco della Grancia. Questo spettacolo offre un'esperienza emozionante e coinvolgente. Oltre a questo, il parco offre anche altre animazioni e spettacoli che arricchiscono ulteriormente l'offerta culturale e di intrattenimento del luogo. Nel complesso, il Parco Storico Rurale ed Ambientale rappresenta una straordinaria risorsa per valorizzare la memoria storica e l'identità culturale delle comunità locali, offrendo ai visitatori un'esperienza unica e coinvolgente.

Inoltre, negli ultimi anni le attrattive offerte dai comuni delle Dolomiti Lucane sono state determinanti per la crescita dell'indotto turistico che si è creato nell'intera area e capace di far giungere in questi borghi poco conosciuti un flusso turistico consistente. L'impianto del "Volo dell'angelo" ed il "Percorso delle sette pietre", entrambi capaci di collegare Castelmezzano e Pietrapertosa, sia via aerea che via terra, affiancati alla bellezza dei borghi arroccati come presepi ai piedi delle rocce, rappresentano l'unione vincente di una meta tanto naturale quanto divertente. Anche il Percorso Fluviale del Basento, in territorio di Calciano, offre suggestive emozioni e sta diventando sempre più importante meta per tutti coloro i quali amano scoprire la fauna selvatica e gli ambienti naturali più integri. Studi recenti infatti dimostrano che il fiume Basento offre ancora un habitat vitale per molte specie divenute estinte o rarissime in Italia come la Cicogna nera e la Lontra.

Negli ultimi anni si è registrato inoltre un interesse crescente per la Via Ferrata delle Dolomiti Lucane. La Via Ferrata è un percorso attrezzato per scalare le Dolomiti Lucane che permette di raggiungere punti altrimenti inaccessibili e scoprire davvero la grande bellezza di questo luogo. Inaugurata al pubblico nel 2015 e realizzata secondo i migliori standard con due percorsi che si articolano rispettivamente lungo le dorsali rocciose di Castelmezzano e di Pietrapertosa, la Via Ferrata Dolomiti Lucane è classificabile come EEA poco difficile, con un percorso articolato su canali e camminamenti, passaggi verticali e tratti in esposizione. I due rami del percorso partono dal ponte romano situato nelle vicinanze dell'area

attrezzata *Antro delle Streghe* e salgono l'uno verso Castelmezzano e l'altro verso Pietrapertosa. I due tratti che compongono la Via Ferrata delle Dolomiti Lucane sono: la Via Ferrata Salemm sul versante di Castelmezzano ha una lunghezza di 1.731 metri e un dislivello di 249 metri e la Via Ferrata Marcirosa sul versante di Pietrapertosa ha una lunghezza di 1.778 metri e un dislivello di 331 metri (<http://www.ledolomitilucane.com/ita/web/index.asp?nav=viaferrata>). Degno di nota risulta anche il Parco Avventura Lucania Outdoor Park, che offre una serie di attività, fra cui arrampicata, percorsi avventura, tiro con l'arco, percorsi avventura per bambini ed un area pic-nic per la famiglia (<https://lucaniaoutdoorpark.com/?activities=percorsi-avventura-basilicata>).

Di estremo interesse culturale risulta il Parco Letterario "Carlo Levi" situato ad Aliano. Operativo dal 1998, ha ottenuto il riconoscimento ufficiale dalla Comunità Europea partecipando con successo al concorso "Sovvenzione Globale Parchi Letterari". L'obiettivo è combinare l'interesse culturale per la vita e l'opera dello scrittore Carlo Levi con l'interesse turistico per i luoghi legati alla sua storia. La fonte letteraria viene utilizzata come chiave di lettura del territorio, per valorizzarne diversi aspetti, tra cui quelli culturali, storici, naturalistici, antropologici ed eno-gastronomici.

Aliano, nel corso degli anni, è diventato sempre più legato alla vita e all'ispirazione di Carlo Levi, trasformando le sue case, strade e paesaggi in un patrimonio culturale e ambientale da preservare e valorizzare. Il Parco Letterario "Carlo Levi" offre accoglienza, visite guidate, eventi spettacolari, attività enogastronomiche e artigianali che sono diventate punti di riferimento nella cultura locale. L'obiettivo principale è recuperare e valorizzare l'identità, la cultura, la storia e le tradizioni locali attraverso programmi educativi e culturali.

Dopo una fase iniziale finanziata con fondi pubblici, il Parco Letterario si è impegnato a raggiungere l'autonomia economica. Sono state create strutture e locali come una sede, un punto informazione, una biblioteca, una videoteca e luoghi per eventi e conferenze. Inoltre, è stata realizzata una segnaletica adeguata per guidare i visitatori nei luoghi inclusi nel Parco (<https://www.parcolevi.it/il-parco-letterario/>). Infine, il Parco Museale Scenografico di Craco, un progetto culturale all'avanguardia che ha abbracciato la tendenza emergente della musealizzazione panica, dove qualsiasi cosa può essere trasformata in un'esposizione,

anche oggetti o luoghi originariamente destinati a scopi diversi. L'uso del termine "parco" è altamente appropriato perché consente di riunire sotto un'unica cornice semantica realtà eterogenee, ma rendendole compatibili tra loro. Qui, il museo tradizionale coesiste con l'innovativo eco-museo, l'area archeologica si fonde con l'esperienza digitale, elementi di land-art si mescolano all'evocazione di usi e costumi locali (<https://www.storienogastronomiche.it/craco-basilicata-citta-fantasma-parco-museale-scenografico/>).

5.2 L'Accordo di Progetto Quadro per la Montagna Materana: stato attuale dell'area e progetti di valorizzazione proposti

L'Accordo di Progetto Quadro per la Montagna Materana (<https://www.parcogallipolicognato.it/plugins/content/cwattachments/cwattachments/helpers/download.php?id=e369853df766fa44e1ed0ff613f563bd&sid=176fff36442f45e697e331e4d0f4f977>) è il risultato di un processo di condivisione e coinvolgimento attivo degli attori sociali e istituzionali del territorio. Durante la sua creazione, i protagonisti del cambiamento hanno condiviso una visione globale dello sviluppo del progetto.

La Strategia muove dalla consapevolezza che le risorse principali per lo sviluppo di una strategia coerente già esistono. La sfida consiste tuttavia nell'arricchire questa realtà esistente, in modo da costruire un futuro più prospero. La scelta di utilizzare un linguaggio semplice e di tradurre concetti in azioni concrete è essenziale. Ed è alla base di un lavoro cruciale: instaurare fiducia e desiderio di rimanere in queste comunità. Questo può essere ottenuto partendo dall'idea che la Montagna Materana non è destinata all'estinzione. Il margine è un luogo vitale, carico di futuro, e in quest'ottica, questi territori possono diventare dei punti di riferimento. Qui, qualcosa è rimasto intatto nonostante le pressioni della modernità, e ora questi luoghi vantano la forza "dell'antico e dell'altrove". È importante mantenere questa autenticità senza rinchiudersi nella nostalgia, prendendosi cura del passato e del presente, agendo nel contesto attuale.

Questi paesi incarnano il concetto di "buon vivere"⁷², con cibo di qualità, aria pulita, silenzio e luce, ritmi tranquilli e un patrimonio di antiche tradizioni da preservare. Tuttavia, è altrettanto importante innovare e creare nuove opportunità. Questo cambiamento di percezione ha reso i paesaggi vuoti e aperti un punto di forza per queste località. Le condizioni per superare le difficoltà presenti in quest'area esistono: l'abbondanza di terra, ad esempio la rende intrinsecamente ricca di potenzialità, soprattutto considerando l'attuale attenzione rinnovata per l'agricoltura. La chiave della strategia è dunque recuperare le saggezze antiche che rischiano di andare perdute. È un compito che spetta soprattutto alle giovani generazioni presenti nei paesi, che possono combinare saggezza tradizionale e innovazione tecnologica, prendendosi cura dell'ambiente e dei beni comuni.

La strategia deve coinvolgere attivamente la comunità, soprattutto le persone più dinamiche e aperte al cambiamento. Non si tratta solo di investire finanziariamente, ma di avviare un processo di rigenerazione comunitaria in cui politica e cultura collaborano, e in cui ogni cittadino è chiamato a contribuire con le proprie idee. La Montagna Materana è un paesaggio formato da paesi, e la sua bassa densità di popolazione è bilanciata da "un'alta densità di bellezza", ancora incontaminata, che è un tesoro da proteggere. La strategia si basa inoltre su un forte legame tra questo territorio e il mondo esterno: la Montagna Materana ha un senso di lontananza che è raro in Italia e nell'Occidente in generale. Questo territorio ha radici solide nella terra ed è in grado di resistere alle sfide presenti e future. La forza della Montagna Materana risiede nel "seguire il paesaggio": nel mondo futuro, ci saranno sempre più persone in cerca di luoghi come questi, e questi luoghi concedono il privilegio di viverli già ora.

Gli otto comuni che ricadono nell'area interna sono classificati come aree ultraperiferiche, caratterizzate principalmente da un marcato declino demografico. Nel 1961, la popolazione residente in queste località ammontava a 26.287 individui, cifra che scese a 17.937 nel 1991 e ulteriormente a 14.649 nel 2001. Al momento della realizzazione dell'APQ

⁷² Il termine, originario dell'America Latina, rimanda ad un concetto piuttosto complesso, che qui può essere descritto come l'idea di vivere una vita piena e dignitosa, un'esistenza armonica che include tutte le dimensioni della vita, del pari interrelate e interdipendenti; significa vivere in equilibrio con la comunità e con la natura (Cfr. [Benalcázar Alarcón, 2009, p. 327](#)).

(2017), la popolazione residente risultava drasticamente diminuita, attestandosi a 11.515 abitanti, il che rappresenta soltanto il 2% della popolazione complessiva della regione lucana, nonostante quest'area copra il 5,5% del territorio regionale.

Questa tendenza al declino demografico non è l'unico aspetto preoccupante, in quanto la maggior parte degli abitanti di queste località è costituita da persone anziane. L'indice di vecchiaia della Basilicata, che è già superiore alla media nazionale (154,1 rispetto a 148,7), raggiunge livelli ancora più elevati nella montagna materana, con un valore di 285,6. Ad esempio, a Cirigliano, il comune più piccolo dell'area, su una popolazione di 350 abitanti, ben 120 superano i 65 anni, portando l'indice di vecchiaia a un impressionante 476,9. In altre parole, a Cirigliano, per ogni giovane presente, si contano ben cinque anziani. Un altro indicatore significativo è il rapporto tra la superficie territoriale e il numero di abitanti. Ad esempio, a Craco, la densità di popolazione è inferiore a dieci abitanti per chilometro quadrato, mentre in luoghi come Casavatore, in provincia di Napoli, la densità di popolazione è molto più elevata, con 12.223 abitanti per chilometro quadrato (cfr. Tabella 5.1).

Tabella 5.1 Trend del calo demografico e densità di popolazione negli otto Comuni ricadenti nell'area della Montagna Materana

COMUNE	POPOLAZIONE	CALO DEMOGRAFICO	DENSITÀ ABITATIVA
<i>Accettura</i>	1918	1861 ab.4000 1921 ab.6000 2014 ab.1918	21,5 ab/km q.
<i>Aliano</i>	1078	1861 ab.1748 1951 ab.2288 2012 ab.1078	11,2 ab/km q.
<i>Cirigliano</i>	355	1861 ab.1582 1951 ab.1256 2012 ab.355	23,8 ab/km q.

<i>Craco</i>	762	1881 ab.2015 1961 ab.1871 2012 ab.762	9,89 ab/km q.
<i>Gorgoglione</i>	1001	1861 ab.1649 1951 ab.1880 2013 ab.1001	26,8 ab/km q.
<i>Oliveto Lucano</i>	479	1861 ab. 1042 1961 ab.1336 2012 ab.479	15,3 ab/km q.
<i>San Mauro Forte</i>	1658	1861 ab.3030 1951 ab.3715 2012 ab.1658	19 ab/km q.
<i>Stigliano</i>	4590	1861 ab.4948 1961 ab.9925 2012ab.4590	22 ab/km q.

La tabella è stata generata a partire dalla rielaborazione dei dati presenti nella stesura preliminare dell'APQ (https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/07/Preliminare_AI_MM_24_06_CON_REV_accettate.pdf), che risale alla prima metà del 2017.

Le criticità dell'area sono riscontrabili anche all'interno del tessuto socio-economico delle comunità locali. Come suggerito nell'APQ, nelle comunità rurali descritte emergono due tipi principali di residenti: il "ripetente" e lo "scoraggiatore militante". In molte occasioni, queste due figure coesistono in un'unica persona. Lo "scoraggiatore militante" è colui che, per abitudine o mestiere, continua a diffondere pessimismo e sconforto all'interno della comunità, agendo quasi come se fosse impegnato in una sorta di "battaglia" per diffondere il disincanto. D'altra parte, il "residente a oltranza", anche quando è mosso da buone intenzioni, tende a restare ancorato alle proprie nevrosi personali. Questa condizione porta alla creazione di un ambiente comunitario caratterizzato da una certa nevrosi collettiva. In altre parole, il paese stesso acquisisce tratti di instabilità e ansia. In sintesi, questi luoghi sembrano essere influenzati da individui che continuano a diffondere negatività e da

residenti che, anche quando cercano di contribuire positivamente, possono finire per aggravare le tensioni e le nevrosi all'interno della comunità.

La dimensione educativa nelle comunità rurali dell'area è influenzata da diverse difficoltà tipiche dei territori caratterizzati da *remoteness* e scarsa densità di popolazione. Gli esiti formativi degli studenti non possono essere considerati eccellenti, e senza l'intervento della strategia proposta, c'è il rischio che la scuola diventi marginale in un contesto già marginale. La distanza fisica da centri principali come Potenza, Matera e Policoro, necessari per l'accesso ai servizi essenziali, rappresenta un problema significativo, e c'è il pericolo che questa percezione di distanza cresca nelle menti delle persone, anche oltre la realtà oggettiva. I servizi di trasporto sono carenti a causa della scarsa economicità delle rotte, e sebbene siano stati compiuti sforzi per collegare i paesi tra loro e ai centri regionali, molto resta da fare. Le condizioni delle strade sono precarie, con numerosi dissesti dovuti alle frane e una segnaletica approssimativa. Nel settore sanitario, i tempi di accesso al pronto soccorso sono eccessivamente lunghi, e la medicina territoriale è debole, creando difficoltà nell'accesso ai servizi sanitari per le persone più isolate e economicamente deboli.

Dal punto di vista economico, queste aree hanno affrontato una diminuzione delle imprese già dagli anni '90, mentre il resto della Basilicata e l'Italia registravano un processo di crescita. L'agricoltura, sebbene con elementi di innovazione come la coltivazione del pistacchio, non è riuscita a diversificare adeguatamente il reddito delle imprese. Il turismo ha numeri modesti, e il commercio e l'artigianato affrontano le sfide tipiche delle aree a bassa densità demografica. Nonostante il potenziale turistico, la valorizzazione di quest'area è ancora insufficiente, in parte a causa delle difficoltà nell'imprenditorialità locale e della frammentazione demografica e territoriale. La strategia proposta mira a superare questa frammentazione, ponendosi in continuità con quanto già avviato dalla Regione Basilicata rispetto al turismo⁷³, promuovendo l'imprenditorialità e investendo nella formazione dei giovani per adattarli alle esigenze locali e alle tendenze del mercato del lavoro.

⁷³ Ad esempio attraverso i Pacchetti Integrati di Offerta Turistica (PIOT) finanziati nell'ambito dell'asse IV del Programma Operativo Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (PO FESR) 2007-2013, in cui l'obiettivo principale era quello di aumentare l'attrattività della Basilicata, mirando a uno sviluppo turistico sostenibile. Questo obiettivo è stato perseguito attraverso la valorizzazione delle ricche risorse culturali, naturali e della biodiversità presenti nella regione. Sono stati realizzati 9 interventi che hanno coinvolto 7 degli 8 comuni della Montagna Materana, tra cui il Parco Museale Scenografico di Craco e l'espansione del comparto Carlo Levi di Aliano. Complessivamente, questi interventi hanno

In mancanza di ulteriori interventi significativi, l'area rischia un ulteriore declino. Tuttavia, è importante evitare il pessimismo comune nelle regioni interne. Nessun paese è destinato a scomparire, poiché si osserva un crescente interesse per la terra e le comunità locali che dispongono di ampie risorse terrestri. È quindi ragionevole supporre che le aree che attireranno flussi migratori dall'esterno o che sapranno innovare il proprio territorio, focalizzandosi sulla qualità della vita e su uno sviluppo sostenibile per le generazioni future, godranno di un futuro più prospero. Questo processo è già in atto in misura limitata e non riguarda solo il turismo ma coinvolge anche nuovi residenti che possono trasformare queste comunità. Il lavoro fondamentale da compiere è creare fiducia e motivazione per rimanere in queste aree. È importante comprendere che la Montagna Materana ha un futuro promettente e che il margine geografico può offrire prospettive significative rispetto al centro. È necessario bilanciare il rispetto delle tradizioni con l'innovazione, abbracciando il futuro invece di vivere nel passato. Sia il patrimonio storico che quello nuovo devono essere preservati e valorizzati, lavorando insieme per costruire un futuro migliore in questo spazio e tempo specifici.

La strategia si basa sull'idea fondamentale che migliorando i servizi si possa migliorare la percezione delle proprie comunità locali. Tuttavia, il miglioramento dei servizi richiede il coinvolgimento attivo di tutti i cittadini. Inoltre, è importante promuovere l'economia locale prendendo in considerazione le risorse umane presenti e le risorse naturali del territorio. Questo coinvolge una combinazione di dinamiche di mercato e politiche pubbliche, richiedendo l'abbandono di approcci convenzionali. La Montagna Materana sta cercando di promuovere un percorso di sviluppo unico e centrato su se stesso, un modello che non cerca di emulare le città, ma che diventa attrattivo per coloro che desiderano sfuggire all'urbanizzazione e alle sue sfide. Essere considerati "periferici e rurali" non implica un ritardo, ma rappresenta un "contesto con sfide e opportunità uniche" rispetto ad altre aree.

ricevuto finanziamenti per un totale di circa un milione di euro. Tali progetti meritano ulteriori interventi mirati a massimizzare il valore del patrimonio esistente, con un focus sulla promozione e sviluppo dell'intera area (APQ, pp. 9-10, <https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Montagna-Materana.pdf>).

5.2.1 Articolazione della strategia in interventi nell'ambito del turismo

Il nucleo centrale della strategia si concentra su tre pilastri fondamentali: agricoltura, turismo e servizi per la comunità. L'obiettivo principale è rafforzare l'economia del territorio sfruttando le sue notevoli risorse naturali. In altre parole, il percorso di sviluppo segue questa sequenza: produzione, cura e bellezza. La strategia si suddivide quindi in una serie di temi prioritari, all'interno dei quali vengono elaborati progetti operativi dettagliati, come indicato nelle schede allegate.

Per quanto concerne in particolare il pilastro del turismo, l'APQ prevede un progressivo aumento del trend, considerando l'afflusso turistico a Matera e l'interesse generale per la regione della Lucania come luogo da scoprire. Per sfruttare appieno questo potenziale, è essenziale migliorare l'offerta turistica e l'esperienza dei visitatori nelle aree di attrazione naturale dell'area. Inoltre, è importante dare all'area una forte identità come destinazione turistica.

La strategia per affrontare questo aumento prevede una serie di azioni integrate:

1. *Montagna experience*: quest'azione mira a incrementare e diversificare l'offerta turistica, sfruttando le risorse locali e creando sinergie tra eventi culturali, attrazioni conosciute e meno conosciute, e aree naturalistiche. L'obiettivo è creare circuiti culturali e di svago che possano attrarre una varietà di visitatori
2. *Incremento di posti letto e servizi connessi all'ospitalità diffusa in forma condivisa*: è stato sviluppato un modello di gestione dei servizi di ricettività turistica, estendibile a tutti i comuni dell'area interna, diviso in due fasi. La prima fase mira a aumentare il numero di posti letto per l'ospitalità diffusa attraverso il finanziamento di interventi di adeguamento, ristrutturazione, modernizzazione e arredamento di immobili privati, trasformandoli in case ed appartamenti per l'ospitalità diffusa all'interno dei borghi. La seconda fase prevede il finanziamento della ristrutturazione e ri-funzionalizzazione di immobili di proprietà pubblica per

creare reception dislocate in alcuni comuni, che avranno anche un ruolo di rappresentanza e promozione dell'intera destinazione turistica (cfr. Figura 5.2)⁷⁴.

3. *Il Soggetto collettivo imprenditoriale*: questa azione cerca di affrontare la frammentazione dell'offerta turistica promuovendo forme di gestione collettiva, in modo che le risorse siano utilizzate in modo più efficiente e coordinato.
4. *L'immagine ed il calendario della montagna*: questa azione mira a promuovere un'immagine coerente dell'area e a coordinare iniziative di comunicazione con interventi minimi per presentare l'area in modo unificato.

Tutte queste azioni sono finalizzate a promuovere il territorio e attirare visitatori da altre regioni e anche dall'estero. Più in dettaglio, le azioni proposte comprendono:

1. Adeguamento e valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale, con un focus particolare sulla creazione di sentieri (come cammini e ciclabili) e itinerari turistici.
2. Gestione integrata delle risorse turistiche culturali e ambientali locali, coinvolgendo sia imprese già esistenti che nuove, con l'obiettivo di creare reti di collaborazione tra le imprese della filiera turistica, inclusa la partecipazione di aziende di altri settori.
3. Ristrutturazione e gestione di borghi, seconde case o altri immobili di proprietà pubblica, dando loro nuova vita e funzionalità.
4. Iniziative di comunicazione e promozione del territorio e della sua identità locale, con l'utilizzo di strumenti digitali.

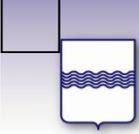
⁷⁴ A tal proposito, i dati statistici forniti dall'APT-Basilicata per l'anno 2015 relativi all'area Montagna Materana (<https://www.aptbasilicata.it/pdf-dati-statistici/35.07.pdf>) mostrano che, sebbene si riferiscano a un territorio più ampio rispetto al perimetro stretto dell'area interna, ci sono un totale di 774 posti letto nell'area. Di questi, circa 229 posti letto sono attribuibili esclusivamente ai comuni dell'area interna. La distribuzione dei posti letto è suddivisa in 28 strutture, tra cui alberghi ed extralberghieri, ma per l'area interna specificamente, ci sono solo 10 strutture, di cui 6 sono extralberghiere. Questo significa che non ci sono bed and breakfast (B&B) o case vacanza disponibili per comune nell'area dell'area interna. Questa situazione suggerisce che c'è un notevole potenziale di crescita per lo sviluppo di strutture ricettive e servizi turistici nell'area interna, al fine di sfruttare appieno il turismo in crescita nella regione e migliorare l'offerta per i visitatori. Per un'analisi aggiornata al 2022, si rimanda alla Figura 5.2. Come si osserva, il numero di posto letto si attesta a 699 per l'area della Montagna Materana, segnando un calo di 75 unità rispetto ai dato del 2015. D'altro canto, il numero di arrivi e presenze sembra salire in modo piuttosto significativo fra il 2021 e il 2022. Tuttavia, non si dispone di dati simili per l'annualità 2015, il che non permette di offrire un confronto a distanza di 7 anni.

5. Organizzazione di eventi per aumentare l'attrattività del territorio, coordinando le proposte esistenti attraverso un calendario unico.
6. Formazione specifica per operatori e studenti, con un focus sull'arricchimento delle competenze linguistiche e digitali degli addetti.
7. Valorizzazione dei prodotti agroalimentari tipici e tradizionali di qualità, promuovendo il consumo di prodotti locali.

Queste azioni sono interconnesse con settori come l'istruzione, l'agricoltura e i trasporti, mirando a migliorare l'accessibilità e la mobilità, potenziare le competenze linguistiche e digitali, e promuovere il consumo di prodotti locali. In termini di finanziamento, come già visto nel capitolo 2, le azioni si basano principalmente su fondi strutturali comunitari (FESR, FEASR e FSE), gestiti dalla Regione, in conformità con le regole dei relativi strumenti di programmazione (<https://www.cdscultura.com/2021/07/i-distretti-turistici-come-opportunita-di-sviluppo-per-le-aree-interne/>).

Anche questa sezione della Strategia si basa su un coinvolgimento concreto e non superficiale delle comunità interessate. Saranno implementate varie forme di partecipazione per coinvolgere la popolazione, ma per ciascuna azione saranno chiaramente indicate le persone responsabili. Il progetto ha dunque una volta e di più come punto di partenza i luoghi e le persone. Un simile processo di coinvolgimento sarà promosso attraverso incontri pubblici, con un approccio innovativo, e con sessioni di approfondimento relative alle singole azioni. Inoltre, questa struttura potrebbe svolgere anche la funzione di un ufficio turistico e un centro informativo per i residenti, offrendo informazioni sui servizi e le iniziative legate alla strategia. L'associazione dei comuni non deve rimanere solo un'entità burocratica; è importante creare spazi in cui i giovani possano svolgere un ruolo attivo. Vale la pena sottolineare che il focus della Strategia non sarà esclusivamente sull'aspetto economico. In alcuni territori, la crescita del PIL ha addirittura accentuato problemi di disgregazione comunitaria. Pertanto, è essenziale definire chiaramente gli obiettivi: poche azioni con adeguati finanziamenti. La novità del Progetto Pilota risiede nella sua capacità di creare un clima di collaborazione al di là delle singole azioni, superando i confini degli esperti del settore.

Figura 5.2: Dati su capacità ricettiva e movimenti turistici nell'Area della Montagna Materana (anni 2021-2022)




Riepiloghi statistici AREA 6 - Montagna Materana 2022-2021

	2021	2022	Var. Num.	Var. %
Capacità ricettiva:				
Esercizi ricettivi	29	31	2	6,90%
Posti letto ⁽¹⁾	683	699	16	2,34%
Posti letto netti ⁽²⁾	550	565	15	2,73%
Giornate letto disponibili ⁽³⁾	114.866	43.352	-71.514	-62,26%
Giornate letto disponibili nette ⁽⁴⁾	92.498	35.041	-57.457	-62,12%
Movimento dei clienti:				
ARRIVI				
Stranieri	152	299	147	96,71%
Italiani	2.177	2.738	561	25,77%
TOTALE	2.329	3.037	708	30,40%
PRESENZE				
Stranieri	420	799	379	90,24%
Italiani	5.157	6.897	1.740	33,74%
TOTALE	5.577	7.696	2.119	38,00%
Analisi del movimento:				
Permanenza media	2,39	2,53	0,14	
Tasso medio di occupazione ⁽⁵⁾	4,86%	17,75%		12,90%
Tasso medio di occupazione netto ⁽⁶⁾	6,03%	21,96%		15,93%

(1) Numero di posti letto complessivi (standard + aggiungibili).
(2) Numero di posti letto netti (standard, esclusi quelli aggiungibili).
(3) Giornate Letto Disponibili (GLD), ovvero numero di posti letto (standard + aggiungibili) per giornate di effettiva apertura nell'anno di riferimento.
(4) Giornate Letto Disponibili nette (GLD nette), ovvero numero di posti letto (standard, esclusi quelli aggiungibili) per giornate di effettiva apertura nell'anno di riferimento.
(5) Tasso medio di occupazione: rapporto tra le presenze registrate e le GLD (3).
(6) Tasso medio di occupazione netto: rapporto tra le presenze registrate e le GLD nette (4).

febbraio 2023 COMPENDIO STATISTICO SUL TURISMO – ANNO 2022

Fonte: <https://www.aptbasilicata.it/pdf-dati-statistici/35.07.pdf>

Dopo l'approvazione della Strategia, specifica l'APQ, sarà necessario un impegno considerevole per rivitalizzare il territorio. L'idea principale è che il capitale umano necessario per il cambiamento sia presente, ma spesso sottoutilizzato o poco visibile. La proposta è di investire nella formazione e nell'assistenza tecnica, creando figure che svolgano il ruolo di "allenatori del paese", individui in grado di mobilitare le risorse e l'energia della comunità. Questo richiede un cambiamento di mentalità, passando dall'idea che la politica locale risolve tutti i problemi a una partecipazione attiva dei cittadini nella trasformazione del proprio territorio. La strategia mira a incentivare l'imprenditorialità giovanile, offrendo opportunità per contribuire al cambiamento e, al contempo, creare opportunità di lavoro. Il coinvolgimento dei giovani e delle giovani, in particolare, è salutato come centrale in questa strategia, poiché rappresentano un'importante risorsa per il territorio. Devono essere motivati a rimanere o tornare, e possono svolgere ruoli chiave nella promozione dell'identità

locale, nella gestione dei beni comuni e nella diffusione di una cultura di sviluppo sostenibile. Inoltre, possono contribuire all'integrazione tra tradizione e innovazione tecnologica, garantendo la manutenzione e la gestione dei beni locali e promuovendo eventi culturali e attività legate alla valorizzazione dei beni culturali.

In sintesi, la strategia punta a trasformare la comunità in un veicolo di trasmissione della conoscenza e delle informazioni, con un ruolo centrale attribuito ai giovani nel promuovere una cultura dell'accoglienza, della sostenibilità e dello sviluppo del territorio.

5.3 CoopCulture e Boliviandando

A conclusione di questo capitolo, si vuole proporre l'analisi di un progetto che permette di entrare nel vivo delle logiche organizzative e degli output prodotti da un progetto finalizzato alla realizzazione di una piattaforma per la valorizzazione turistica del territorio per mezzo di attività di co-progettazione con le comunità locali.

L'analisi principia dalla descrizione generale della cooperativa responsabile dello sviluppo del progetto, CoopCulture, seguita poi da un affondo sul progetto INCAmmino, dal quale prende infine le mosse la piattaforma di valorizzazione per il turismo Boliviandando, che rappresenta il focus principale del paragrafo. Nello specifico, di Boliviandando si propone preliminarmente una ricostruzione del progetto nella sua interezza, ma soprattutto si offre un'analisi accurata dei processi e delle attività di co-progettazione messe in campo dai coordinatori di progetto e che hanno visto il coinvolgimento di comunità e *stakeholder* locali. Quest'ultima sezione della ricerca viene ricostruita sulla base dell'analisi di fonti primarie, vale a dire di un insieme di materiali di lavoro gentilmente messi a disposizione dalla cooperativa, della consultazione diretta della piattaforma e della conduzione di un'intervista in profondità alla Dottoressa Paola Autore, archeologa e membro del direttivo dell'Associazione Italiana Turismo Responsabile e del direttivo nazionale di CulTurMedia, che in CoopCulture vanta un'estesa ed approfondita esperienza nelle attività di ideazione di progetti che comprendono attività, laboratori e modalità tematiche sperimentali. In particolare, la dottoressa Autore ha ricoperto il ruolo di project manager del progetto di cooperazione allo sviluppo INCAmmino.

CoopCulture e progetto INCAMmino

CoopCulture (<https://corporate.coopculture.it/it/>) è una delle maggiori cooperative operante nel settore della cultura a livello nazionale e nasce nel 2010 dalla fusione fra le cooperative Pierreci e Codess Cultura, integrando due percorsi aziendali di successo. In particolare, Codess Cultura e Pierreci sono state coinvolte per anni nella tutela, conservazione e promozione del patrimonio storico, artistico e ambientale italiano, collaborando con enti pubblici e privati nel nord e centro Italia. Questo processo di fusione è stato preceduto da anni di collaborazione, culminando poi nella creazione di CoopCulture. Nel corso degli anni, CoopCulture ha realizzato diversi progressi significativi, tra cui l'istituzione di un Comitato Etico democraticamente eletto dai soci e lavoratori per promuovere azioni positive e migliorare la responsabilità sociale dell'azienda. La cooperativa è stata premiata con il CECA Best Practice Award nel 2013 per il progetto "Roma Caput Mundi", che mirava a riscoprire le origini dell'integrazione attraverso un viaggio nel passato. Nel 2018, la cooperativa ha acquisito Copat, una cooperativa di Torino con più di 30 anni di esperienza nei servizi per biblioteche, musei e archivi in diverse regioni italiane, raggiungendo un totale di 1100 soci. Ad oggi, con oltre 30 anni di attività e una presenza diffusa in 15 regioni italiane e più di 250 siti tra musei, aree archeologiche, luoghi culturali, biblioteche, borghi e circuiti territoriali in tutta Italia, l'azienda si basa su una serie di nodi territoriali di una rete cooperativa diffusa che coopera attivamente alla promozione culturale (<https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/la-nostra-storia/>).

CoopCulture offre soluzioni innovative per un settore in costante evoluzione, contribuendo alla creazione di un'economia basata sullo sviluppo dei territori e sulla coesione sociale. I principi fondamentali dell'identità e dei valori aziendali sono basati sulla fiducia nelle persone come portatrici di passione e competenze, nella cultura come motore del cambiamento e nella cooperazione come forma di impresa sostenibile che promuove la condivisione. Si riconosce il lavoro dignitoso come mezzo per migliorare la vita delle persone, delle comunità e del mondo, e si promuove l'innovazione che integra cultura, creatività e interazione. La cooperativa si impegna a garantire la rilevanza, l'affidabilità e la trasparenza nelle attività e nei progetti che realizza. Inoltre, i risultati e gli impatti delle iniziative sono misurati e resi pubblici, in linea con l'approccio certificato e trasparente che

caratterizza l'operato aziendale. La governance dell'azienda è affidata a un consiglio di amministrazione con competenze trasversali e complementari e una lunga esperienza nel settore della cultura e della cooperazione (<https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/chi-siamo/>).

CoopCulture si impegna in una trasformazione digitale umanistica che coinvolge tutti gli aspetti, dalla missione alle competenze interne, dall'accessibilità alle relazioni con il pubblico, fino ai contesti territoriali e alle comunità. La tecnologia funge da strumento abilitante per il raggiungimento degli obiettivi di innovazione sociale ed attraverso di essa vengono progettate soluzioni tecnologiche sostenibili per migliorare l'esperienza di fruizione di spazi e servizi culturali. L'obiettivo non è sostituire la visita, ma arricchirla con opportunità di approfondimento conoscitivo e momenti ludici.

Le piattaforme digitali create sono veri e propri ecosistemi che pongono al centro le relazioni tra persone, luoghi e territori, promuovendo la co-progettazione tra gli operatori e la fidelizzazione degli utenti. Le esperienze personalizzate per la vendita di biglietti, prodotti e pacchetti sono definite in modo da garantire l'accessibilità, l'usabilità e la sicurezza per gli utenti. Gli spazi culturali sono infine trasformati in luoghi di incontro e scambio che si aprono ai territori, si collegano ai luoghi e contribuiscono alla costruzione di identità (<https://corporate.coopculture.it/it/dove-siamo/soluzioni/redesign-degli-spazi/#start-content>).

La cooperativa ha ad oggi una vasta portata, con oltre 18 milioni di persone accolte, 1623 risorse con contratto a tempo indeterminato, 871 soci in tutto il paese, 3,4 milioni di prenotazioni, 500.000 utenti per le visite, 91 proposte didattiche e 7.354 scuole fidelizzate. Inoltre, registra 9,5 milioni di visualizzazioni del sito web, 76 milioni di euro di fatturato nel 2022, 19.000 laboratori didattici realizzati e 740.000 utenti per audio e video guide (<https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/chi-siamo/>).

Il "Progetto Incammino - Sviluppo economico delle comunità rurali nell'area di influenza del Cammino INCA, miglioramento e uso sostenibile del patrimonio naturale e culturale e l'applicazione di nuove tecnologie nel settore del turismo comunitario" è finalizzato allo sviluppo economico sostenibile di undici comunità locali situate nell'area

d'influenza del Cammino Inca (Qhapaq Nan) in Bolivia, definiti *Emprendimientos Tusísticos Solidarios Comunitarios* (ETSC), ed a rafforzare la rete di cui sono parte, chiamata Red Tusoco (<https://tusoco.com/about-us-tn/>). Questo sviluppo si basa sulla preservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, sia materiale che immateriale, e del patrimonio naturale. L'obiettivo è realizzare un modello di sviluppo che coinvolga attivamente il settore pubblico e che faccia uso di tecnologie innovative applicate al turismo comunitario.

Il progetto è stato finanziato dall'Agenda Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS, <https://www.aics.gov.it>) e realizzato grazie alla collaborazione di un consorzio di organizzazioni italiane:

- CoopCulture
- ICEI (Istituto di Cooperazione Economica Internazionale, <https://icei.it>);
- ONG ProgettoMondo (<https://progettomondo.org>);
- AITR (Associazione Italiana Turismo Responsabile, <https://www.aitr.org>);
- Red OPEAIC, Bolivia (Rete delle Organizzazioni Economiche dei Produttori Artigiani con Identità Culturale)
- Università Milano Bicocca

Il progetto nasce dalla constatazione del fatto che, nonostante alcuni dati macroeconomici incoraggianti, la Bolivia rimanga classificata al 94° posto (su 151) nella classifica dello Human Development Index (HDI) del 2021, il più recente disponibile (<https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>). Per affrontare questa sfida e promuovere una crescita economica associata allo sviluppo, il settore turistico viene identificato come strategico, data l'eccezionale varietà ecologica e culturale del Paese. Tuttavia, il contributo del turismo al PIL è limitato (2%) e le ricadute economiche per la popolazione e gli impatti sull'ecosistema sono attualmente contenuti.

Al fine dunque di potenziare il contributo del turismo sul PIL nazionale, nel contempo mitigando gli impatti negativi ad esso associati, il progetto propone un modello di sviluppo integrato per le comunità vulnerabili dell'area del Cammino Inca. Ciò include l'uso di strumenti di innovazione quali:

1. Una metodologia partecipativa e *multistakeholder*, caratterizzata da un approccio *bottom-up* nella selezione dei luoghi, della cultura e del patrimonio immateriale (pratiche, rappresentazioni, sapere e capacità, strumenti, artefatti e spazi culturali) da includere in una piattaforma digitale per la promozione del territorio. Questo processo coinvolge la comunità nella catalogazione partecipata del patrimonio materiale e immateriale per la creazione di una banca dati, utile per realizzare interventi di tutela/valorizzazione e di conservazione programmata del patrimonio.
2. L'adattamento e l'applicazione di strumenti ICT innovativi, adattati al contesto di riferimento, con il duplice obiettivo di promuovere il territorio e offrire formazione permanente ai giovani. Questo si traduce nello sviluppo di un ecosistema digitale, sia online che offline, per la gestione delle conoscenze.
3. La valorizzazione delle risorse naturali dell'area attraverso la promozione di pratiche di "greening" nei servizi e nelle strutture turistiche, compresa la gestione dei rifiuti e il trattamento delle acque reflue. Inoltre, vengono creati Sistemi Agroforestali Sintropici (SAFs) per il recupero dei suoli degradati, che coinvolgono specie agricole, foraggere, legnose e piante medicinali per la rigenerazione degli ecosistemi produttivi.

Il progetto coinvolge diverse comunità locali, autorità pubbliche e organizzazioni locali e internazionali al fine di raggiungere risultati tangibili, tra cui lo sviluppo di attività economiche nel settore del turismo comunitario, il rafforzamento delle capacità istituzionali e delle sinergie tra gli attori coinvolti nel turismo, e lo sviluppo di strategie di promozione turistica basate sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione a livello locale, regionale e internazionale. L'obiettivo è promuovere un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo, incentrato sulla valorizzazione del patrimonio culturale e naturale.

Boliviandando

La piattaforma denominata "Boliviandando" è stata concepita per soddisfare la necessità di promuovere l'offerta turistica delle comunità boliviane a livello nazionale e

internazionale. Tramite Boliviandando, le comunità rurali indigene offrono ai visitatori un'opportunità di scambio culturale basata su un modello di gestione fondato sulla solidarietà, che sia sostenibile sia dal punto di vista sociale che economico. Questo modello mira a integrare le tradizionali attività produttive delle comunità, contribuendo al rafforzamento dello sviluppo delle aree attraverso la valorizzazione e la promozione del patrimonio locale. Boliviandando rappresenta dunque uno strumento che agevola la pianificazione dei viaggi e la scoperta delle destinazioni comunitarie in Bolivia basato sul turismo solidale (<https://www.boliviandando.com/it/>).

Il turismo solidale comunitario in Bolivia è definito come un'attività socioeconomica che valorizza il patrimonio culturale, naturale, sociale e storico condiviso dalla comunità in modo organizzato, coinvolgendo visitatori nazionali e stranieri. Questa forma di turismo si sviluppa attraverso l'organizzazione dei membri di una o più comunità rurali autoctone indigene in un determinato territorio. Si basa sulla solidarietà, prevedendo una distribuzione equa dei benefici, una gestione autonoma e sostenibile delle risorse e una promozione dello sviluppo economico locale. Ogni impresa di turismo solidale comunitario (conosciuta come *Emprendimientos de Turismo Solidal Comunitarios*, ETSC) sviluppa un proprio modello di gestione basato sui seguenti criteri:

- *Organizzativa*: coinvolge direttamente la comunità nell'erogazione dei servizi turistici, basando l'attività sull'autogestione dell'impresa ETSC.
- *Ambientale*: adotta un uso responsabile e sostenibile delle risorse naturali, contribuendo alla valorizzazione del patrimonio paesaggistico e della biodiversità locale.
- *Culturale*: promuove l'identità culturale del territorio e sensibilizza membri della comunità e visitatori sulla valorizzazione e tutela del patrimonio storico e culturale.
- *Economica*: sviluppa la capacità di gestione delle risorse economiche all'interno della comunità, con l'obiettivo di aumentare il reddito locale e creare occupazione, distribuendo democraticamente i benefici tra i partecipanti.

- *Sociale*: favorisce il miglioramento delle capacità individuali e collettive nella comunità, promuovendo leader con conoscenze ambientali e socioeconomiche utili alla governance territoriale. Incentiva incontri interculturali ed educativi che rafforzano il capitale umano locale e promuovono un senso di coesione sociale.
- *Qualitativo*: si impegna a fornire servizi turistici di alta qualità, con informazioni oneste, ospitalità, igiene e sicurezza, offrendo ai visitatori autentiche e confortevoli esperienze (<https://www.boliviandando.com/it/articoli/turismo-solidario-comunitario-boliviano/>).

La Red Tusoco (Rete Boliviana di Turismo Solidale Comunitario) è un'organizzazione sociale privata a livello nazionale che rappresenta gli ETSC affiliati. La rete ha come obiettivo il miglioramento della qualità di vita e del reddito delle comunità contadine e indigene coinvolte nel turismo come parte delle strategie di sviluppo socio-economico locale, complementari alle attività tradizionali di produzione. Al momento, la Red Tusoco riunisce 24 ETSC su tutto il territorio boliviano, offrendo assistenza tecnica e servizi di formazione per sviluppare le organizzazioni e migliorare la qualità dei servizi turistici. La rete è impegnata nella promozione di un turismo comunitario, solidale, responsabile e sostenibile, che consenta ai visitatori di scoprire il ricco patrimonio naturale e culturale delle comunità rurali boliviane, coinvolgendo attivamente le persone nel processo (<https://www.boliviandando.com/it/articoli/chi-siamo-00001/>).

Gli obiettivi a vantaggio delle comunità locali includono un insieme di misure volte a migliorare la loro qualità di vita, incrementare il loro reddito economico e stimolare lo sviluppo socioeconomico. Di seguito, ciascun obiettivo in dettaglio:

1. *Migliorare la qualità di vita*: questo obiettivo si concentra sul miglioramento del benessere generale delle comunità locali coinvolte. Si tratta di promuovere la partecipazione attiva delle comunità nella vita pubblica e il rafforzamento delle reti sociali. In tal senso, un incremento della qualità della vita può anche derivare dal rispetto e la valorizzazione delle tradizioni culturali, del patrimonio e delle risorse naturali locali.

2. *Migliorare il reddito economico*: uno degli obiettivi principali è l'aumento del reddito delle famiglie e degli individui nelle comunità locali coinvolte. Questo può essere ottenuto attraverso una serie di iniziative, come la creazione di opportunità di lavoro legate al turismo comunitario, la promozione dell'artigianato e dei prodotti locali, e lo sviluppo di attività economiche sostenibili e redditizie.
3. *Stimolare lo sviluppo socioeconomica*: questo obiettivo è incentrato sull'ottenimento di un miglioramento sostenibile a lungo termine delle condizioni economiche, sociali e culturali delle comunità locali. L'obiettivo è promuovere uno sviluppo socioeconomico che tenga conto dell'ambiente e della cultura locali, evitando impatti negativi a lungo termine.

Dal punto di vista dell'utente di piattaforma, Boliviando è stata implementata allo scopo di facilitare la pianificazione di viaggi e promuovere le destinazioni comunitarie in Bolivia. Il suo scopo principale è agevolare lo scambio culturale tra i visitatori e le comunità locali, nel rispetto dei già citati principi di solidarietà, sostenibilità a livello sociale ed economico. Le caratteristiche chiave dello scambio culturale promosso da Boliviando includono:

- *Solidarietà*: questo scambio culturale è basato su principi di condivisione e aiuto reciproco tra i visitatori e le comunità locali. Si tratta di creare un'esperienza di viaggio che sia vantaggiosa per entrambe le parti, dove i visitatori possono apprezzare e imparare dalla cultura locale e, allo stesso tempo, le comunità possono beneficiare economicamente e culturalmente dall'incontro con i visitatori.
- *Sostenibilità sociale ed economica*: l'obiettivo dello scambio culturale è di garantire una sostenibilità a lungo termine sia dal punto di vista sociale che economico. Questo significa che le comunità locali devono poter trarre benefici duraturi dal turismo, contribuendo così al miglioramento delle condizioni di vita e al rafforzamento delle loro economie locali.

- *Completamento delle tradizionali attività produttive*: lo scambio culturale non intende sostituire le attività tradizionali delle comunità, ma piuttosto completarle. Ad esempio, se le comunità sono coinvolte nell'agricoltura o nell'artigianato, il turismo può rappresentare un'opportunità aggiuntiva per diversificare il reddito e utilizzare in modo sostenibile le risorse locali.
- *Rafforzamento del territorio attraverso la valorizzazione del patrimonio locale*: uno degli obiettivi principali è la valorizzazione e la promozione del patrimonio culturale e naturale locale. Questo aspetto è fondamentale per attrarre i visitatori e garantire che essi possano imparare e apprezzare le tradizioni, la storia e l'ambiente delle comunità che visitano.

Questo approccio duplice, rivolto tanto al turista quanto alla comunità, mira a creare un'esperienza di viaggio significativa e vantaggiosa per i visitatori, nonché a contribuire al benessere e allo sviluppo delle comunità locali in Bolivia.

Accedendo sulla piattaforma, l'utente ha la possibilità di raccogliere informazioni sul progetto e di scoprire il network organizzativo alle spalle della piattaforma. Soprattutto, il potenziale visitatore può avventurarsi nella conoscenza dei tre Dipartimenti entro i quali il progetto è stato implementato: La Paz, Oruro e Potosì. Per ognuno di essi è fornita una descrizione di massima ed un collegamento *in situ* con Google Maps, sulla cui mappa sono raccolti e geo-mappati i principali siti di interesse. Cliccando sui singoli *hotspot*, si viene ricondotti sulla pagina digitale dedicata allo specifico sito, del quale vengono fornite descrizioni, contatti per strutture alberghiere e ricettive e per l'acquisto di biglietti o per la prenotazione di esperienze di turismo immersivo a contatto con le comunità locali. Inoltre, è possibile consultare i contenuti della piattaforma a partire da una prospettiva diversa, e cioè dalla tipologia di attività o luogo che si desidera visitare. La pagina "Esperienze" offre la possibilità di effettuare un tour virtuale delle aree coinvolte nel progetto; la sezione "Patrimonio" è dedicata alla descrizione di parchi, attrazioni naturali, musei, complessi turistici ecologici, siti archeologici, eccetera. Nella pagina "Destinazioni" sono riportati i principali borghi, città, villaggi e porti di particolare interesse, con specifiche su strutture ricettive e contatti utili, date di apertura e stagionalità delle aree di interesse. La pagina

“Eventi” offre una panoramica su tutte le manifestazioni, i festival locali, le cerimonie e le celebrazioni religiose, le feste patronali, le sagre, con informazioni specifiche sui periodi dell’anno ed i contatti di riferimento. Nella sezione “ETSC” si ha la possibilità di conoscere da vicino le Imprese Turistiche Comunitarie Locali, costituite perlopiù da alberghi, strutture ricettive, campeggi ed ostelli comunitari. Infine, tramite la sezione “Itinerari” l’utente ha la possibilità di organizzare comodamente già da casa tour, escursioni ed esperienze alla scoperta della Bolivia più autentica, dalla visita di mercati locali ai parchi di geo-avventura, dai percorsi di trekking sugli sterminati altopiani del Paese agli itinerari turistici alla scoperta di laghi, vigneti locali, siti archeologici e tanto altro ancora.

Entrando ora nel vivo della fase di progettazione, si ripercorreranno i principali step che CoopCulture e le altre organizzazioni, in collaborazione con la Red Tusoco locale, hanno implementato e gestito per la programmazione finale della piattaforma di valorizzazione del territorio. L’idea del progetto nasce primariamente dal fatto che CoopCulture avesse già in passato sviluppato una piattaforma ed una relativa applicazione, Art Planner, per mettere a valore, centralizzandoli, tutti i principali siti di interesse dell’area litoranea lungo cui si sviluppa la via Appia Antica, alle porte della città di Ostia (RM). L’applicazione permette di collegare su mappa e geo-referenziare le aree di interesse, di tracciare percorsi ed itinerari prestabiliti, consentendo all’utente di organizzare in modo totalmente autonomo la propria esperienza. Al fine di valorizzare ulteriormente ed esportare questo potente strumento digitale, CoopCulture ha dunque coinvolto le altre organizzazioni, creando una rete nazionale e successivamente internazionale, introducendo nel disegno generale anche gli ETSC, che come visto sono fondamentalmente delle micro-imprese locali composte da famiglie e gruppi comunitari o intercomunitari disposte lungo l’estesissimo antico sistema viario andino, che si sviluppa per oltre 30.000 chilometri toccando 5 diversi Paesi. Così il progetto è stato studiato, stilato ed infine vinto, e sin da subito si è posto l’obiettivo non tanto di proporre una forma di sviluppo *tout court*, quanto piuttosto di potenziare e valorizzare qualcosa che, in quelle realtà territoriali, già esisteva da secoli.

L’obiettivo dell’attività è stato quello di condurre un processo partecipativo finalizzato all’identificazione delle attrazioni turistiche che coinvolgono 11 *Emprendimientos Turisticos Comunitarios* nell’area di influenza del Qhapaq Ñan. Questo processo ha mirato a definire e

riconoscere le risorse patrimoniali e naturali appartenenti all'area di intervento. Si è prevista inoltre la creazione di una narrativa legata al Qhapaq Ñan come destinazione turistica di Tusoco, sia a livello locale che nazionale.

I prodotti finali derivati da queste attività includono:

- Un database del patrimonio culturale materiale, immateriale e naturale locale di 11 municipi: questo database contiene informazioni dettagliate sulle risorse culturali e naturali di ciascun municipio coinvolto nell'area di intervento.
- La creazione di 11 mappe di comunità, che hanno incluso 11 ETC e 17 comunità, coprendo tre dipartimenti nell'area di intervento del progetto. Queste mappe sono state utili per visualizzare le risorse turistiche in ciascun territorio.
- La creazione di schede e la gerarchizzazione delle attrazioni turistiche in 11 ETC e 17 comunità totali: queste schede hanno fornito dettagli sulle diverse attrazioni turistiche presenti in ciascun ETC e comunità, e sono state ordinate in base al loro potenziale turistico.
- Una sintesi metodologica in forma di manuale: questo manuale ha descritto l'approccio utilizzato nel processo ed è servito come guida per future repliche del processo in altri territori e comunità all'interno dell'area di influenza del Qhapaq Ñan.

Il processo si è sviluppato attraverso cinque fasi distinte:

1. Raccolta di informazioni secondarie: questa fase ha comportato la ricerca bibliografica e la raccolta di dati in collaborazione con varie entità, tra cui il Viceministero di Turismo, la Direzione Generale del Patrimonio, i municipi e Tusoco. Lo scopo è stato quello di raccogliere e sistematizzare tutte le informazioni disponibili sul patrimonio culturale, naturale, le attrazioni turistiche e i percorsi legati all'area di intervento.

2. Progettazione delle schede di inventario: in questa fase, sono state create le schede di inventario, che hanno incluso tutti gli elementi necessari per utilizzare le informazioni a livello ministeriale.
3. Identificazione degli attori pubblici/privati e delle comunità nei municipi con i quali si sono svolti i Focus Group: Sono stati coinvolti attori rappresentativi dei territori, sia dal settore pubblico che privato, e si è cercato di garantire la partecipazione di una vasta gamma di settori attivi nei territori.
4. Sistematizzazione delle risorse patrimoniali e turistiche e creazione delle schede: durante questa fase, le informazioni raccolte nelle fasi 1 e 3 sono state utilizzate per creare le schede di inventario. Queste schede sono state poi inserite in un database e sono state gerarchizzate in base al loro potenziale turistico.
5. Produzione di mappe digitali e mappe fisiche: infine, sono state prodotte mappe digitali e fisiche in diverse scale per ciascun Municipio/ETC.

Il ruolo principale di CoopCulture è consistito nel supportare le comunità locali nel processo di realizzazione delle mappe di comunità partecipate, relative all'intero patrimonio materiale ed immateriale che afferiva agli ETSC. La mappa di comunità è stata chiaramente prodotta in co-progettazione con i veri conoscitori del luogo, opportunamente guidati ed a valle delle cui attività di restituzione sono stati avviati dei processi di selezione e valorizzazione delle aree di maggiore interesse. Lo scopo della mappatura di comunità è stato quello di raccogliere in modo sistematico tutti i dati e le informazioni utili da inserire successivamente all'interno del software proprietario sviluppato da CoopCulture, un Content Management System (CMS) estremamente duttile, che può essere personalizzato per ogni vetrina territoriale, allo scopo di promuovere il turismo solidale comunitario in Bolivia. In questa seconda fase, inoltre, CoopCulture ha offerto sostegno in modo continuativo per assicurare un adeguato processo di *capacity building* che mettesse gli ETSC nelle condizioni di poter gestire la piattaforma in modo autonomo.

Le attività di lavoro sono dunque cominciate con la stesura di un'apposita metodologia, basata prioritariamente su una lunga serie di focus group da avviare con *stakeholder* e principali rappresentanti delle comunità locali (due figure che spesso, se non nella totalità dei casi, si sovrapponevano in parte o del tutto). La metodologia è poi stata applicata quando i responsabili di progetto, fra cui la dottoressa Paola Autore, si sono recati sul posto. In questo momento, il *know-how* così strutturato è stato condiviso anche con gli operatori locali – la Red Tusoco – che avrebbero avuto poi il compito di applicarla autonomamente sul posto, dopo una fase iniziale di co-gestione supervisionata dai *project manager* di CoopCulture. La dottoressa Autore ha presenziato personalmente ad un totale di 11 focus group, salvo poi essere stata costretta, assieme a tutti gli altri responsabili di progetto italiani, a proseguire le attività da remoto, a causa dello scoppio della pandemia da Covid-19.

In linea generale, comunque, sono state applicate due distinte modalità di focus group: una prima tipologia ha visto come protagonisti i rappresentanti delle municipalità e delle istituzioni locali, mentre la seconda ha coinvolto direttamente gli esponenti delle comunità locali e degli ETSC. Il motivo di una duplice strutturazione era legato alla necessità di mappare il territorio non soltanto in relazione all'apprendimento dalle conoscenze delle comunità – elemento che avrebbe ristretto significativamente l'area territoriale valorizzabile – ma anche sulla base dei dati municipali ed istituzionali disponibili per un areale più vasto. Si evidenzia comunque che in entrambi i focus group era previsto il coinvolgimento attivo delle comunità locali. La metodologia adottata ha coinvolto la realizzazione di due cicli di focus group relativi ai livelli sopra specificati. Gli obiettivi dei focus group erano i seguenti:

- Acquisire, da parte del gruppo di lavoro, una conoscenza dettagliata delle risorse tangibili e intangibili relative alle "storie", "attività" ed altri aspetti che caratterizzano l'identità della municipalità/comunità osservata.
- Accrescere la consapevolezza tra i partecipanti dei focus group riguardo a tali risorse.

Va notato che la ricognizione e/o l'individuazione degli attrattori appartenenti alla cultura intangibile era particolarmente complessa, in quanto la loro identificazione risultava più difficoltosa rispetto agli attrattori di natura tangibile, i quali sono generalmente più evidenti e già riconosciuti dalla comunità locale. Ciò che poteva apparire banale e insignificante alla comunità locale poteva invece rivelarsi interessante e curioso per i viaggiatori/turisti. È importante anche sottolineare che la comunità locale può manifestare interesse nei confronti dei viaggiatori e dei loro paesi di provenienza, e che l'incontro tra le due parti può avvenire all'interno di un quadro di scambio culturale.

Dopo la conclusione dei focus group, il conduttore, con il supporto dell'osservatore, ha proceduto alla formalizzazione e al confronto dei risultati emersi nel corso del processo. Seguendo un approccio induttivo, sono stati selezionati e integrati i concetti chiave emersi nella discussione al fine di creare categorie interpretative che comprendessero queste risorse. Successivamente, le evidenze raccolte sono state formalizzate sotto forma di un documento o presentazione di sintesi. Questo materiale è stato condiviso con tutti i partecipanti ai focus group al fine di consolidare una "relazione costruttiva" con i soggetti coinvolti e in vista di eventuali future attività di approfondimento dei temi trattati.

Per supportare l'attuazione dei focus group, sono state create tre diverse schede. La prima scheda operativa (colore azzurro) forniva informazioni generali sul focus group, la struttura seguita, i dettagli dell'attività e i supporti tecnici utilizzati. La seconda scheda di report (colore arancione) era compilata dal conduttore alla conclusione del focus group e riassumeva l'attività svolta. La terza scheda di raccolta dati (colore verde) doveva essere portata da tutti i facilitatori e conteneva informazioni dettagliate sull'attività, tra cui aspetti generali del focus group, fotografie delle mappe realizzate, punti di interesse individuati e altri dettagli rilevanti.

Infine, è stato utilizzato un elenco di domande per la conduzione dei focus group, basato sui risultati della fase di diagnostica e organizzato per tipologie di risorse, inclusi:

- Risorse naturali.
- Risorse culturali.
- Eventi.

- Altre attività.

Nel corso dei focus group, si è approfondito il ruolo delle "storie" e delle "attività" che rappresentano l'identità della municipalità/comunità, così come le qualità e le caratteristiche che meritano di essere preservate per il futuro. La mappatura dei "punti" di interesse è stata basata su criteri di attrattività turistica e identità comunitaria. Dunque, il processo ha mirato a identificare e valorizzare una vasta gamma di risorse culturali e naturali, creando strumenti utili per la promozione turistica e lo sviluppo sostenibile delle comunità coinvolte.

Successivamente alla fase di elaborazione e restituzione dei contenuti dei focus group, CoopCulture ha fornito un servizio di assistenza continua agli ETSC, mettendo tutte le persone coinvolte nelle condizione di produrre immagini e contenuti adeguati da inserire poi all'interno della piattaforma, per popolare le sezioni che erano state create alla luce degli output dei focus group. A tal fine, sono stati prodotti quattro ulteriori manuali, poi condivisi con gli ETSC: un manuale per la corretta realizzazione di una collezione di fotografie, un manuale di scrittura per il web, con informazioni specifiche per le tecniche di posizionamento di *Search Engine Optimisation* (SEO), una guida al corretto uso del Content Management System ed infine una breve guida alla sostenibilità della piattaforma, dedicata alla condivisione di consigli per un suo utilizzo ottimale. La cooperativa si è inoltre impegnata a fornire un servizio di supervisione continua dei contenuti pubblicati su piattaforma, ed ha coperto per i primi due anni (2021-2023) i costi di manutenzione ed affitto dell'*hosting server* del CMS.

Alla luce di quanto detto, l'analisi del progetto Boliviandando, permette di estrapolare una serie di considerazioni importanti, che si cercherà di proporre di seguito. Il progetto rappresenta un esempio significativo di come la digitalizzazione possa essere un'alleata nella promozione del turismo sostenibile e nel rafforzamento dei principi cooperativi. Questa iniziativa si colloca nel contesto del mondo cooperativo, dove la collaborazione e il coinvolgimento delle comunità locali sono centrali e per il quale il turismo sostenibile è una priorità, mirando alla conservazione delle risorse naturali e culturali, nonché al benessere a lungo termine delle comunità coinvolte. Attraverso la digitalizzazione, il progetto Boliviandando è in grado di gestire e promuovere in modo efficiente il patrimonio culturale

e naturale dell'area. Le tecnologie digitali consentono di creare database dettagliati, mappe informative e schede sulle attrazioni turistiche, che servono come risorse preziose per i visitatori e contribuiscono alla valorizzazione del territorio. Inoltre, Boliviandando rafforza il coinvolgimento delle comunità locali, un principio fondamentale delle cooperative. Le comunità partecipano attivamente alla definizione delle risorse patrimoniali, condividendo conoscenze e culture uniche. La digitalizzazione facilita il dialogo e la collaborazione tra i membri della comunità e aiuta a preservare e trasmettere le loro storie e tradizioni.

In conclusione, il progetto Boliviandando dimostra che la digitalizzazione può essere un mezzo potente e positivo per il mondo cooperativo, rafforzando la sostenibilità, la partecipazione delle comunità locali e la valorizzazione del territorio. Questo modello potrebbe servire da ispirazione per iniziative simili in altre regioni, promuovendo un turismo sostenibile e responsabile e contribuendo ad una virtuosa forma di valorizzazione del territorio.

6 La rappresentazione della Montagna Materana e di Accettura negli ambienti digitali

Riconoscendo rilevanza strategica alle tecnologie digitali nella strutturazione dell'esperienza dei luoghi ([Parisi, 2018](#)), in particolare nel comunicare, dare visibilità ed offrire soluzioni in merito al mercato degli eventi, del tempo libero e del settore turistico, il presente capitolo si pone l'obiettivo di rilevare se ed in che modo l'area interna della Montagna Materana venga rappresentata negli ambienti digitali. L'attività di *web scraping* approntata per soddisfare un simile obiettivo di ricerca, è stata dedicata ad intercettare la presenza di siti web, pagine sui social network sites (SNS) e piattaforme/applicazioni il cui obiettivo fosse primariamente quello di contribuire alla visibilità del territorio d'indagine come forma di valorizzazione dell'area a fini turistici. Questa attività di ricerca permetterà di comprendere quali siano i mezzi attualmente messi in campo, dal punto di vista degli ambienti digitali, per la valorizzazione del territorio e dunque per portare alla luce i siti di interesse naturalistico, storico, sociale, antropologico, paesaggistico dell'area, assieme alle strutture ricettive, di ristorazione e di vendita di prodotti locali, allo scopo di rendere visibile ed appetibile l'area interna dal punto di vista turistico.

Si fa presente inoltre che l'analisi, avviata ed implementata nel corso del progetto di Dottorato, risulta aggiornata al 10 ottobre 2023, ed è stata effettuata a partire dall'utilizzo di specifiche *keywords* e lungo tre direttive principali:

1. Attività di *web scraping* tramite consultazione del motore di ricerca Google, per stabilire dal punto di vista quantitativo il numero dei risultati restituiti, mentre in una prospettiva qualitativa procedere ad una scrematura dei siti web emersi, isolando quelli rispondenti all'obiettivo di ricerca ed analizzandoli in modo più approfondito. Nello specifico, ed in linea con le logiche di *Search Engine Optimisation* (SEO) che valorizzano i risultati più cliccati fra tutti esistenti e di conseguenza influenzano in modo determinante le pagine effettivamente consultate dagli utenti, vengono presi in considerazione ed analizzati i primi 10 risultati prodotti dalla ricerca di ogni specifica parola chiave, fatte escluse le pagine sponsorizzate.

2. Attività di ricerca sui SNS Facebook ed Instagram per registrare la presenza di account, gruppi pubblici e pagine istituzionali dedicate alle attività di valorizzazione del territorio. La selezione dei due SNS risponde a due logiche di fondo. Facebook rappresenta il SNS più utilizzato al mondo, specie nel contesto Occidentale, mentre Instagram si pone come uno dei SNS più adeguati alla valorizzazione del territorio, dal momento che è basato sull'utilizzo dell'immagine e/o del breve videoclip (*stories* e *reels*), che si prestano eccezionalmente bene alle finalità della presente attività di indagine.
3. Attività di ricerca sugli store Android e IOS per rilevare la presenza di applicazioni dedicate alla valorizzazione dell'area interna a fini turistici. Nell'analisi non vengono prese in considerazione piattaforme dedicate allo short-term rental o alla proposta di soluzioni alberghiere quali Airbnb o Booking.com, dato il fatto che, chiaramente, simili infrastrutture socio-tecniche non concorrono esclusivamente né direttamente alla valorizzazione del territorio, ma come noto rispondono a logiche e scopi diversi, che come si è visto poco o nulla hanno a che vedere con quelli della presente ricerca (cfr. capitolo 1).

6.1 La rappresentazione della Montagna Materana e di Accettura sul Web

6.1.1 Keyword: "Montagna Materana"

Inserendo la keyword "Montagna Materana" su Google, la ricerca restituisce circa 87.900 risultati. Il dato immediatamente evidente è che, dei primi 10 risultati, ben 6 sono siti web istituzionali o accademici che offrono visibilità sulla Strategia Nazionale per le Aree Interne applicata all'area della Montagna Materana.

Da un lato questo risultato risulta piuttosto comprensibile, poiché la locuzione "Montagna Materana", sebbene chiaramente preesistente alla SNAI, è stata adottata dalla Strategia come identificativa dell'area, divenendo per questo la formula espressiva prestabilita per riferirsi ad essa in ambito istituzionale, nelle sedi governative e nei contesti di finanziamento europeo per lo sviluppo del territorio. Ne deriva che, verosimilmente, poiché fra i siti che parlano di Strategie di valorizzazione del territorio della Montagna

Materana quelli governativi ed istituzionali rappresentano i più cliccati e ricchi di link ad altri domini digitali – e che quindi schizzano in testa ai risultati del motore di ricerca secondo le logiche SEO – siano proprio quelli ad apparire quando si inserisce questa specifica parola chiave su Google.

D'altro canto, alla luce di una strategia di valorizzazione dell'area accettata e resa operativa nel Maggio del 2019 (data di ratifica dell'APQ da parte dell'Agenzia per la Coesione Territoriale) e che si pone fra i propri obiettivi anche quelli dell'accesso ad Internet delle popolazioni locali e dell'avvio di processi di digitalizzazione per la valorizzazione del territorio, al momento presente (ottobre 2023) sarebbe stato auspicabile rilevare la presenza di qualche sito esplicitamente dedicato alla valorizzazione dell'area interna, rintracciabile inserendo come keyword, appunto, "Montagna Materana".

Ad ogni modo, i primo 10 risultati si distribuiscono come segue:

1. Sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale, che rimanda direttamente alla pagina "Montagna Materana", tramite la quale è possibile consultare e scaricare la Bozza della Strategia di Area, il Preliminare della Strategia di Area, la Strategia d'Area Approvata (Progetto Pilota) e l'Accordo di Programma Quadro (<https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/regione-basilicata-aree-interne/montagna-materana/>).
2. Sito del Dipartimento per le Politiche di Coesione, che riconducendo sulla pagina dedicata all'area interna, propone una estrema sintesi della Strategia e rende consultabile e scaricabile il file del Progetto Pilota della SNAI Montagna Materana (<https://politichecoesione.governo.it/it/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2014-2020/strategie-darea/regioni-del-sud/regione-basilicata/montagna-materana/>).
3. Sito dell'Agenzia Lucana di Sviluppo e di Innovazione in Agricoltura (ALSIA). Si tratta di un ente strumentale della Regione Basilicata orientato alla ricerca ed al

trasferimento delle innovazioni nei settori dell'agricoltura e dell'agroalimentare. L'agenzia realizza specifiche azioni informative e formative per le imprese di settore, fornendo consulenze per ammodernare, potenziare ed implementare i livelli di produzione, valorizzando le caratteristiche qualitative dei prodotti (dalla tracciabilità, alla difesa fitosanitaria delle colture, all'ottimizzazione delle risorse idriche, fino alla diffusione delle "buone pratiche" agricole). Cliccando sul risultato proposto da Google, il link rimanda alla pagina dedicata alla comunicazione, che si presenta come uno spazio di condivisione di articoli, report e notizie legate al settore agricolo ed agroalimentare delle aree montane della Basilicata. Anche in questo caso, i riferimenti nei contenuti proposti alla SNAI sono frequenti (<https://www.alsia.it/opencms/opencms/Tag.html?cat=%20Montagna%20Materana&catsearch=Montagna%20Materana>).

4. Sito Basilicata Europa. Il dominio non presenta un'area descrittiva ("chi siamo") che permetta di risalire all'origine ed allo scopo della pagina web. Si tratta tuttavia di uno ambiente digitale dedicato all'aggregazione e descrizione dei piani finanziari, dei regolamenti e normative UE, dei sistemi di gestione e controllo, delle metodologie di valutazione, dei programmi di formazione relative alle attività di rivalutazione e valorizzazione della regione Basilicata. Accedendo al link proposto da Google, la pagina in cui si approda è dedicata ovviamente alla Montagna Materana, e presenta una breve sintesi della Strategia Nazionale per le Aree Interne dedicata, fornendo alcuni dati in merito alle caratteristiche antropiche e territoriali, ed ai finanziamenti totali stanziati per la sua implementazione, con anche una tabella informativa sui finanziamenti ammessi, i pagamenti autorizzati, i progetti iniziati, in corso, conclusi e liquidati a saldo (<http://europa.basilicata.it/feasr/snai-scheda-montagnamaterana/>).
5. Sito Fondazione Slow Food per la Biodiversità Onlus. Si tratta di una Onlus fondata da Slow Food Internazionale e Slow Food Italia, che si pone come organismo operativo per la tutela della biodiversità alimentare. La Fondazione si occupa di

proporre e gestire progetti che coinvolgono migliaia di piccoli produttori solo nel territorio italiano, garantendo loro assistenza tecnica, formazione e comunicazione. Si tratta di strumenti finalizzati alla promozione di un modello di agricoltura basato sulla biodiversità locale, sul rispetto del territorio e sulla cultura locale. La pagina cui rimanda il risultato proposto dal motore di ricerca è dedicata al "Pezzente della Montagna Materana", un insaccato tipico delle aree del parco Naturale di Gallipoli Cognato e delle Piccole Dolomiti Lucane prodotto a partire da una varietà rustica autoctona di suino, il nero di lucania. Il presidio Slow Food dedicato nasce per salvare la tradizione di questo antico salume e per creare una filiera locale, coinvolgendo anche piccoli allevatori, concentrati perlopiù nei comuni di Accettura, Aliano, Calciano, Cirigliano, Garaguso, Gorgoglione, Oliveto Lucano, Stigliano, Tricarico, Il presidio è sostenuto dal Gruppo di Azione Locale "Le Macine" (<https://www.fondazione Slow Food.com/it/presidi-slow-food/pezzente-della-montagna-materana/>).

6. Sito Basilicanet.com. Dei primi dieci risultati qui presi in esame, in sesta posizione, è l'unico sito esplicitamente dedicato alla valorizzazione della regione Basilicata a fini turistici. Il sito offre una serie di strumenti utili agli utenti che vogliano raccogliere informazioni utili non solo sui principali siti di interesse storico, artistico, folcloristico e naturalistico della regione, ma anche sulle soluzioni di pernottamento offerte da hotel e B&B locali, le attrazioni turistiche attive, le biglietterie disponibili per l'acquisto di pass e biglietti, un archivio di eventi tra fiere, festival, attività di trekking, spettacoli eccetera. La pagina cui rimanda il link proposto dal motore di ricerca è ovviamente dedicata alla Montagna Materana. Purtroppo la pagina è dedicata esclusivamente ad report prodotto in relazione ai Progetti Integrati per il Turismo (PIT) Montagna Materana, dedicato alla conservazione della biodiversità domesticata nel territorio specifico. Ad un'analisi più approfondita, inoltre, emerge che le soluzioni di pernottamento riportate sul sito, sono relative a soli 5 comuni regionali, fra cui Castelmezzano e Pietrapertosa, per i quali sono presenti un B&B per il primo Comune ed un agriturismo e due

B&B per il secondo. Fra le attrazioni turistiche figura il Volo dell'Angelo, nella cui pagina è possibile anche prenotare ed acquistare biglietti per l'attrazione. In linea generale, dunque, l'idea alla base del sito è sicuramente positiva, dal momento che si pone come un archivio – nel senso più classico del termine quando riferito ad una tradizionale pagina web – di luoghi, soluzioni di pernottamento e di vitto, attrazioni turistiche ed eventi della regione. Resta tuttavia il fatto che il sito è, appunto, dedicato all'intera regione, e che oltre ad offrire poche soluzioni rispetto a quelle disponibili sul territorio, ne propone un numero estremamente esiguo per quelle disponibili nell'area d'indagine su cui si concentra la presente ricerca (<https://www.basilicatanet.com/index.asp>).

7. Il settimo sito in ordine di comparsa è quello di Agriturismo Parco Verde, struttura sita nel Comune di Grumento Nova (PZ), che offre soluzioni per il pernottamento e la ristorazione e propone la vendita online di prodotti tipici locali. La pagina cui rimanda il link dal motore di ricerca, anche in questo caso, è dedicata alla descrizione ed alla possibilità di acquisto del Pezzente della Montagna Materana. Chiaramente, la natura della pagina rientra in modo solo marginale nella tipologia di pagine cui è rivolta questa attività di ricerca (<https://agriturismoparcoverde.it/products/pezzente-della-montagna-materana>).
8. L'ottavo link rimanda al sito della Regione Basilicata, e più nello specifico ad una pagina che propone un articolo del 16 agosto 2017 dedicato al PO ESFR 2014/2020 per la Montagna Materana. Si tratta di un Programma Operativo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, uno strumento di attuazione delle politiche di coesione dell'Unione Europea. Queste si pongono l'obiettivo di ridurre la disparità di sviluppo fra le diverse aree territoriali dell'UE attraverso la proposta di un Quadro Strategico Nazionale specifico per un'area regionale, e sono finanziate da fondi strutturali e risorse finanziarie stanziati dall'unione Europea. Anche in questo caso l'articolo descrive in modo sintetico la Strategia per l'area interna della Montagna Materana, riassumendo l'entità dei finanziamenti, le aree

coinvolte ed i progetti proposti dalla Giunta Regionale Basilicata. Da sottolineare il fatto che la pagina resta “ferma” all’agosto 2017, non offrendo aggiornamento di alcun tipo in merito alla Strategia. (<https://www.regione.basilicata.it/giunta/site/giunta/detail.jsp?otype=1012&id=3032275&value=regione>).

9. Il nono link rimanda al sito web del Gran Sasso Science Institute, Unità Scienze Sociali, ed in particolare ad una ricerca intitolata *Valutazione del documento: “Preliminare di Strategia”. Area pilota: Montagna Materana, Basilicata*. Come suggerito dal titolo, la ricerca analizza la bozza dell’APQ per la Montagna Materana fornendo dati in merito alle caratteristiche dell’area, ai finanziamenti, ai progetti proposti. La ricerca risale al marzo 2017 (<https://www.gssi.it/images/aree-interne/ValutazioneMontagnaMaterana.pdf>).

10. La decima pagina, infine, rimanda ad un documento reso fruibile dalla banca dati dell’Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) e prodotto in collaborazione fra la Regione Basilicata e l’Ente di Ricerca Formez, afferente al Dipartimento della Funzione Pubblica del Governo Italiano. Il documento, intitolato *L’Area PIT Montagna Materana* è un estratto di sintesi dai principali documenti programmatici da cui il PIT prende le mosse: Programma Regionale di Sviluppo 1998-2000; Conferenza Regionale per l’Agricoltura 1999, Piano Turistico Regionale L.R. N. 34/96 (http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C_21_NormativaRegionale_1087_documenti_itemName_1_documento.pdf&uid=c62147f6-852d-478b-99c8-88cd505ca737).

6.1.2 Keyword “Accettura”

Inserendo la parola chiave “Accettura”, Google restituisce circa 1.530.000 risultati. In questo caso la situazione cambia leggermente rispetto alla parola chiave “Montagna

Materana”, primariamente perché, dei primi 10 siti consigliati dal motore di ricerca, 8 sono definibili in qualche modo come turistici, nella misura in cui propongono contenuti utili agli utenti che volessero conoscere i siti di interesse dell’area, le eccellenze enogastronomiche, i principali ristoranti, eventi, attrazioni storico-culturali e via dicendo.

1. Il primo sito della lista è la canonica voce di Wikipedia dedicata al comune di Accettura. Per quanto non la si possa considerare una pagina con scopi turistici, vale la pena notare che, come di consueto, la voce su Wikipedia è analizzata in modo approfondito, spaziando dalla geografia fisica, alle origini storiche, ai monumenti e luoghi religiosi, alle tradizioni e al folclore locali, passando per musei, cammini ed anche alcuni riferimenti al mondo cinematografico. Ad ogni modo, chiaramente, a partire dalla pagina non è possibile accedere a strumenti o link utili per acquistare prodotti e biglietti né prenotare pernottamenti o ristoranti (<https://it.wikipedia.org/wiki/Accettura>).
2. Il secondo sito è quello della pagina Borghi Autentici d’Italia. Si tratta di una rete digitale fra territori “dove protagoniste sono le persone e le comunità, realtà che decidono di non arrendersi di fronte al declino e ai problemi ma che scelgono di mettere in gioco le proprie risorse per creare nuove opportunità di crescita: realtà che appartengono a quell’Italia che ce la vuole fare” (<https://www.borghiautenticiditalia.it>). Nonostante il nobile intento del sito web e la descrizione schematica delle principali caratteristiche del comune (La storia, Da vedere, Da gustare, Cosa Fare, Galleria Fotografica), tuttavia, il sito non offre la possibilità, anche in questo caso, di tradurre in azione concreta un eventuale interesse dell’utente che, imbattendosi nel sito, volesse acquisire informazioni pratiche o contatti per l’acquisto di prodotti e servizi turistici legati al comune di Accettura (<https://www.borghiautenticiditalia.it/borgo/accettura>).
3. Il terzo sito è I Sassi di Matera. Si tratta di una pagina web molto vasta e ben strutturata che, nascendo con lo scopo di descrivere e dare visibilità al Capoluogo

di Provincia della Basilicata, è poi stata progressivamente ampliata allo scopo di fornire informazioni su tutte le principali aree e comuni di interesse della regione. Nella pagina dedicata ad Accettura, la descrizione piuttosto schematica del comune e delle sue caratteristiche è corredata da qualche link interno al sito stesso, che rimanda ad altre pagine/articoli (Dolomiti Lucane, Oliveto Lucano, Festa del Maggio etc) descrittivi, i quali però non permettono di ottenere contatti utili per un'eventuale forma di acquisto di prodotti o servizi (<https://www.isassidimatera.com/accettura/>).

4. Il quarto sito è quello di Basilicata Turistica. Si tratta forse del sito internet meglio strutturato fra tutti quelli visualizzati per la presente attività di ricerca. Come suggerito dal nome, la pagina web nasce con lo scopo di fornire una descrizione onnicomprensiva delle attrazioni turistiche offerte dalla regione Basilicata. Per farlo, il sito offre diversi strumenti: un motore di ricerca interno, articoli descrittivi, itinerari turistici, attività di trekking, descrizione dei parchi, dei musei, dei festival, delle manifestazioni locali, percorsi avventura e così avanti. Ad essi, inoltre, accosta informazioni aggiuntive quali contatti e link ad altri siti, che permettono di acquistare e o prenotare prodotti, servizi ed attività. Nel caso della pagina dedicata ad Accettura, nello specifico, alla classica descrizione, questa volta più approfondita, delle caratteristiche del borgo, si aggiungono una serie di link che rimandano ad esempio al sito web del comune, al Parco Regionale Gallipoli-Cognato e soprattutto un *button* che conduce ad una pagina in cui vengono descritte tutte le principali attività fruibili nell'area. Ogni attività è opportunamente corredata con informazioni relative ai periodi di apertura, ai contatti per l'acquisto o la prenotazione di prodotti, servizi e biglietti e con link ai siti che permettono l'acquisto degli stessi. Pertanto, pur non trattandosi propriamente di una piattaforma, che offre entro il proprio dominio web gli strumenti suddetti, si presenta come un sito ben strutturato che permette all'utente di approfondire e portare avanti le proprie ricerche sul borgo di Accettura e dintorni (<https://www.basilicataturistica.it/territori/accettura/>).

5. Il quinto sito è quello di Discover Italy, sito ufficiale del Turismo in Italia. Nonostante il sito si ponga come uno spazio ben strutturato e con un'interfaccia che tende a riproporre gli strumenti offerti da applicazioni e piattaforme significative nel settore turistico (l'interfaccia ricorda infatti la struttura di AirBnB, o anche quella di TripAdvisor, ad esempio) ponendosi certamente come una piattaforma intuitiva e facilmente utilizzabile, ad un'analisi più approfondita emerge chiaramente il fatto che il dominio digitale sia ancora un *work in progress*. Le immense opportunità a livello turistico offerte dall'Italia sono solamente accennate: a titolo d'esempio, nella sezione "Dove mangiare in Italia", il sito restituisce un numero sì elevato di soluzioni, ma solamente per sei delle principali città italiane (Milano, Roma, Torino, Bologna, Firenze e Verona). Per quanto concerne la pagina dedicata ad Accettura, tutto ciò che si trova è una descrizione di poche righe del comune e null'altro (<https://www.italia.it/it/basilicata/accettura>).
6. Il sesto sito è quello del Parco Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane. Il sito si pone come il principale strumento di valorizzazione del parco negli ambienti online, ed offre una panoramica delle attività, delle iniziative, degli eventi e delle principali attrazione legate al sito territoriale. La pagina dedicata ad Accettura, tuttavia, si limita a fornire una breve descrizione del borgo, senza fornire ulteriori strumenti di interazione per l'utente (<https://www.parcogallipolicognato.it/index.php/it/accettura>).
7. I siti settimo ed ottavo sono rispettivamente la pagina del Comune di Accettura, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo, e il sito web della piattaforma Tripadvisor, della quale, come detto, non si tratterà nella presente analisi, poiché non risponde agli scopi di ricerca. Vale tuttavia la pena sottolineare che, in un certo senso prevedibilmente, la piattaforma rappresenta lo strumento digitale più completo dal punto di vista contenutistico e degli strumenti messi a disposizione

dell'utente, offrendo spazi dedicati alla consultazione e prenotazione di hotel, attività, ristoranti, forum di viaggi, servizi di autonoleggio disponibili nell'area del comune di riferimento (<https://www.tripadvisor.it/Tourism-g1833259-Accettura Province of Matera Basilicata-Vacations.html>).

8. Il sito numero nove è quello di Accettura Online, un blog dedicato alla divulgazione di notizie, articoli ed informazioni sul borgo lucano e su varie altre realtà territoriali della zona. Le pagine web dedicate al comune spaziano da quelle relative ai luoghi di interesse, agli "accettesi illustri", ai canti popolari, alle ricette tradizionali, agli eventi, fino ad arrivare agli orari dei medici di base. Per quanto si tratti indubbiamente di un ambiente digitale ricco di informazioni su Accettura, tuttavia, fatti salvi gli approfondimenti dedicati a sagre, eventi e concerti locali, le altre pagine non danno la possibilità di effettuare acquisti, creare itinerari od entrare in contatto con gli enti e le associazioni che si occupano di simili aspetti (<https://www.accetturaonline.it>).
9. Infine, il decimo sito è quello di Basilicatanet.com, del quale si è già parlato al punto 6 del paragrafo precedente. Al netto dunque di quanto già specificato in quella sede, per il borgo di Accettura la pagina si limita ad offrire una descrizione di massima delle peculiarità del comune lucano (<https://www.basilicatanet.com/ita/web/item.asp?nav=accettura>).

In linea di massima, quanto emerge è che se da un lato i siti web in oggetto offrono informazioni e contenuti sicuramente utili alla diffusione della conoscenza sulle aree di interesse e sulle caratteristiche legate al borgo lucano, dall'altro simili ambienti digitali non forniscono, se non sporadicamente ed in modo incompleto, strumenti utili per l'utente che voglia portare la propria attività di consultazione nella fase di acquisto o prenotazione di biglietti, strutture alberghiere, b&b, visite guidate, attività di trekking, degustazioni, ristorazione e così avanti. Il processo di conoscenza, dunque, anche in questo caso, non si traduce attivamente nella possibilità concreta di fruire delle opportunità che l'area interna

mette a disposizione nel settore turistico, producendo una qualche forma di ritorno economico per la stessa.

6.2 Social Network Site e valorizzazione del territorio lucano

La premessa necessaria al presente paragrafo è relativa alla crescente importanza dei media digitali nei contesti della comunicazione e della rappresentazione (anche) in ambito turistico. La digitalizzazione dei media consente oggi di aggregare flussi di comunicazione e comunità "transcalari", ovvero con diverse caratteristiche in termini di composizione, preferenze ed obiettivi, entro lo stesso contesto. Specie nel settore turistico, in cui si intersecano territorio, comunità, stakeholder e visitatori, questo processo è veicolato dalla narrativa, dalle forme di rappresentazione quali immagini e video, dall'engagement degli utenti proattivamente coinvolti nei processi comunicativi. Questi elementi costituiscono le basi strutturali delle dinamiche comunicative promosse dai social network ([Zilli e Modaffari, 2020](#)).

L'uso delle piattaforme digitali 2.0 nella promozione delle destinazioni turistiche ([Hudson e Thal, 2013](#); [Zeng e Gerristen, 2014](#); [Benckendorff et al., 2019](#)) ha modificato drasticamente le modalità in cui la domanda turistica accede alle informazioni ([Hays et al., 2013](#)). Passando da un approccio basato sulla trasmissione unidirezionale a uno più relazionale ed orizzontale, i social network possono contribuire alla creazione di un'immagine o di un brand per la destinazione ([Pike, 2005](#)), così come ad intercettare un complesso e variegato sistema di relazioni tra le comunità di riferimento.

Alla luce di simili premesse, sarebbe auspicabile riscontrare che l'utilizzo dei social network site per la valorizzazione dell'area interna in esame sia assunto a strumento cruciale per la formazione delle aspettative dei turisti, la creazione di narrazioni legate al paesaggio, la condivisione di emozioni ed esperienze, la trasmissione dei valori territoriali e in definitiva un accrescimento dell'*awareness* turistica. Tuttavia, uno dei dati più rilevanti emersi dall'attività di ricerca sui due social network site Facebook ed Instagram, è il fatto che si sia resa necessaria un'estensione delle parole chiave. Di fatti, procedendo con le due già utilizzate per l'attività di *web scraping*, vale a dire "Montagna Materana" e "Accettura", e ad eccezione della *keyword* "Accettura" su Facebook, i risultati emersi sui SNS sono stati

piuttosto scarsi, ad indicare un impegno solo marginale, da parte di enti locali, istituzioni ed associazioni, per quanto concerne il tentativo di stimolare flussi comunicativi mediati dagli ambienti digitali per la valorizzazione del territorio.

6.2.1 Facebook

Per il SNS Facebook, la ricerca con la *keyword* "Montagna Materana" non ha restituito alcun risultato né tra i gruppi né tra le pagine pubbliche. Gli unici riferimenti emersi sono stati quelli legati all' *hashtag* "Montagna Materana" inserito in alcuni post all'interno di pochi gruppi dedicati alle escursioni in montagna ed agli amanti del trekking. La situazione è diversa, invece, per la *keyword* "Accettura", la cui ricerca ha restituito, fra quelle utili allo scopo, 9 pagine pubbliche.

1. Città di Accettura: si tratta di una pagina "automatica" che il SNS produce per innumerevoli comuni e città di tutto il mondo e che funziona da aggregatore per la rappresentazione di luoghi di interesse e caratteristiche della città. La pagina è seguita da 1244 utenti, ma tuttavia non offre alcuna informazione utile. Le sezioni della pagina "Dove Mangiare", "Dove Bere", "Cosa Visitare", "Hotel", "Acquisti", "Vita Notturna", "Caffè", "Museo", "All'aperto", sono completamente vuote. Gli unici contenuti proposti sono relativi alla sezione "Eventi in Programma", che restituisce 3 eventi (due enogastronomici ed uno dedicato ad una giornata medioevale nella zona di interesse) (<https://www.facebook.com/places/Cose-da-fare-a-Accettura/113786545298384/>).
2. La seconda pagina è quella di Accettura Online, sito web che si è già avuto modo di descrivere nel paragrafo precedente, fra i siti proposti da Google alla parola chiave "Accettura". La pagina è seguita da più di 12mila utenti e ripropone di base gli stessi contenuti del sito web, arricchiti da post, fotografie e contenuti multimediali. Ad ogni modo, la *timeline* della pagina si traduce in una sequenza di notizie che ricorda in certa misura la struttura del classico blog, senza fornire

informazioni aggiuntive a vantaggio di potenziali turisti (<https://www.facebook.com/accetturaonline>).

3. La terza pagina è quella di ProLoco Accettura, con 2521 follower. Nonostante nelle informazioni della pagina appaia una breve descrizione che rivela l'intento della valorizzazione del borgo "Eventi, turismo, promozione territoriale. Vi aspetto ad Accettura!", i contenuti effettivamente orientati a tale scopo scarseggiano. Si tratta perlopiù di comunicazioni di servizio di natura amministrativa rivolte ai cittadini del comune, con cadenza più o meno settimanale e che producono livelli di engagement irrisori (<https://www.facebook.com/proloco.accettura.7>).
4. Segue la pagina del Comune di Accettura, con 3802 *follower*. In questo caso già nell'area dedicata alla descrizione delle attività della pagina, si legge "Informazioni dall'amministrazione comunale di Accettura, con comunicati ed eventi". Vale dunque quanto detto per la pagina precedente: si tratta di comunicazioni di natura amministrativa, su base pressoché quotidiana, fra le quali figurano talvolta pubblicizzazioni di eventi, ma che in ogni caso si attestano su livelli di coinvolgimento degli utenti molto bassi (<https://www.facebook.com/ComuneAccettura>).
5. Seguono tre diverse pagine dedicate allo stesso luogo: "Bosco di Accettura", "Bosco di Montepiano - Accettura" e "Bosco di Montepiano Accettura", rispettivamente seguite da 31, 33 e 7682 utenti. Quanto alle prime due pagine (<https://www.facebook.com/pages/Bosco-di-Accettura/244435008911779>; <https://www.facebook.com/pages/Bosco-Di-Montepiano-Accettura/511845648883151>), si tratta di aree dedicate alla pubblicizzazione di un'impresa locale, probabilmente una agriturismo (non ci sono notizie aggiuntive nell'area "Informazioni"), in cui sono pubblicati post da parte degli avventori ed alcuni articoli o contenuti re-postati da altre pagine in merito al Bosco di Montepiano. L'engagement e la frequenza di pubblicazione sono entrambi molto

bassi. In merito alla terza pagina, quella con più *follower*, ad un'analisi più attenta, emerge che si tratti di un caso di omonimia, poiché l'area di riferimento cui essa si riferisce si trova a Piombino, in Toscana (https://www.facebook.com/pages/Bosco%20Di%20Montepiano%20-%20Accettura/511845648883151/about/?ref=page_internal).

6. Segue la pagina "Archivio Multimediale Accettura" (1058 *follower*), un "Contenitore volto alla salvaguardia e valorizzazione del patrimonio culturale accetturese" che offre contenuti di vario tipo, da repertori fotografici ad articoli di giornale e servizi giornalistici, fino alla pubblicizzazione di eventi ed esposizioni fotografiche locali. La pubblicazione dei post è fortemente discontinua (talvolta tra un post e l'altro trascorrono anche 11 mesi) e l'*engagement* generato sotto la decina di unità (<https://www.facebook.com/archivioaccettura>).

7. La pagina "Il maggio di Accettura", con 8810 *follower*, si descrive come un "Sito ufficiale d'informazione sulla festa del Maggio di Accettura e tutto ciò che ad esso è connesso", e di fatto propone un vasto archivio fotografico della Festa del Maggio, che come si accennerà più avanti (capitolo 5), rappresenta la Festa principale del borgo lucano. Il livello di *engagement*, per quanto più elevato rispetto a quello delle pagine finora analizzate, lascia presupporre il coinvolgimento dei cittadini e delle comunità locali, che partecipano allo spirito dell'evento anche negli ambienti digitali condividendo foto, video, contenuti, like e commenti (<https://www.facebook.com/www.ilMaggiodiAccettura.it>).

8. La pagina di Accettura Folk Festival, con 3979 *follower*, è esplicitamente dedicata a questo evento annuale che ha luogo nel borgo della Montagna Materna. Vi si trova un ampio reportage, tramite foto e video, degli eventi passati, così come un archivio che raccoglie anno per anno le locandine e le descrizioni dell'evento. Anche in questo caso il livello di coinvolgimento degli utenti è piuttosto contenuto

https://www.facebook.com/AccetturaFolkFestival/about_contact_and_basic_info)

9. L'ultima pagina coerente con i criteri di ricerca è quella de Il Borgo – Accettura tra arte e gastronomia, con 3660 *follower*. La struttura della pagina, così come i contenuti ed i livelli di *engagement*, ricalcano sostanzialmente quelli della pagina precedente, sebbene chiaramente questa sia dedicata ad un altro importante appuntamento annuale che ha luogo nel comune di Accettura, un evento che cade solitamente in un weekend a cavallo fra ottobre e novembre dedicato alla gastronomia, musica, teatro, street art ed agli artisti di strada (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100071625167843&sk=about>).

Allo scopo di espandere l'ambito di indagine su Facebook, come già accennato, si è optato per ampliare la ricerca tramite l'inserimento di una ulteriore parola chiave, che rispetto alla *keyword* "Montagna Materana" – piuttosto astratta e come già visto perlopiù legata all'individuazione dell'area nell'ambito istituzionale e governativo – gode di una denotazione più "turistica" e meglio individuabile al livello territoriale, mentre rispetto alla parola chiave "Accettura" permette di allargare il campo, giungendo ad interessare estensioni territoriali maggiori che ricomprendono al loro interno diversi comuni ed aree di interesse turistico. Si tratta della *keyword* "Dolomiti Lucane". Dei risultati emersi su Facebook si parlerà in modo generale ed in termini complessivi, con affondi specifici sulle pagine o i gruppi di maggior interesse ai fini della presente indagine.

Fra le pagine di maggiore interesse figura in primo luogo "Volo dell'Angelo Dolomiti Lucane", con ben 32262 *follower*. Si tratta chiaramente di una pagina di sponsorizzazione dell'attrazione che risulta essere forse la più rappresentata e pubblicizzata fra quelle dell'area negli ambienti digitali, probabilmente perché particolarmente suggestiva per un pubblico medio-giovane che tendenzialmente si serve in modo sistematico dei SNS per la ricerca di zone di interesse e di attrazioni turistiche. La pagina, oltre ad offrire articoli, foto e contenuti relativi all'esperienza, che permette di provare l'ebbrezza del volo legati ad un cavo di acciaio e sospesi nel vuoto, partendo dal comune di Castelmezzano a quello di Pietrapertosa,

fornisce nell'area "Informazioni" una serie di contatti utili ed il link al sito proprietario. Inoltre, e si tratta di un caso più unico che raro nel contesto di indagine, usufruisce del *tool*/Facebook Marketplace per l'acquisto dei biglietti online. Altra pagina interessante, quella dedicata al "Parco Regionale Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane", con 3910 *follower*. Oltre a porsi come pagina ufficiale del Parco, fungendo da archivio digitale di video, foto, post, articoli, eventi e contenuti relativi alle molteplici attività promosse dall'Ente Parco, anche in questo caso nell'area "Informazioni" la pagina rende disponibili contatti telefonici ed e-mail per comunicare direttamente con i corrispondenti preposti, e fornisce anche un *button* "Chiama Ora", oltre che il link che rimanda al sito ufficiale.

A seguire le pagine principali che restituisce il motore interno di ricerca Facebook sono perlopiù imprese locali quali hotel, ristoranti, case vacanze, BnB, agriturismi, trattorie, che comprendono all'interno del nome le parole "Dolomiti" e/o "Lucane". Il numero di *follower* delle imprese varia di molto, ed è compreso fra le poche decine e le migliaia di *follower*, ed in linea di massima ogni pagina propone contenuti, foto e video relativi al prodotto e servizio offerto, riporta i contatti utili e presenta il *button* "Chiama ora" per facilitare la connessione con i responsabili delle strutture ricettive.

Quanto ai Gruppi proposti dal motore di ricerca interno a Facebook, predominano quelli pubblici fondati e gestiti da utenti comuni che mirano a condividere e raccogliere contenuti su aree, ambiti o territori specifici, ad esempio: "In Natura Dolomiti Lucane e Dintorni" (2875 *follower*), "Amici del Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane" (400), Gruppo Volo dell'Angelo Dolomiti Lucane (592), "Miss Dolomiti Lucane" (113) e pochi altri. Si tratta ovviamente, in quanto gruppi, di ambienti digitali votati alla condivisione di esperienze ed allo scambio di consigli e pareri sull'argomento centrale del gruppo stesso; pertanto pur rappresentando spazi utili a promuovere la conoscenza di una specifica area o attività, essi non contribuiscono direttamente a tradurre queste azioni in forme concrete di turismo nell'area interna.

6.2.2 Instagram

La rappresentazione visuale, in particolare attraverso la fotografia, gioca un ruolo cruciale nella percezione e nella definizione del paesaggio. Fotografando, il soggetto diventa simultaneamente parte del paesaggio, percependolo attraverso i propri sensi, e osservatore esterno, cercando di catturarne l'immagine. La fotografia rappresenta quindi un contesto, che può comprendere luoghi, paesaggi, ambienti e territori, e nel tempo assume molteplici funzioni, tra cui l'esplorazione, la conoscenza, la testimonianza e la conservazione ([Cerreti e Giangrasso, 2004](#)).

L'avvento degli smartphone e dei social media ha ampliato ulteriormente il campo di azione della rappresentazione visuale. Oggi, innumerevoli individui condividono regolarmente immagini di spazi e situazioni con milioni di utenti connessi, diventando così co-protagonisti nella rappresentazione visuale del mondo. I social network, oltre ad avere un ruolo sociale ed educativo, svolgono una funzione nella ricerca di informazioni e nella costruzione della conoscenza da parte dei turisti, ridefinendo anche la percezione delle destinazioni turistiche, che ora si spostano tra il mondo fisico e quello digitale ([Zavettieri, 2021](#)).

Instagram, in particolare, si presenta come una piattaforma di comunicazione visuale basata principalmente su immagini, che permette la riscrittura delle destinazioni turistiche. Queste destinazioni possono essere interpretate in molteplici modi, a seconda degli utenti che le consumano, le interpretano, le osservano e le catturano con una fotografia. Instagram crea un flusso di informazioni visive geolocalizzate che influenzano le preferenze del turismo globale, contribuendo a dipingere nuovi scenari turistici e rendendo accessibili virtualmente luoghi da tutto il mondo. In altre parole, Instagram contribuisce non solo a rappresentare la destinazione turistica, ma anche a crearla, attraverso un processo partecipativo di appropriazione dello spazio geografico e di condivisione di immagini ([Morazzoni e Zavettieri, 2021](#)).

Anche nel caso di Instagram, tuttavia, le potenzialità che il SNS offre ad utenti ed enti che vogliono disporre per valorizzare l'area interna della Montagna Materana non vengono sfruttate appieno; anzi quasi non vengono sfruttate affatto. La ricerca per parole chiave su Instagram restituisce infatti risultati assai contenuti. Il primo elemento da sottolineare è il fatto che non esistano account o pagine legate alle *keyword* "Montagna Materana" ed

“Accettura”, fatto salvo un unico account “am_accettura”, che nella bio riporta il seguente testo “Benvenuti ad Accettura. Benvenuti a voi tutti, in questa terra così sognata, lontana dal rumore del mondo e dal fluire veloce della vita”, assieme al link per il sito web del comune di Accettura. Si tratta dunque, presumibilmente, dell’account Instagram del comune stesso. L’account conta 426 *follower* e al 10 ottobre 2023 ha pubblicato 77 post, il primo dei quali risale al luglio 2022.

Si tratta perlopiù di post tesi a pubblicizzare eventi, sagre, spettacoli ed iniziative organizzati dal comune lucano, che generano livelli di engagement piuttosto bassi (poche decine di cuori, quasi mai commenti). Inoltre, la bio inserita ai piedi delle immagini non rimanda mai, tramite link, a siti o contatti che possano permettere all’utente di approfondire il processo di conoscenza dell’evento pubblicizzato, permettendogli di acquistare biglietti, prenotare strutture ricettive e così via. Una gestione solo abbozzata e poco avveduta degli strumenti offerti dal SNS, dunque, che limita significativamente le potenzialità dello strumento, in grado, se gestito al meglio, di “viralizzare” contenuti e fotografie dell’area, rendendola appetibile nell’ambito turistico. L’account, inoltre, non propone *storie* né *reel*, anch’essi in grado, forse più e meglio delle fotografie tradizionali, di generare engagement coinvolgendo gli utenti dal punto di vista emozionale.

Leggermente diversa, invece, la situazione relativa agli hashtag presenti all’interno del SNS. L’hashtag #Accettura restituisce 5036 post. Non si tratta certo di numeri enormi, considerato il traffico dati che una piattaforma come Instagram è in grado di generare (a titolo puramente esemplificativo, ma non certo utilizzabile in chiave comparativa data l’enorme differenza dei comuni presi in considerazione, l’hashtag #Roma raccoglie 37 milioni e mezzo di post), purtuttavia la presenza del tag testimonia di un’attività piuttosto diffusa da parte dell’utente comune nell’allinearsi alle logiche del SNS cercando di “spingere” i propri contenuti e renderli maggiormente visibili. Una tale pratica fa di certo buon gioco per il comune di Accettura, che più appare all’interno del SNS, più si rende visibile a potenziali utenti. L’hashtag #MontagnaMaterna aggrega dal canto suo soltanto 16 post, mentre #dolomitolucane raccoglie circa 30.200 diversi contenuti, senza contare tutte le variazioni sull’hashtag possibili (ce ne sono circa altre 50, che insieme raccolgono un altro migliaio di post).

In sintesi, dunque, i dati emersi dall'analisi di Instagram, sebbene sommarî e non frutto di una ricerca approfondita, lasciano intravedere, come già accennato, un utilizzo assai limitato delle potenzialità del mezzo per la valorizzazione della Montagna Materana, il che rende particolarmente evidente la necessità di investimenti, ma prima ancora di attività di formazione mirate sui principi del social media marketing, dedicati all'uso ed all'implementazione dei canali digitali, e specie di quelli basati sui contenuti audiovisivi, come strumento di amplificazione delle potenzialità turistiche dell'area interna.

6.3 Piattaforme ed applicazioni dedicate all'area interna della Montagna Materana

Questa sezione del capitolo è dedicata all'analisi delle piattaforme e delle applicazioni sviluppate allo scopo di valorizzare a fini turistici l'area interna della Montagna Materana. Come già accennato, non si tiene qui conto delle grandi piattaforme dedicate al settore turistico, quali Airbnb, TripAdvisor, Booking.com *et similia*. Lo scopo della ricerca è dunque quello di intercettare esclusivamente piattaforme o applicazioni "proprietarie" o comunque commissionate a terzi specificamente per la promozione del turismo nell'area di interesse.

Prima di procedere con l'analisi, comunque, vale la pena fornire qualche dato recente in merito al peso che piattaforme e applicazioni ricoprono oggi nel panorama nazionale, specialmente per il turismo e la valorizzazione del territorio. A tal merito, l'indagine Inapp Digital Platform Survey ([Centra et al., 2023](#)), è un'indagine condotta nel 2022 dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (Inapp), e include tutte le imprese, comprese quelle con meno di 3 dipendenti e le ditte individuali, che rappresentano oltre il 47% delle imprese in questi settori e che non sono coperte da altre indagini dell'Istat. La Digital Platform Survey si pone l'obiettivo di analizzare l'impatto dell'uso delle piattaforme digitali per la vendita di prodotti e servizi su quote di mercato e sull'organizzazione del lavoro.

Questo studio si concentra su un segmento specifico dell'"economia delle piattaforme", in cui si verifica la maggior parte delle attività legate alle piattaforme basate sulla posizione geografica. In particolare, questa indagine si focalizza sulle attività di intermediazione di beni e servizi nei settori della ristorazione, del turismo e dei trasporti terrestri di passeggeri e merci. Questi tre settori sono stati scelti perché, secondo la

letteratura, sono quelli in cui le piattaforme digitali sono più ampiamente diffuse e concentrano il maggior numero di lavoratori coinvolti. Pertanto, l'obiettivo principale dell'indagine è quello di comprendere come l'adozione di queste piattaforme influenzi la dinamica del mercato e l'organizzazione del lavoro in questi settori specifici.

Dai dati emerge che, In Italia, al 2022, il 19,4% delle imprese operanti nei settori del turismo, della ristorazione e dei trasporti terrestri utilizza piattaforme digitali per la vendita dei propri prodotti e servizi. Questo rappresenta un totale di 58.092 imprese su un totale di 298.991 imprese in questi settori. Tra questi settori, il turismo è quello con la più alta adozione di piattaforme digitali, con il 42,1% delle imprese utilizzatrici, corrispondente a 38.615 imprese su un totale di 91.792 nel settore turistico. Il fatturato intermediato tramite queste piattaforme costituisce una parte significativa dei ricavi nelle attività di ristorazione e trasporti terrestri, rappresentando quasi un quinto dei ricavi complessivi in entrambi i settori nel biennio 2020-2021. Nel settore del turismo, invece, le piattaforme digitali contribuiscono a circa la metà del giro d'affari complessivo. Dalla ricerca emerge dunque chiaramente quanto il peso specifico delle piattaforme digitali sia significativo per promuovere attività turistiche e di valorizzazione del territorio, e quanto queste contribuiscano in modo determinante al ritorno economico per le Aree interessate.

L'analisi relativa all'area interna della Montagna Materana è stata portata avanti attraverso la consultazione degli App Store Android e IOS, inserendo le *keywords* "Accettura", "Montagna Materana", "Dolomiti Lucane" e "Basilicata". La scelta di aggiungere due ulteriori parole chiave si è resa necessaria poiché utilizzando le prime due, gli store hanno restituito un solo risultato. Alla luce di questo, si è scelto di procedere con una ricerca che dal particolare (Accettura) giungesse al generale (Basilicata), nel tentativo di intercettare un numero di applicazioni maggiore. L'indagine ha infine prodotto otto risultati, restituendo dunque altrettante applicazioni dedicate, talvolta in modo diretto, talvolta parzialmente, alla valorizzazione turistica dell'area interna.

1. *Basilicata FreetoMove*: l'applicazione è un progetto realizzato dall'Agenzia di Promozione Territoriale della Basilicata nell'ambito del programma comunitario Adrion. L'App consente di orientarsi con facilità lungo i percorsi in bici presenti nel

territorio. La mappa interattiva consente di visualizzare la propria posizione sul percorso tramite il GPS del dispositivo, anche senza connessione internet: si può effettuare il download delle mappe evitando così il consumo di traffico dati. In caso di distrazione un allarme avvisa se ci si allontana dal percorso, ed è possibile segnalare eventuali problemi sugli itinerari comunicando automaticamente la posizione GPS. Le strutture di accoglienza, i servizi e i punti d'interesse lungo i percorsi sono localizzati sulla mappa, ed è possibile contattarli direttamente dallo smartphone.

2. *Museo BEL*: l'applicazione si rivolge a tutti coloro che visitano la Regione e la Lucania, agli amanti del turismo esperienziale e lento, fuori dai grandi circuiti, coloro che ricercano il contatto con le persone e i luoghi veri. L'app è indicata per famiglie, scuole, studenti ma anche per gli stessi residenti della regione che vogliono riscoprire il territorio a due passi da casa propria. L'applicazione si pone come un aggregatore dei borghi eccellenti Lucani: una rete turistica che unisce oltre 30 borghi della Basilicata con lo scopo di far scoprire questo territorio attraverso un percorso tra storia, cultura, tradizioni, paesaggi ed enogastronomia. Si tratta di un museo digitale che permette di preparare ed organizzare visite e gite sul posto e che fornisce un supporto per muoversi sul territorio tra un paese all'altro, co-costruendo l'itinerario della giornata o della vacanza. Sia accesso alle informazioni più utili, organizzate in modo semplice e pratico: è possibile fare ricerche partendo dal singolo borgo oppure scegliere direttamente gli itinerari (a piedi, in bici, in moto, in auto, con mezzi pubblici), ricercare eccellenze enogastronomiche locali e prodotti tipici oppure luoghi in cui mangiare e dormire o ancora personaggi e storie dei paesi. Tutti i contenuti sono accessibili attraverso l'inserimento di parole chiave o direttamente consultando la mappa geo localizzata e sono di tipo multimediale. L'applicazione museo digitale dei borghi eccellente Lucani è dunque utile sia come supporto per l'ispirazione del viaggio sia come strumento per muoversi ed utilizzare i servizi turistici e commerciali del territorio.

3. *Lucanum*: l'applicazione Lucanum è un gioco da tavola che porta l'utente alla scoperta della Basilicata. Rispondendo alle domande lungo il percorso e fuggendo dall'insidia dei Briganti, una volta che l'utente avrà raccolto tutti gli elementi tipici della propria missione potrà finalmente correre a Matera verso la vittoria. Si tratta dunque di giocare una partita interattiva attraverso l'utilizzo di un dado virtuale, alternarsi con altri giocatori nei turni di gioco e rispondere a domande su usi costumi e brand del territorio allo scopo di raggiungere la città di Matera. Il percorso interattivo fa leva sullo strumento della gamification per creare engagement e coinvolgere l'utente, allo stesso tempo fornendo informazioni, notizi e curiosità utili all'approfondimento della conoscenza del territorio.
4. *X-Parks*: si tratta di un'applicazione in realtà aumentata che vede come protagonisti i parchi naturali della Basilicata: animali, borghi e patrimonio culturale si materializzano digitalmente in 3D incantando gli occhi del fruitore, semplicemente puntando lo smartphone sul pavimento o sull'apposita cartolina. Il progetto, realizzato dall'agenzia di promozione territoriale della Basilicata in collaborazione con la direzione generale ambiente, territorio ed energia della regione Basilicata, rientra nella sperimentazione delle nuove forme di fruizione finalizzate alla promozione turistica e unisce l'animazione 3D e la gamification all'interazione con il pubblico.
5. Gruppo di 4 applicazioni implementate dallo stesso sviluppatore: *Visit Castelmezzano*, *Visit Petrapertosa*, *Museo Diffuso Bradano Basento* e *Tra borghi, rocce e magia*. Attraverso l'uso dei *beacons* (piccoli trasmettitori bluetooth) l'applicazione rende possibile conoscere queste quattro diverse realtà della Basilicata. Le applicazioni partono dal presupposto secondo cui un territorio non sia solamente uno spazio ma un luogo in cui cultura, benessere, gusto, storia, emozioni si mescolano per dare vita ad uno straordinario paesaggio umano. Accedendo all'applicazione, dall'homepage è possibile selezionare specifici

itinerari da percorrere fisicamente e/o attraverso la descrizione fornita dall'applicazione. Le applicazioni si appoggiano inoltre a Google Maps, attraverso lo strumento della geolocalizzazione, per guidare il visitatore e permettergli di orientarsi sul posto, dandogli anche visibilità su esercizi commerciali, strutture ricettive, monumenti e siti di interesse turistico.

6. *Lutipico – Tipicamente Lucano*: azione è pensata per rendere accessibile e smart tutto quanto di "lutipico" possa esserci. Si tratta di un nuovo progetto enogastronomico che costruisce la propria filosofia culinaria intorno alla tipicità, come il nome suggerisce, alla passione e dalla voglia di trasmettere i sapori autentici della tradizione lucana, raccontando la territorialità della regione. Lo sviluppo di un'applicazione dedicata, è stato pensato al fine di offrire una visione completa dei servizi e delle esperienze offerte. Attraverso lo smartphone è possibile consultare il catalogo, acquistare i prodotti, ma anche essere avvantaggiati ed essere aggiornati sul calendario eventi, sulle esperienze e le degustazioni in programma, ed avere un collegamento rapido a tutte le piattaforme social. L'applicazione coniuga tradizione e innovazione in una visione integrata tra cibo, tradizione, socialità, digitalizzando l'esperienza del turista e/o dell'utente.
7. *Orto delle Clarisse*: l'orto delle Clarisse è l'orto botanico del parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Si trova in località Palazzo, nel Comune di Accettura e, nei secoli scorsi, fu l'orto di un antico complesso monastico che oggi ospita il centro direzionale del parco. L'orto botanico ospita numerose specie vegetali e porzioni di ambienti boschivi ed è arricchito da una olfattoteca e da un piccolo museo sulla cicogna nera. Diorami, tabelloni esplicativi in legno e questa applicazione per dispositivi mobili guidata da speciali sensori sul terreno e progettata per essere d'aiuto anche a persone con deficienze visive ne costituiscono il ricco corredo informativo. I percorsi all'interno dell'orto botanico

sono stati progettati per permetterne la fruizione anche a persone con svantaggi motori o sensoriali.

6.4 Conclusioni

L'attività di *web scraping* effettuata in questo capitolo ha permesso di ricostruire le principali modalità di rappresentazione dell'area interna della Montagna Materana negli ambienti digitali. L'analisi condotta sul motore di ricerca Google si è concentrata sui primi dieci risultati in ordine di comparsa, esclusi i siti sponsorizzati, per ognuna delle due parole chiave "Montagna Materana" e "Accettura". Quanto restituiscono i risultati è che la scarsa visibilità online dell'area sembra essere influenzata da diversi fattori, primo fra tutti la mancanza di siti dedicati, il che lascia supporre che gli sforzi di digitalizzazione, pure ripetutamente promossi per mezzo di progetti di respiro internazionale, nazionale, regionale e locale, non abbiano ancora raggiunto il loro pieno potenziale, o che siano ancora in corso di sviluppo. Con ogni probabilità, la presenza di pochi siti utili alla causa dipende dalla scarsa disponibilità di risorse e dalla limitata consapevolezza dell'importanza della presenza online per la promozione territoriale dell'area interessata. Per quanto riguarda in particolare la parola chiave "Accettura", la ricerca mostra la presenza di un buon numero di risultati online che forniscono informazioni turistiche dell'area, fra cui siti web dedicati a luoghi di interesse, ristoranti, eventi e altre attrazioni. Tuttavia, questi siti sembrano mancare di strumenti efficaci per trasformare la conoscenza in azioni concrete da parte dei visitatori, come la prenotazione di alloggi, attività turistiche o servizi di ristorazione.

In merito all'utilizzo che sembra si stia facendo dei SNS per la valorizzazione della Montagna Materana, appare chiaro che ci sia ancora un ampio margine di miglioramento nel loro uso per la promozione turistica. Senz'altro, sia per quanto riguarda Facebook che Instagram, alcuni accorgimenti potrebbero avere un ruolo centrale nell'implementare processi più efficaci ed efficienti: coinvolgere attivamente le comunità locali, gli stakeholder e le associazioni nell'uso dei social network può essere cruciale. Queste parti interessate possono contribuire alla creazione di contenuti autentici e alla promozione dell'area in modo più efficace. Collaborare con influencer locali o nazionali, agenzie di viaggio e altre

organizzazioni del settore turistico può contribuire ad aumentare la visibilità e l'*awareness* turistica dell'area interna. La creazione di contenuti di alta qualità, tra cui immagini, video e storie coinvolgenti, può attirare l'attenzione e aumentare la partecipazione degli utenti sui social network. Monitorare attentamente l'efficacia delle attività sui social network attraverso analisi delle metriche può aiutare a identificare cosa funziona e cosa no. Ciò consentirebbe di adattare le strategie in modo più mirato; sarebbe bene inoltre,, anche in questo caso, sensibilizzare gli enti locali, le istituzioni ed altre organizzazioni sull'importanza dei social network nella promozione turistica e fornire formazione su come utilizzarli in modo efficace.

Infine, per quanto concerne le piattaforme e le applicazioni ad oggi esistenti per la valorizzazione territoriale dell'area a fini turistici, la loro limitata presenza rende evidente la necessità di implementare questi strumenti per rendere lo scopo più facilmente raggiungibile. Con ogni probabilità la scarsa presenza di applicazioni dedicate può dipendere da una bassa consapevolezza dell'area interna della Montagna Materana come destinazione turistica o da una mancanza di investimenti nella creazione di applicazioni turistiche dedicate. Sarebbe opportuno cogliere lo stato delle cose come una concreta opportunità di implementazione: sviluppatori o organizzazioni turistiche locali dovrebbero investire nella creazione di nuove applicazioni per promuovere l'area interna. A tal fine potrebbe dimostrarsi vantaggioso per gli sviluppatori di applicazioni turistiche e per le autorità locali collaborare per creare applicazioni che forniscano informazioni dettagliate, itinerari, attività e servizi per i visitatori, oltre che promuovere attivamente queste applicazioni attraverso canali di comunicazione digitali e tradizionali. Questo potrebbe aiutare ad aumentare la consapevolezza tra i potenziali visitatori, mentre ricevere ed analizzare i feedback da parte degli utenti di piattaforme ed applicazioni potrebbe contribuire a migliorare continuamente l'esperienza dell'utente e aggiornare le applicazioni con contenuti e funzionalità rilevanti ed utili allo scopo.

7 Mappatura delle piattaforme cooperative attive in Italia ed affiliate a CulTurMedia: i risultati di una web survey

7.1 Introduzione

I mutamenti della domanda e le nuove sfide per le organizzazioni, anche di piccole o medie dimensioni, suggeriscono con sempre maggiore evidenza la necessità di intraprendere percorsi di innovazione supportati dalle tecnologie digitali. Il sistema cooperativo ha generato in questi anni piattaforme digitali per l'aggregazione della domanda (nel teatro, nel cinema), per lo sviluppo e la comunicazione del territorio a fini turistici e di integrazione delle offerte di ospitalità, per la commercializzazione e la distribuzione dei propri prodotti. Non tutte le cooperative sono oggi allo stesso livello di sviluppo ma tutte sono alla ricerca del modo migliore per farlo.

Il questionario dal titolo "Rilevazione del livello di digitalizzazione delle cooperative di CulTurMedia" e del quale si propone in questa sede un'analisi, è frutto di una collaborazione tra il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma e l'associazione CulTurMedia, e nasce allo scopo di rilevare lo stato dell'arte relativamente ai processi di digitalizzazione in corso nelle imprese cooperative attive negli ambiti di cultura, turismo e comunicazione afferenti all'associazione "in prima e seconda casa" (rispettivamente 675 e 232, per un totale di 907).

CulTurMedia è un'associazione di settore per cultura, turismo e comunicazione di Legacoop, associazione madre che riunisce oltre 10mila imprese cooperative in Italia, ponendosi fra gli altri l'obiettivo di creare sviluppo sostenibile per il paese. CulTurMedia conta oltre 900 affiliate e mira a valorizzare la trasversalità di relazioni e la progettualità delle associate rispetto ai mercati e ai comparti di riferimento, focalizzandosi sugli scenari evolutivi percorribili e sulla ricerca di innovazione (<https://culturmedia.legacoop.coop/chi-siamo-2/>).

L'analisi dei dati emergenti dal questionario permetterà di offrire una panoramica sul sistema cooperativo italiano dei comparti indagati. In tal modo i dati potranno essere interpretati quali indicatori utili a mappare tanto le linee di sviluppo e gestione delle piattaforme digitali già poste in essere, quanto quelle dei progetti di digitalizzazione avviati o in fase di avvio da parte delle cooperative afferenti. Ciò permetterà di delineare lo stato

dell'arte in merito ai processi di digitalizzazione in atto tra le affiliate di CulTurMedia, facendo luce sui requisiti e le esigenze alla base della progettazione di piattaforme cooperative.

I dati emersi dalla web survey, opportunamente analizzati in modalità aggregata e nel rispetto dell'anonimato dei rispondenti, restituiscono una fotografia dei progetti, posti in essere o in fase di sviluppo, che le cooperative hanno pensato per la realizzazione e/o l'implementazione di piattaforme digitali a sostegno delle attività d'impresa. Gli output della web survey sono finalizzati in ultimo luogo alla promozione di una progettazione consapevole delle infrastrutture sociotecniche, e a favorire lo scambio di strumenti e buone pratiche fra gli ambiti accademico e cooperativo.

Il questionario è stato somministrato a tappeto nel mese di febbraio 2023, raggiungendo un tasso di risposta pari all'8.8% (80 risposte su 907 cooperative totali) e si articola in otto sezioni intese ad indagare, con un livello di approfondimento crescente, diversi aspetti legati ai processi di digitalizzazione delle cooperative. Più nello specifico, la scheda di rilevazione si struttura su una batteria di 20 domande a risposta chiusa e/o multipla, con la possibilità, ove necessario, di inserire pareri e valutazioni aggiuntive attraverso il formato della risposta aperta.

Di seguito si propone una rassegna di quanto emerso, prendendo in considerazione i dati quantitativi relativi alle singole domande. Inoltre, una sezione conclusiva propone considerazioni sulla base dei principali trend emersi dal questionario, offrendo spunti di riflessione a partire dall'incrocio dei dati di diverse risposte, e ragionando sulla possibilità di approfondire specifici elementi ed aspetti particolarmente interessanti in chiave qualitativa.

7.2 Analisi degli output

7.2.1 Sezione 1 - Informazioni generali

La sezione 1 raccoglie i dati anagrafici della cooperativa, vale a dire: ragione sociale (domanda 1), sede (domanda 2), nome (domanda 3) e mail (domanda 4) di riferimento del compilatore e valore di produzione dell'attività (domanda 5).

In merito a quest'ultimo aspetto, si rileva che oltre il 90% delle cooperative (75 su 80) oggetto dell'analisi si attesta su valori di produzione annui medio-bassi (compresi fra meno

di 100mila euro e 2 milioni di euro). Seguono due cooperative con valore di produzione fra i 2 e i 3 mln di euro, altre due con valore compreso fra 3 e 5, ed una sola con un valore che si attesta fra i 5 e i 10 milioni di euro.

5. Qual è il valore della produzione della vostra cooperativa?

VALORE	UNITÀ	PERCENTUALE
Meno di 100 mila euro	6	7,5%
Da 100 mila a 500 mila euro	51	63,7%
Da 500 mila a 1 milione di euro	11	13,8%
Da 1 milione a 2 milioni di euro	7	8,8%
Da 2 milioni a 3 milioni di euro	2	2,5%
Da 3 milioni a 5 milioni di euro	2	2,5%
Da 5 a 10 milioni di euro	1	1,2%
Oltre i 10 milioni di euro	0	0,0%
TOTALE	80	100,0%

7.2.2 Sezione 2 - Progetti per la transizione digitale

La sezione 2 registra le percezioni e l'intensità delle eventuali richieste dei soci della cooperativa in merito all'ipotesi di avvio di progetti per la transizione digitale, rilevando inoltre l'esistenza o la programmazione di progetti concreti.

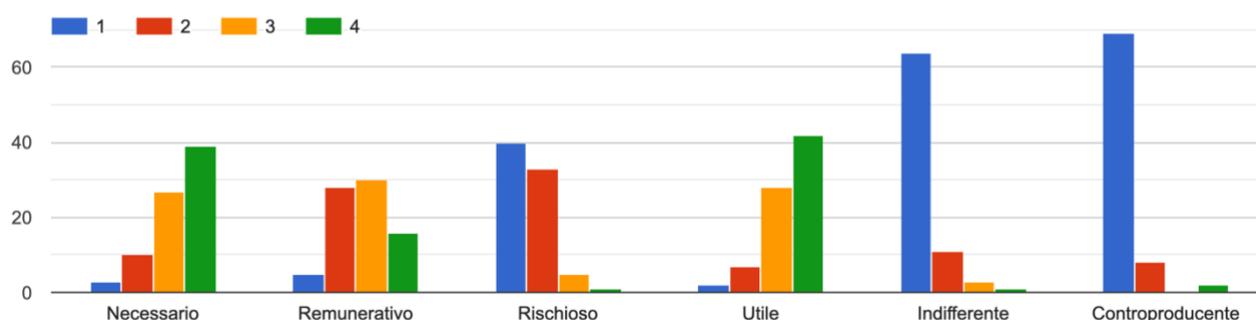
In linea generale, i rispondenti riportano livelli variabili di manifestazione di interesse o di pressioni ricevute da parte dei soci della cooperativa (domanda 6). Oltre il 30% dei rispondenti dichiara di non aver ricevuto alcuna pressione dai soci, mentre il 23,8% indica la presenza di scarsi interesse e pressioni. Il 26,3% si attesta su valori medio-alti, mentre il 18,8% dichiara di aver registrato elevati livelli di interesse e pressioni da parte dei soci.

6. Hai registrato interesse o pressioni, da parte dei soci, per la transizione digitale?

	UNITÀ	PERCENTUALE
1. Per nulla	25	31,3%
2. Poco	19	23,8%
3. Abbastanza	21	26,3%
4. Molto	15	18,8%
TOTALE	80	100%

Quanto al modo in cui le cooperative vedono il processo di transizione digitale (domanda 7), emerge un elevato livello di consapevolezza in merito alla necessità di avviarlo per il bene dell'impresa (l'83.5% delle cooperative lo reputa abbastanza o molto necessario). Il processo è inoltre considerato mediamente remunerativo (i valori poco o abbastanza sono stati selezionati da oltre il 73% dei rispondenti) ed in linea generale per nulla o poco rischioso (92.4%), con un livello di utilità medio-alto (88.6%). La percentuale delle cooperative che giudica il processo di transizione digitale indifferente per le sorti dell'impresa se non addirittura controproducente è decisamente esiguo (in entrambi i casi i valori sono al di sotto del 5%).

7. Come reputa la vostra cooperativa il processo di transizione digitale?



N.B. 1 equivale a per nulla; 2 equivale a poco; 3 equivale ad abbastanza; 4 equivale a molto.

In merito all'esistenza o alla volontà di avviare progetti concreti per la transizione digitale (domanda 8), se da un lato si rileva un numero esiguo di cooperative che dichiarano di non essersi ancora poste il problema (11 su 80), ed un'unica cooperativa che sostiene di non avere intenzione di avviarne alcuno, dall'altro la grandissima parte delle cooperative consegna risposte affermative. Più nello specifico: il 17,5% dichiara di non aver avviato progetti, ma di trovarsi attualmente in una fase di valutazione della loro fattibilità, quasi il 34% conferma di avere progetti in fase di pianificazione, il 18,8% si trova attualmente nella fase operativa di investimento, il 15 ha già realizzato gli investimenti pianificati in precedenza.

8. Hai progetti concreti per la transizione digitale della vostra cooperativa?

	UNITÀ	PERCENTUALE
Sì, ma ancora in stato di pianificazione	27	33,8%
Sì, nella fase operativa di investimento	15	18,8%
Sì, con gli investimenti pianificati già realizzati	12	15,0%
No, ma ci stiamo pensando	14	17,5%
No, non ci siamo ancora posti il problema	11	13,8%
No, non abbiamo intenzione di avviare un progetto per la transizione digitale	1	1,1%
TOTALE	80	100,0%

Il questionario fornisce la possibilità di motivare la scelta di non aver avviato o voler avviare progetti per la transizione digitale tramite l'inserimento di una risposta aperta (ma facoltativa, motivo per il quale non tutti hanno espresso le proprie motivazioni).

Nello specifico, coloro che hanno risposto alla domanda numero 8 con "No, non ci siamo ancora posti il problema" e "No, non abbiamo intenzione di avviare un progetto per la transizione digitale", adducono motivazioni del tipo: la transizione digitale non è

necessaria per i servizi offerti dalla cooperativa, al momento la cooperativa si appoggia a servizi esterni per soddisfare le esigenze della cooperativa negli ambienti digitali, i quadri dirigenziali della cooperativa non sono interessati ad alcun processo di transizione digitale, l'esistenza di sistemi gestionali elettronici, di siti web di proprietà, e di profili ufficiali della cooperativa su alcuni social network sites sopperisce già di per sé alle esigenze ordinarie e straordinarie della cooperativa negli ambienti digitali.

Per favore indica brevemente, se presenti, i motivi per cui la tua cooperativa non si è posta il problema o comunque non ha intenzione di avviare alcun progetto per la transizione digitale: (12 risposte)

- *Non è utile per il servizio che offriamo*
- *Non abbiamo mai analizzato la questione nel suo insieme*
- *La nostra cooperativa si occupa di gestione di archivi e biblioteche e lavora principalmente per gli enti locali, pertanto la transizione digitale ci tocca marginalmente*
- *il Presidente della cooperativa non è interessato*
- *il teatro in genere ha la sua peculiarità di essere visto e vissuto dal vivo. Lo trovo molto utile nel caso di corsi di formazione per adulti, che possono essere digitalizzati ma gli spettacoli vanno vissuti dal vivo.*
- *la tipologia di lavoro al momento non lo rende necessario*
- *La nostra attività è di manutenzione del verde e gestione di un bene culturale. Tutto quello che è possibile fare per i nostri servizi al pubblico è stato già fatto. Noi ci sosteniamo con i biglietti che vendiamo.*
- *Probabilmente non necessario*
- *Siamo agli inizi*
- *Perché, con gli ordinari mezzi informatici già a disposizione dei soci e co.co.co attivati per i progetti della cooperativa che hanno ottenuto finanziamento, riusciamo a sopperire alle esigenze ordinarie e straordinarie delle attività per ora intentate.*
- *Il nostro sistema di vendita e gestionale utilizza sistemi informatici ma ci riserviamo di migliorarli per il futuro*
- *La cooperativa non si è posta il problema in quanto, fin dalla nascita, ha sempre messo la transizione al digitale al primo posto.*

7.2.3 Sezione 3 - Se hai avviato o pensi di avviare un percorso di transizione digitale

Proseguendo nella sezione 3, il questionario ha lo scopo di rilevare i livelli di investimenti effettuati, o ritenuti necessari, per l'avvio del processo di transizione, l'intenzione di fare ricorso a diversi tipi di finanziamenti e se e a quali tipi di consulenza le cooperative abbiano fatto ricorso nel processo di pianificazione della transizione digitale.

La sezione era aperta ai soli rispondenti che avessero risposto in modo affermativo, o tramite l'opzione "No, ma ci stiamo pensando", alla domanda numero 8. Il totale dei rispondenti per questa sezione ammonta dunque a 68.

La domanda numero 9 rileva quanto le cooperative ritengono sia necessario investire nel processo di transizione digitale. In quasi la metà dei casi (46,3%), la fascia di investimento selezionata è quella minima, ossia fra i 5mila e i 10mila euro; seguono, con percentuali decrescenti, le fasce successive: il 22,3% indica la fascia 10-20mila euro; il 14,9 la fascia 20-30mila; il 9, 30-50mila; il 4,5, 50-100mila, ed il 3% oltre i 100mila euro di investimento.

9. Quanto prevedi sia necessario investire in questo processo?

	UNITÀ	PERCENTUALE
Da 5 a 10 mila euro	31	46,3%
Da 10 a 20 mila euro	15	22,3%
Da 20 a 30 mila euro	10	14,9%
Da 30 a 50 mila euro	6	9,0%
Da 50 a 100 mila euro	3	4,5%
Oltre 100 mila euro	2	3,0%
TOTALE	67	100,0%

La domanda numero 10 raccoglie l'insieme delle opportunità di finanziamento che le cooperative prevedono di utilizzare per il processo di transizione digitale. L'opportunità maggiormente selezionata è quella relativa ai Bandi Regionali (26,5%), seguita dai fondi

PNRR (17,6%) e da quelli stanziati dal Ministero della Cultura (10,3). Nell'opzione di risposta "altro", l'11% dichiara di non essere a conoscenza di bandi specifici utili alla causa, e di avere comunque intenzione di approfittarne non appena il progetto di transizione avrà preso forma, o qualora la cooperativa dovesse venire a conoscenza di fondi specifici in futuro. Alcune cooperative aggiungono tramite l'opzione "altro" ulteriori forme di finanziamento, nello specifico (5 rispondenti): bandi, voucher connettività business – GOLD, forme di manifestazione di interesse per la Cooperazione Digitale, bandi di enti privati, qualsiasi bando utile. Il restante 26,5% delle cooperative dichiara di non prevedere di fare ricorso ad alcuna forma di finanziamento.

10. A sostegno dei progetti di transizione digitale, pensi di fare ricorso ad una delle seguenti opportunità?

	UNITÀ	PERCENTUALE
Fondi MIC	7	10,3%
Bandi regionali	18	26,5%
PNRR	12	17,6%
No, non penso	18	26,5%
Altro	13	19,1%
TOTALE	68	100,0%

Quanto alla scelta delle cooperative di fare ricorso o meno, nel processo di pianificazione degli investimenti, a varie forme di consulenza (domanda 11), si rileva che quasi il 34% ha proceduto in autonomia, senza il ricorso ad alcuna consulenza, il 28% è ricorso a consulenze esterne private, l'11,8% ha consultato consulenti legati alla rete Legacoop, ed una sola cooperativa ha avviato una forma di collaborazione con l'Università, finalizzata ad avviare forme di collaborazione attraverso lo stanziamento di borse di studio per la creazione di un portale web. Il restante 25% delle cooperative dichiara di non essersi ancora mosso in una simile direzione.

11. Nel processo di pianificazione degli investimenti necessari hai fatto ricorso a consulenze esterne alla cooperativa?

	UNITÀ	PERCENTUALE
Sì, mi sono affidato ad una consulenza esterna privata	19	27,9%
Sì, mi sono affidato ad una consulenza legata a Legacoop	8	11,8%
Sì, ho avviato una collaborazione con l'Università	1	1,5%
No, abbiamo fatto da soli	23	33,8%
Non ci siamo ancora mossi in questa direzione	17	25,0%
TOTALE	68	100,0%

7.2.4 Sezione 4 - Investimenti ed obiettivi della transizione digitale

La quarta sezione del questionario indaga gli ambiti di investimento in campo digitale su cui hanno puntato, o pensano di puntare, le cooperative e gli obiettivi che queste ultime si sono poste.

In merito agli ambiti di investimento, la domanda 12 permette di inserire risposte multiple. Dalla sua analisi spiccano particolarmente l'implementazione software e l'area della formazione del personale (rispettivamente presenti nel 73,5% e nel 64,7% delle risposte). Seguono la progettazione di un ambiente web specifico come una piattaforma e/o un'applicazione (54,4%) e l'implementazione in ambito hardware (50%). Con percentuali più contenute, inoltre, le cooperative risultano essere orientate agli investimenti per le reti ed il passaggio al cloud (31,3%), la gestione della privacy (23,5%) e la sicurezza informatica (20,6%). Solo una cooperativa esprime l'intenzione di investire nell'ambito del digital branding.

12. Su quale aspetto intendete investire?

	PERCENTUALE
Hardware	49,3%
Software	74,6%
Formazione	64,2%
Sicurezza informatica	20,9%
Gestione privacy	23,9%
Reti e passaggio al cloud	31,3%
Progettazione di un ambiente web specifico [piattaforma, app...]	53,7%
Branding digitale	1,5%

Per quanto concerne gli obiettivi cui mirano i progetti di investimento (domanda 13), anche in questo caso la survey ha previsto la possibilità di inserire risposte multiple. La voce maggioritaria selezionata riguarda le attività di ammodernamento strutturale della cooperativa (76,5%), seguite dalla necessità di allineamento alle logiche di mercato (39,7%) e dalla ricerca di un aumento dei ricavi attraverso il veicolo digitale (36,8%).

In posizione solo minoritaria l'obiettivo di reinvestire i ricavi in progetti per la valorizzazione del territorio (19,1%), per l'internazionalizzazione delle linee di offerta (17,6%) ed a vantaggio dei soci della cooperativa (17,6%). Marginali, infine, gli interessi relativi al reinvestimento dei ricavi in progetti di sviluppo sostenibile (11,8%) all'aumento dei ricavi tramite vendita di spazi pubblicitari (10,3%), all'allargamento del bacino di utenza ed alla necessità di presentarsi allineati al presente e pronti per il futuro (entrambi all'1,5%).

13. Quali obiettivi vi siete posti?

	PERCENTUALE
Aumento dei ricavi attraverso la vendita dei prodotti e servizi già venduti in precedenza (senza l'ausilio di un sito o una piattaforma digitale)	36,8%

Aumento dei ricavi attraverso la vendita di spazi a investitori pubblicitari	10,3%
Ammodernamento strutturale della cooperativa	76,5%
Internazionalizzazione delle linee di offerta della cooperativa	17,6%
Allineamento alle logiche di mercato	39,7%
Reinvestimento dei ricavi in progetti di sviluppo sostenibile	11,8%
Reinvestimento dei ricavi in progetti per la valorizzazione del territorio	19,1%
Reinvestimento dei ricavi a vantaggio dei soci della cooperativa	17,6%
Allargamento del bacino di utenza	1,5%
Essere nel presente e pronti per entrare nel futuro	1,5%

7.2.5 Sezione 5 – Progettazione e utilizzo di piattaforme digitali cooperative

La quinta sezione del questionario mira a comprendere, attraverso la domanda 14, se e quante cooperative fanno già uso di una piattaforma digitale per lo sviluppo e la gestione delle proprie attività, per un totale di 28 cooperative. Inoltre, sono 20 le cooperative che stanno progettando lo sviluppo di una nuova piattaforma di servizio. Circa un terzo delle cooperative, per un totale di 20, dichiara infine di non disporre né di progettare attualmente alcuna piattaforma digitale.

14. La vostra cooperativa

68 risposte



Per favore indica brevemente, se presenti, i motivi per cui la tua cooperativa non dispone di - e non sta progettando - una piattaforma digitale per lo sviluppo delle proprie attività:

17 risposte

- *per ora è sufficiente la situazione attuale*
- *Abbiamo già un sito internet, nel nostro settore è fondamentale il passaparola tra i vari committenti*
- *Opportunità dimensionali e operative.*
- *Non necessario per la nostra attività*
- *Non porta nessun valore aggiunto alla nostra attività oltre quello che abbiamo*
- *Abbiamo un sito Internet per noi sufficiente*
- *Innanzitutto bisogna intendersi sul termine di "piattaforma digitale". Quello che vorremmo fare noi è avere un gestionale interconnesso con i vari soci lavoratori per monitorare le commesse, aggiornare lo stato di avanzamento delle lavorazioni, avere visibilità sulle risorse umane disponibili utilizzabile on site o in remoto. Non lo abbiamo ancora fatto per mancanza di tempo da dedicare al progetto e per mancanza di fondi*
- *Non riteniamo che sia necessario per il nostro lavoro*
- *COSTI ESOSI PER CREARE UNA PIATTAFORMA E QUINDI MI AVVALGI DI INSTAGRAM O FACEBOOK*
- *Intendiamo individuarne una già esistente*
- *la ridefinizione di ambiti di lavoro è ancora in fase progettuale, pertanto la definizione e scelta di piattaforme sarà successiva*
- *Al momento non ne ravvisiamo la necessità e per alcuni progetti ci appoggiamo a piattaforme esistenti o realizzate ad hoc per quel progetto*
- *in realtà stiamo ragionando su varie opzioni per razionalizzare e digitalizzare alcune fasi di organizzazione del lavoro, ma il tutto è ancora in una fase embrionale che non ci permette di rispondere alle domande collegate*
- *No, come da precedente risposta.*
- *non necessaria allo stato attuale e per la tipologia di attività prevalente*
- *Perché è tutto l'impianto della nostra cooperativa una piattaforma anche digitale, è il nostro lavoro, è il nostro modo di fare.*
- *perché al momento non riteniamo necessario averne una specifica alla nostra attività*

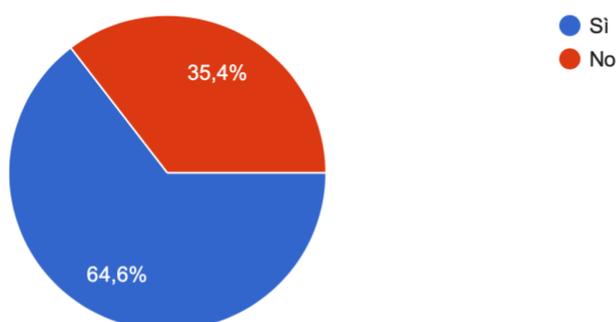
7.2.6 Sezione 6 - Se si utilizza o si sta progettando una piattaforma digitale

La sezione sei è rivolta alle sole cooperative che abbiano dichiarato di possedere già, o di star sviluppando una piattaforma digitale, per un totale di 48 rispondenti.

In particolare, la domanda 15 mette in luce che 31 cooperative, nelle fasi di progettazione della piattaforma, hanno previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata, coinvolgendo nel processo i soci e/o altri stakeholder della cooperativa. Al contrario, il 35,5% delle cooperative (17) dichiara di non aver effettuato attività simili.

15. Lo sviluppo della piattaforma prevede o ha previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata, coinvolgendo nel processo i soci e/o altri stakeholder della cooperativa?

48 risposte



7.2.7 Sezione 7 - Attività di co-progettazione

La sezione sette si rivolge, attraverso la domanda 16 che permette di inserire risposte multiple, a quanti abbiano previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata nelle fasi di implementazione della piattaforma digitale, ottenendo 31 risposte totali.

Per oltre l'80% dei casi, tali attività hanno riguardato aspetti relativi alla natura dei contenuti, prodotti o servizi offerti (ad esempio: contenuti editoriali, servizi di consulenza, itinerari turistici, strutture di accoglienza, biglietti per musei, teatri o concerti, informazioni su siti di interesse storico-culturale e/o naturale ecc.). Nel 61,3% dei casi, inoltre, la co-progettazione ha avuto lo scopo di valutare aspetti tecnici, come l'individuazione di specifici strumenti e funzionalità di piattaforma (ad esempio: possibilità di valutare con scale di

gradimento il singolo servizio o merce; presenza di aree dedicate alla comunicazione e allo scambio tra utenti, ecc.). Il 54,8% delle cooperative dichiara inoltre di avere dedicato attività di progettazione partecipata alla disamina di aspetti relativi all'estetica e alla grafica della piattaforma (come ad esempio le caratteristiche delle interfacce) o alla semplicità di utilizzo da parte degli utenti. Infine, il 25,8% include nelle attività di co-progettazione anche quelle tese a valutare aspetti relativi agli accordi commerciali e alla privacy degli utenti (ad esempio: quali dati e informazioni prodotte o rese disponibili dalla piattaforma possono essere visibili e circolare tra i soci, i lavoratori o terze parti).

16. Quali aspetti ha riguardato la co-progettazione?

	PERCENTUALE
Aspetti tecnici, come l'individuazione di specifici strumenti e funzionalità di piattaforma (ad esempio: possibilità di valutare con scale di gradimento il singolo servizio o merce; presenza di aree dedicate alla comunicazione e allo scambio tra utenti, ecc.)	61,3%
Aspetti relativi alla natura dei contenuti, prodotti o servizi offerti (ad esempio: contenuti editoriali, servizi di consulenza, itinerari turistici, strutture di accoglienza, biglietti per musei, teatri o concerti, informazioni su siti di interesse storico-culturale e/o naturale ecc.)	80,6%
Aspetti relativi agli accordi commerciali e alla privacy degli utenti (ad esempio: quali dati e informazioni prodotte o rese disponibili dalla piattaforma possono essere visibili e circolare tra i soci, i lavoratori o terze parti)	25,8%
Aspetti relativi all'estetica e alla grafica della piattaforma (come ad esempio le caratteristiche delle interfacce) o alla semplicità di utilizzo da parte degli utenti	54,8%

La domanda 17, a risposta multipla, chiede alle 31 cooperative del campione di indicare quali attori siano stati coinvolti nelle fasi di coprogettazione della piattaforma.

I soci della cooperativa risultano coinvolti nel 97% dei casi. Seguono: fornitori terzi di servizi digitali o informatici (61,3%), consulenti esterni privati (35,5%), stakeholder esterni (22,6%), consulenti legati a LegaCoop (9,7%), ed in coda una sola cooperativa che ha coinvolto personale universitario nelle fasi di coprogettazione.

17. Quali attori sono stati coinvolti nelle fasi di co-progettazione della piattaforma?

	PERCENTUALE
Soci	96,8%
Stakeholder esterni	22,6%
Fornitori terzi di servizi digitali o informatici	61,3%
Consulenti esterni privati	35,5%
Università	3,2%
Consulenti legati a Legacoop	9,7%

La domanda 18, a risposta multipla, indaga le metodologie di coinvolgimento e confronto utilizzate dalle cooperative per le attività di co-progettazione. Le attività utilizzate più di frequente sono quelle di brainstorming (58,1%) e le conversazioni informali (51,6%). Con una percentuale inferiore si individuano attività quali focus group (38,7%), attività di formazione e cooperazione dei soci lavoratori (32,3), questionari e/o schede di rilevazione (16,1%) e interviste (6,5%).

18. Quali modalità di coinvolgimento sono state adottate per la co-progettazione della piattaforma?

	PERCENTUALE
Focus group	38,7%
Interviste	6,5%
Conversazioni informali	51,6%

Attività di brainstorming	58,1%
Attività di formazione e cooperazione dei soci-lavoratori	32,3%
Questionari e/o schede di rilevazione	16,1%

7.2.8 Sezione 8 - Aspetti organizzativi e gestionali della piattaforma digitale

La sezione ottava indaga più a fondo gli aspetti organizzativi e gestionali legati alle attività di implementazione della piattaforma digitale. In particolare, la domanda 19, a risposta multipla, ha lo scopo di comprendere a chi vengano affidate le attività gestionali di piattaforma, così come quelle di manutenzione, stoccaggio e trattamento dei dati generati dalle attività che si svolgono sulla piattaforma stessa.

Emerge che in quasi il 42% dei casi, simili attività vengano gestite direttamente dai soci della cooperativa, nel 27,1% dai lavoratori/dipendenti della cooperativa, non necessariamente soci della stessa, nel 25% tramite gestione condivisa tra uno o più fornitori esterni ed i soci lavoratori della cooperativa, ed infine nel 6,3% dei casi la gestione viene demandata direttamente a figure esterne.

19. La gestione della piattaforma e dei dati generati dalle attività che si svolgono al suo interno sono:

	VALORI	PERCENTUALI
Demandati a figure esterne	3	6,3%
Gestiti da soci della cooperativa	20	41,4%
Gestiti da lavoratori della cooperativa	13	27,2%
Gestiti in condivisione tra uno o più fornitori esterni e soci-lavoratori della cooperativa	12	25,1%
TOTALE	48	100,0%

La domanda numero 20, a risposta multipla, ha infine lo scopo di comprendere quanti dei principi indicati da Trebor Scholz (2016) come fondativi del cooperativismo di piattaforma vengano effettivamente attuati dalle 48 cooperative che dichiarano di fare uso o di trovarsi nella fase di implementazione di una piattaforma digitale.

In circa la metà del campione (48%), le attività di gestione ed utilizzo della piattaforma prevedono una flessibilità degli orari lavorativi, vale a dire che il lavoro digitale del socio-lavoratore ha confini chiari e lascia spazio al tempo libero ed alla formazione. Nel 43,8% dei casi sono presenti forme di tutela digitale, come la sicurezza delle comunicazioni che avvengono in piattaforma, il diritto alla privacy, la tutela dell'identità e reputazione dei lavoratori. In quasi il 40% dei casi viene rispettato il principio della proprietà condivisa fra i soci, mentre si attesta al 35,4% la percentuale delle cooperative che prevedono tanto che i costi di gestione e i ricavi provenienti dalle attività che si svolgono sulla piattaforma siano trasparenti e visibili ai soci, quanto che sia possibile e semplice ottenere informazioni, chiarimenti e assistenza tecnica circa il funzionamento della piattaforma.

Inoltre, se solo nel 25% dei casi i soci esercitano un controllo democratico partecipando alla definizione delle politiche e all'assunzione delle decisioni riguardanti la piattaforma, la percentuale scende ulteriormente al 18,8% fra le cooperative che confermano l'esistenza di limiti alle forme di controllo sul posto di lavoro (le attività dei soci-lavoratori non vengono costantemente monitorate da logiche algoritmiche né sono affidate alla sola valutazione da parte degli utenti-consumatori).

Su percentuali ancora più esigue, infine, si attestano le cooperative che dichiarino che sono garantiti salari e redditi equi e sicuri ai lavoratori che svolgono la propria attività attraverso la piattaforma digitale (16,7%), che l'adesione alle attività di piattaforma sia libera e volontaria (i soci-lavoratori possono decidere se partecipare ed usufruire o meno dei servizi offerti, 10,4%) ed infine che i dati degli utenti vengano raccolti, utilizzati ed eventualmente venduti agli inserzionisti pubblicitari o a terzi in maniera trasparente (4,2%).

20. Nella piattaforma che utilizzate:

	PERCENTUALE
È rispettato il principio della proprietà condivisa fra i soci	39,6%
I costi di gestione e i ricavi provenienti dalle attività che si svolgono sulla piattaforma sono trasparenti e visibili ai soci	35,4%

L'adesione è libera e volontaria (i soci-lavoratori possono decidere se partecipare ed usufruire o meno dei servizi offerti)	10,4%
I soci esercitano un controllo democratico partecipando alla definizione delle politiche e all'assunzione delle decisioni riguardanti la piattaforma	25,0%
I soci contribuiscono equamente al capitale della piattaforma e lo controllano democraticamente	14,6%
I dati degli utenti sono raccolti, utilizzati ed eventualmente venduti agli inserzionisti pubblicitari o a terzi in maniera trasparente	4,2%
Sono garantiti salari e redditi equi e sicuri ai lavoratori che svolgono la propria attività attraverso la piattaforma digitale	16,7%
È possibile e semplice ottenere informazioni, chiarimenti e assistenza tecnica circa il funzionamento della piattaforma	35,4%
Sono presenti forme di tutela digitale, come la sicurezza delle comunicazioni che avvengono in piattaforma, il diritto alla privacy, la tutela dell'identità e reputazione dei lavoratori	43,8%
Esistono limiti alle forme di controllo sul posto di lavoro (le attività dei soci-lavoratori non vengono costantemente monitorate da logiche algoritmiche né sono affidate alla sola valutazione da parte degli utenti-consumatori)	18,8%
È contemplata una flessibilità degli orari lavorativi (il lavoro digitale del socio-lavoratore ha confini chiari e lascia spazio al tempo libero ed alla formazione)	47,9%

7.3 Considerazioni generali e conclusioni

Alla luce di quanto emerso dalla web survey, vale la pena proporre alcune considerazioni generali, il cui scopo è quello di offrire un'interpretazione complessiva delle risposte ottenute. Simili riflessioni, avviate sulla base dei principali trend emersi dal questionario, offrono spunti di riflessione a partire dall'incrocio dei dati di diverse risposte,

e ragionano sulla possibilità di approfondire specifici elementi ed aspetti particolarmente interessanti in chiave qualitativa.

In riferimento al valore di produzione delle cooperative intervistate (domanda 5), le percentuali confermano le caratteristiche maggioritarie dell'insieme delle cooperative afferenti a CulTurMedia, che tranne per un numero limitato di casi, rientrano nella tipologia delle Piccole e Medie Imprese Cooperative. Si tratta di un dato di sfondo importante, del quale si rende necessario, come si vedrà, tener conto per un'analisi puntuale delle domande successive.

Per quanto concerne la manifestazione di interesse o pressioni, da parte dei soci, per l'avvio di processi di transizione digitale (domanda 6), la percentuale del 31,3% che riferisce di non ricevere o di ricevere poche pressioni va analizzata ponendola in relazione con la domanda numero 14, che registra la percentuale di cooperative che ad oggi già dispongono, non dispongono ma vorrebbero, non dispongono e non hanno intenzione di progettare, una piattaforma digitale (privata o di terzi) per lo sviluppo delle proprie attività. Oltre il 40% delle cooperative dichiara di disporre già di una piattaforma digitale, il che motiverebbe l'assenza di pressioni verso la digitalizzazione per oltre il 30% delle cooperative.

Un simile ragionamento sembra inoltre coerente se confrontato con quanto emerge dalla domanda 7, in cui si indaga il parere delle cooperative in merito al processo di transizione digitale. Le elevate percentuali di risposta che indicano come abbastanza o molto necessario ed utile il processo di digitalizzazione fanno il paio con i livelli assai contenuti di cooperative che percepiscono tale processo come rischioso, indifferente o controproducente.

Un discorso a sé merita l'aggettivo "remunerativo" che – in parziale controtendenza rispetto agli altri – viaggia su livelli di percezione medi, tra poco ed abbastanza. È ipotizzabile, in tal senso, che l'idea di urgenza piuttosto diffusa in merito all'avvio di processi di transizione digitale si leghi a filo doppio con qualche riserva per quanto concerne la ricerca e lo stanziamento di investimenti – peraltro da parte di cooperative classificabili perlopiù come PMI – finalizzati al "*going digital*". L'idea di utilità e necessità della digitalizzazione, insomma, non alleggerisce le cooperative dal timore di dedicare sforzi e capitali ad un processo che potrebbe rivelarsi meno remunerativo di quanto auspicato.

Ciononostante, al netto di suddetti timori, la domanda 8 contribuisce a gettare luce sullo stato dell'arte delle cooperative di CulTurMedia relativamente ai progetti di digitalizzazione. Più del 67% del campione dichiara infatti di aver pensato concretamente ad un piano per la transizione digitale, con buone percentuali di rispondenti che confermano di trovarsi nella fase operativa di investimento, se non già di aver terminato il processo. Se a questi dati si aggiungono le 14 cooperative che pur non avendo ancora avviato alcuna attività stanno riflettendo sulla loro attuabilità, ne consegue che oltre l'85% del campione dimostra piena apertura alla transizione digitale, riconoscendone i vantaggi e le opportunità. Il fatto che 11 cooperative dichiarino di non essersi ancora poste il problema, infine, non sottintende che questo non possa accadere in futuro.

La sezione 3 della web survey restringe il campo alle cooperative che abbiano avviato o stiano per avviare un percorso di transizione digitale (in totale 68 rispondenti). La domanda numero 9 rileva quanto le cooperative ritengono sia necessario investire nel processo di digitalizzazione. È bene specificare che, in questo caso, la stima di investimento è con ogni probabilità vincolata al valore di produzione annuo della cooperativa, che come già visto inquadra la gran parte delle cooperative nell'ambito delle PMI. Questo aspetto incide dunque verosimilmente sulle fasce di investimenti indicate dai rispondenti, per cui è coerente ritenere che le cooperative pianifichino somme di investimento medio-basse. Resta da chiarire se ed in che misura la valutazione dei costi necessari all'avvio di transizioni digitali possa dipendere anche dalla competenza delle cooperative sul tema, che potrebbe generare una stima inesatta delle spese effettivamente necessarie per questo genere di attività.

Appaiono piuttosto interessanti anche le risposte alla domanda numero 10, che raccoglie l'insieme delle opportunità di finanziamento che le cooperative intendono utilizzare per la digitalizzazione. Se da un lato i fondi derivanti da Bandi Regionali, dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ed in misura minore dal Ministero della Cultura vengono indicati come quelli prescelti dalle cooperative, dall'altro il fatto che oltre un quarto del totale (26,5%) dichiara di non pensare di fare affidamento a finanziamenti esterni fa riflettere, soprattutto se il dato viene rapportato alla bassa entità delle somme preventivate dai rispondenti per il processo di transizione digitale (domanda 9). In ultimo, vale la pena sottolineare che circa l'11% dei rispondenti dichiara di non essere a conoscenza di bandi o

finanziamenti specifici utili alla causa. Anche in questo caso, la stima dei finanziamenti necessari potrebbe essere erronea, specialmente tenendo conto del fatto che alcune cooperative dichiarano di non essere a conoscenza di opportunità di finanziamento disponibili a livello regionale, nazionale ed europeo.

In aggiunta a questi aspetti va considerato che il ricorrere, nella fase di pianificazione degli investimenti, a consulenze esterne alla cooperativa (domanda 11), non è un'opzione praticata da quasi il 34% delle cooperative. Se, inoltre, il 28% circa delle cooperative dichiara di essersi rivolto a consulenze esterne private, solo il 12% specifica che simili consulenze siano legate a Legacoop. Si tratta di un altro dato importante, se letto alla luce del fatto che attorno all'associazione gravita una serie di organizzazioni che fungono da intermediari preziosi per veicolare il processo di transizione digitale delle cooperative. Ad esempio, la già citata Fondazione PICO, che rappresenta il Digital Innovation Hub di riferimento per la trasformazione digitale delle cooperative afferenti a Legacoop e dunque anche a CulTurMedia.

La propensione a muoversi in modo autonomo, o in alternativa ad affidarsi a consulenti esterni nella fase di stima dei finanziamenti (insieme oltre il 66% dei casi totali), potrebbe comportare errori di valutazione, specie se alla scelta si accompagna l'assenza di figure professionali preparate in merito alla questione. Questo è vero anche nel caso dell'utilizzo di consulenze esterne, che in quanto tali potrebbero propendere per processi di transizione digitale non aderenti ai principi del cooperativismo di piattaforma, quanto piuttosto alle logiche capitaliste delle piattaforme digitali tradizionali, con la possibilità di mettere a repentaglio i diritti dei soci-lavoratori che tali principi mirano specificamente a tutelare. La questione degli investimenti e dei finanziamenti per la digitalizzazione e del ricorso o meno a consulenze esterne meriterebbe insomma un approfondimento in chiave qualitativa, così da indagare più a fondo i motivi alla base di un simile stato di cose.

Passando alla sezione 4 del questionario, l'analisi si concentra su scopi ed obiettivi per cui sono stati destinati o si vorrebbero destinare i finanziamenti. Se da un lato, risulta coerente la propensione per l'implementazione di componenti hardware (49,3%) e software (74,6%), così come di attività dedicate alla formazione dei soci-lavoratori (64,2%) e alla progettazione di un ambiente web specifico, come una piattaforma od un'applicazione

(53,7%), dall'altro la scarsa attenzione rivolta all'implementazione di strumenti che garantiscano la sicurezza informatica (20,9%) e regolino le forme di gestione della privacy (23,9%) rischia di porre in secondo piano la soddisfazione di almeno due dei principi centrali del cooperativismo di piattaforma, vale a dire quello della trasparenza e della portabilità dei dati e quello del rifiuto di forme di controllo eccessivo sul posto di lavoro ([Scholz, 2016](#)). La limitata attenzione rivolta a questi aspetti dovrebbe essere indagata in rapporto ai livelli di *digital literacy* fra i operatori, per riflettere sull'opportunità ed i vantaggi rappresentati dall'avvio di percorsi di transizione digitale guidati da professionisti competenti tanto nell'ambito della digitalizzazione quanto in quello del mondo cooperativo.

La domanda 13 "quali obiettivi vi siete posti?" mostra chiaramente che le motivazioni principali che spingono le cooperative ad avviare processi di transizione digitale sono legate alle necessità di ammodernamento strutturale dell'impresa (76,5%) ed a quelle di allinearsi alle logiche di mercato (39,7%) e di aumentare i ricavi attraverso la vendita online di prodotti e servizi (36,8%). Si tratta in effetti di scelte coerenti con il modo in cui il processo di digitalizzazione viene generalmente percepito in ambito aziendale. Il fatto, poi, che a questi si affianchino anche altri scopi, sebbene in percentuali inferiori, lascia almeno in parte emergere la vocazione sociale e territoriale del mondo cooperativo; si pensi all'intenzione di reinvestire i ricavi della transizione digitale in progetti di sviluppo sostenibile (11,8%), per la valorizzazione del territorio (19,1%) ed a vantaggio dei soci della cooperativa (17,6%), obiettivi, questi, che peraltro superano in percentuale quello di aumentare i ricavi attraverso la vendita di spazi ad investitori pubblicitari (10,3%), ad indicare un'attenzione presente per la tutela degli utenti di piattaforma.

Nella sezione 5, la domanda 14, già analizzata in correlazione con la numero 6, dimostra che il numero di cooperative che si sono già dotate di una piattaforma si attesta su valori piuttosto alti (41,2%). Soprattutto quando accorpato alle percentuali delle cooperative che al momento del questionario stanno progettando una piattaforma (29,4%), simili valori attestano chiaramente che il processo di digitalizzazione delle cooperative del settore indagato sia concretamente in atto, e che dunque queste ultime riconoscano le potenzialità del digitale per lo sviluppo e l'ammodernamento della propria impresa. Al 30% rimanente, che dichiara di non avere né di star progettando una piattaforma, viene richiesto

inoltre di specificare i motivi alla base della loro decisione. In 9 casi i rispondenti dichiarano di reputare soddisfacente la forma organizzativa attuale, e di non ravvisare dunque la necessità di dotarsi di una piattaforma digitale. In un paio di casi la motivazione dipende dal fatto che la cooperativa faccia già uso di un sito web per sopperire alle proprie necessità. Anche qui, queste dichiarazioni meriterebbero un approfondimento in chiave qualitativa, allo scopo di comprendere se siano dettate da riflessioni opportune, o se al contrario dipendano almeno in parte da scarse competenze a livello digitale. Sarebbe importante, inoltre, riflettere in modo approfondito su una dimensione già affrontata nel commento alla domanda 9, e cioè quella relativa alle forme di finanziamento, che acquisisce tramite i commenti forniti dai rispondenti una sfumatura ulteriore. Infatti alcune cooperative riconducono l'assenza di iniziative di digitalizzazione nella propria cooperativa al fatto che i costi di sviluppo e gestione di una piattaforma siano esosi, e chi sostiene che le fasi decisionali relative all'eventuale implementazione di una piattaforma siano ancora di là da venire, in coda a necessità riorganizzative e gestionali che al momento hanno la precedenza. Se da un lato, come si proponeva nella domanda 9, si renderebbe necessario leggere questi dati alla luce delle stime proposte dalle cooperative per l'avvio di processi di transizione digitale, dall'altro subentra anche una questione pratica, vale a dire che probabilmente i finanziamenti disponibili per l'avvio di simili processi siano limitati e di fatto insufficienti per una riuscita ottimale del progetto di digitalizzazione. Questo contribuirebbe anche a spiegare i valori medio-bassi di stima dei finanziamenti indicati dalle cooperative, così come la scelta di dare la precedenza a diverse priorità organizzative e gestionali.

La sezione 6 restringe il campo alle sole cooperative che abbiano dichiarato di utilizzare o progettare una piattaforma digitale (48 totali) ed attraverso la domanda 15 mostra che in quasi il 65% dei casi le cooperative hanno previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata nelle fasi di progettazione e sviluppo della piattaforma. Si tratta di una percentuale piuttosto elevata ma che sarebbe auspicabile raggiungesse livelli ancora maggiori di risposte positive, specie se si considerano struttura e logiche di funzionamento di una cooperativa, nella quale i dipendenti sono anche soci e dunque contribuiscono equamente al capitale aziendale, come stabilisce il terzo principio dell'International Cooperative Alliance (<http://www.soandco.it/i-principi-ica/>). In tal senso, le fasi di

valutazione e progettazione di nuove componenti della cooperativa andrebbero discusse, deliberate e sviluppate insieme, in ottemperanza al secondo principio ICA, che decreta la natura democratica delle cooperative, controllate dai propri soci secondo il principio “una testa, un voto”, tramite cui i soci partecipano attivamente alla definizione delle politiche e all’assunzione delle relative decisioni (<http://www.soandco.it/i-principi-ica/>).

Nella sezione 7, dedicata solamente a quante fra le cooperative abbiano dichiarato di aver avviato attività di co-progettazione per le fasi decisionali del processo di transizione digitale (31 totali), la domanda 16 indaga quali aspetti abbia riguardato la co-progettazione. Il dato interessante da sottolineare in questo frangente è quello relativo alla percentuale di cooperative che dichiarano di aver avviato una progettazione partecipata per tutti gli aspetti relativi agli accordi commerciali e alla privacy degli utenti (ad esempio: quali dati e informazioni prodotte o rese disponibili dalla piattaforma possono essere visibili e circolare tra i soci, i lavoratori o terze parti), che si attesta solamente al 25,8%. Il dato giunge in forte contrasto con gli altri aspetti per cui le cooperative hanno di fatto effettuato co-progettazione: per gli aspetti relativi alla natura dei contenuti, prodotti o servizi offerti (80,6%); per quelli tecnici, come l’individuazione di strumenti e funzionalità di piattaforma (61,3%) e per quelli legati all’estetica ed alla grafica di piattaforma (54,8%). L’output della domanda 16 spinge a riflettere ancora su quanto già riferito per la sezione 4 del questionario: la scarsa attenzione rivolta alla concertazione delle componenti tecniche dedicate agli accordi commerciali ed alla privacy degli utenti non rappresenta un buon punto di partenza per la soddisfazione di due principi del cooperativismo di piattaforma, vale a dire quello della trasparenza e della portabilità dei dati e quello del rifiuto di forme di controllo eccessivo sul posto di lavoro ([Scholz, 2016](#)). Simili evidenze indicano che, anche in questo caso, la possibilità di avviare percorsi di transizione digitale guidati da professionisti competenti tanto nell’ambito della digitalizzazione quanto in quello del mondo cooperativo potrebbe rendersi utile alle cooperative.

Quanto alla domanda 17, che permette di indagare quali siano gli attori solitamente coinvolti nelle fasi di co-progettazione da parte delle 31 cooperative interessate, risulta che i soci figurano nel 97% circa dei casi, come sarebbe lecito aspettarsi in un’azienda cooperativa. Anche in questo caso, tuttavia, alle percentuali significative cui si attesta il

coinvolgimento di fornitori terzi di servizi digitali o informatici (61,3%), così come di consulenti esterni privati (35,5%) fa da contraltare una tendenza al ricorso di consulenze legate a Legacoop piuttosto esigua (9,7%), ed ancora più bassa nel caso di consulenti provenienti dall'Università (3,2%). Giova ancora una volta ripetere che la tendenza ad affidarsi a consulenti informatici e digitali esterni, potenzialmente estranei alle dinamiche cooperative, potrebbe rappresentare un ostacolo al soddisfacimento dei principi cooperativi stessi, come a quelli del cooperativismo di piattaforma, verosimilmente privilegiando le logiche capitalistiche cui risultano perlopiù assoggettate le piattaforme tradizionali.

Anche la domanda successiva (18), tesa a comprendere quali modalità di coinvolgimento siano state adottate per la co-progettazione della piattaforma, offre interessanti spunti di riflessione. Il fatto che le attività maggiormente selezionate siano quelle di brainstorming (58,1%) e le conversazioni informali (51,6), si traduce in un ricorso piuttosto esiguo a soluzioni più strutturate, sia dal punto metodologico che operativo: i focus group compaiono nel 38,7% dei casi, i questionari e le schede di rilevazione solo nel 16,1%, e le interviste non raggiungono il 7%. Nelle fasi di valutazione ed implementazione di uno strumento centrale per lo sviluppo delle attività della cooperativa, qual è una infrastruttura socio-tecnica digitale, l'utilizzo di approcci di indagine strutturati e ben rodati come questi ultimi appena citati, rappresenterebbe indubbiamente un elemento vantaggioso per la raccolta sistematica ed una corretta registrazione di informazioni, percezioni e preferenze di tutti gli stakeholder coinvolti nel processo, ed ovviamente dei soci-dipendenti della cooperativa stessa. Peraltro, il fatto che solo il 32,3% del campione abbia previsto nelle fasi di co-progettazione attività di formazione e cooperazione di questi ultimi, espone la cooperativa alla possibilità di implementare strumenti digitali che i soci-dipendenti potrebbero non saper utilizzare al meglio, inficiando così la buona riuscita dell'investimento e del lavoro di ammodernamento legato alla dotazione di componenti digitali per le attività della cooperativa.

L'ultima sezione del questionario è focalizzata sugli aspetti organizzativi e gestionali legati alle attività di implementazione della piattaforma digitale. Nello specifico, la domanda 19 ha lo scopo di comprendere a chi vengano affidate le attività gestionali di piattaforma, così come quelle di manutenzione, stoccaggio e trattamento dei dati generati dalle attività

che si svolgono sulla piattaforma stessa. Le risposte mostrano che simili attività sono gestite perlopiù dai soci (41,4%) e dai lavoratori della cooperativa (27,2%), il che garantisce senz'altro un livello di controllo dei dati in output prodotti dalla piattaforma maggiore, e di conseguenza un livello di tutela più elevato in merito al trattamento di quegli stessi dati. Il discorso resta valido, sebbene in misura potenzialmente minore, anche per il 25,1% delle cooperative che dichiara di gestire simili dati in condivisione tra uno o più fornitori esterni ed i soci-lavoratori della cooperativa. La percentuale delle cooperative che invece demandano la gestione di simili attività a figure esterne resta esigua, attestandosi al 6,3%.

L'ultima domanda del questionario (20) ha lo scopo di comprendere quanti dei principi indicati da Trebor Scholz ([2016](#)) come fondativi del cooperativismo di piattaforma vengano effettivamente attuati dalle 48 cooperative che dichiarano di fare uso o di trovarsi nella fase di implementazione di una piattaforma digitale. Dall'analisi delle percentuali di risposta emerge un soddisfacimento soltanto parziale dei principi presi in esame. Idealmente, i tassi di risposta positiva a questa domanda dovrebbero attestarsi ai livelli più elevati possibile, ma purtroppo nessuno di essi raggiunge neppure il 50%. I principi con valori maggiori risultano essere quelli relativi alla flessibilità degli orari di lavoro (47,9%) ed alla presenza di forme di tutela digitale (43,8%), dato che peraltro risulta in contraddizione con quanto affermato nella domanda 12, in cui emerge che solo in meno del 24% dei casi i finanziamenti per la digitalizzazione saranno finalizzati alla regolazione delle forme di gestione della privacy. Questo, d'altro canto, potrebbe anche lasciar supporre che gli investimenti dedicati allo scopo siano esigui alla luce del fatto che simili sistemi di tutela della privacy siano presenti nelle cooperative che al momento dell'intervista risultano già dotate di una piattaforma proprietaria. Le percentuali si abbassano ulteriormente in merito ai principi del rispetto della proprietà condivisa fra soci (39,6%), della trasparenza e visibilità dei costi di gestione ai soci, così come della trasparenza e reperibilità delle informazioni (entrambi al 35,4%). Le percentuali su cui porre maggiore attenzione riguardano il principio del controllo democratico delle decisioni riguardanti la piattaforma (25%), la garanzia di salari e redditi equi (16,7%), il principio della compartecipazione economica dei soci e della gestione democratica del capitale ad essa destinato (14,6%), e soprattutto i principi dell'adesione libera e volontaria (10,4%) e della trasparenza nel modo di raccogliere e

trattare i dati prodotti dalla piattaforma (4,2%). Chiaramente quest'ultima domanda appare quella da indagare maggiormente attraverso l'utilizzo di approcci qualitativi, che permetterebbero, ad esempio attraverso interviste e focus group, di approfondire le motivazioni che sono alla base di un simile stato di cose.

Lo scarso livello di soddisfazione dei principi del cooperativismo di piattaforma, unitamente alle considerazioni espresse in merito ai dati prodotti dalle altre domande del questionario, lasciano emergere che la strada da percorrere da parte delle cooperative che vogliono avviare processi di transizione digitale sia ancora agli inizi, e che necessiti di diverse correzioni di rotta, in modo tale da poter veicolare un percorso di digitalizzazione che aderisca il più possibile ai principi fondativi del movimento cooperativo e per estensione a quelli del cooperativismo di piattaforma, per mezzo dei quali da un lato i soci-dipendenti, che ne rappresentano l'anima ed il cuore pulsante, possano veder rispettati i propri diritti e dall'altro le cooperative stesse possano continuare a sostenersi sui presupposti etici sui quali si basano ormai da decenni. Una volta di più, vale la pena sottolineare che, affinché simili presupposti vengano soddisfatti, è necessario dotare le cooperative degli strumenti economici, teorici ed operativi adeguati, imprescindibili per la buona riuscita del processo di transizione digitale, e che simili strumenti passino attraverso la gestione competente delle associazioni di riferimento, che nel caso delle cooperative qui prese in esame sono rappresentate da CulTurMedia e prima ancora da Legacoop, così come dagli organi di cui l'associazione madre si sta dotando – Fondazione PICO *in primis* – proprio allo scopo di veicolare simili processi di digitalizzazione nel rispetto dei principi cooperativi.

8 Nuova Atlantide: le attività d'impresa e i progetti di transizione digitale

L'obiettivo del presente capitolo è quello di fornire una ricostruzione esaustiva della cooperativa partner di progetto. La descrizione del profilo operativo di Nuova Atlantide è stata sviluppata in primo luogo attraverso l'analisi dei risultati della *web survey* alle affiliate di CulTurMedia, concentrandosi in questa circostanza sull'osservazione approfondita delle risposte fornite da Nuova Atlantide (paragrafo 8.2). Questo primo ambito di indagine permette di restituire la posizione della cooperativa in merito ai processi di digitalizzazione, stimolando alcune riflessioni utili soprattutto grazie ad una comparazione rispetto ai trend emersi dalla *survey* a livello del campione generale di intervistati. Questa analisi preliminare costituisce quindi una guida utile per orientare ulteriormente la ricerca e individuare le principali aree di interesse da approfondire dal punto di vista qualitativo.

Il paragrafo successivo offre poi una rielaborazione del profilo della cooperativa alla luce delle informazioni raccolte tramite la consultazione di fonti primarie e secondarie, lo studio diretto della struttura e degli strumenti offerti dalla piattaforma aziendale, la revisione di documenti e letteratura grigia forniti dalla cooperativa, come relazioni e forme di documentazione interna relative alle iniziative passate e presenti, report finanziari, piani strategici. Durante il processo di ricerca, è stato inoltre mantenuto un contatto il più possibile continuativo con i rappresentanti della cooperativa attraverso *meeting* online, conversazioni informali, attività di *brainstorming* e altri scambi di idee. Questi contatti hanno fornito una visione dinamica e in tempo reale delle attività della cooperativa, contribuendo ad una conoscenza compiuta degli obiettivi che essa si pone. In linea generale, lo scopo del paragrafo è quello di acquisire informazioni dettagliate sulla sua storia, *mission*, obiettivi e attività passate ed attuali e di tracciare così l'evoluzione storica della cooperativa e comprendere le sfide e le opportunità affrontate in passato e nel presente.

Infine, il paragrafo finale si concentra sulla ricostruzione dei progetti di digitalizzazione attualmente in corso o in fase di sviluppo da parte della cooperativa. In particolare, è stata condotta un'analisi dettagliata del progetto in corso per la realizzazione di una Mappa multi-layer di Comunità, un'iniziativa finalizzata a rappresentare in modo completo e interattivo le risorse culturali e territoriali della cooperativa, che non solo

potrebbe contribuire attivamente ad offrire una panoramica del patrimonio locale, ma permetterebbe anche di avviare forme di promozione e commercializzazione dei servizi e prodotti locali.

La piattaforma di promo-commercializzazione è la seconda iniziativa chiave qui esaminata. Questo strumento, che al momento rappresenta soltanto un'ipotesi di lavoro in attesa di valutazione e successiva eventuale ammissione a finanziamento, consentirebbe ai membri della cooperativa di promuovere e commercializzare i loro prodotti e servizi in modo integrato, poiché la piattaforma offrirebbe opportunità di vendita di biglietti, prenotazioni, prodotti enogastronomici e altro ancora. L'analisi di questi progetti di digitalizzazione ha permesso di comprendere meglio come la cooperativa stia cercando di sfruttare le tecnologie digitali per raggiungere i suoi obiettivi e promuovere il territorio.

In conclusione, questo capitolo fornisce una visione completa della cooperativa partner di progetto, basata su risultati di ricerca, analisi di fonti primarie e secondarie, valutazione della piattaforma aziendale e scambi con i suoi rappresentanti. Questa comprensione dettagliata delle attività, degli obiettivi e dei progetti attuali aiuta a situare il ruolo della cooperativa nel contesto del progetto complessivo e a identificare opportunità di implementazione, correzioni di rotta e avvio di sinergie fra le iniziative analizzate.

8.1 Il profilo di Nuova Atlantide alla luce dei risultati della web survey a CulTurMedia

Alla luce della *web survey* dal titolo "Rilevazione del livello di digitalizzazione delle cooperative di CulTurMedia", somministrata a tappeto alle affiliate e fra le quali figura anche Nuova Atlantide, è possibile delineare un primo profilo della cooperativa, che permette di raccogliere informazioni importanti in merito alla percezione che i soci hanno dei processi di innovazione digitale, all'esistenza di simili progetti in corso od in avvio, alla tipologia di implementazione prevista, alle forme di finanziamento ed al *budget* stimato per la loro attuazione, fino ad approfondire il ruolo ricoperto dai soci nelle fasi decisionali, ed il livello di aderenza della transizione digitale ai principi del cooperativismo di piattaforma.

La cooperativa Nuova Atlantide Soc. Coop. A.r.l. sorge nel territorio del comune di Accettura, località Palazzo, ed il valore della sua produzione annua si attesta nella fascia

compresa fra i 100 ed i 500mila euro. Questo primo dato permette di collocare la cooperativa all'interno della categoria delle Piccole e Medie Imprese cooperative, che come già visto (cfr. capp. 3 e 7 di questo elaborato) rappresenta la fascia di appartenenza di gran lunga maggioritaria tra le cooperative afferenti all'associazione (63,7%).

In merito alla sezione del questionario relativa ai progetti per la transizione digitale, la cooperativa riferisce di aver registrato interesse e pressioni, da parte dei soci, abbastanza elevati, indicando il valore di 3 sulla scala Likert (dove 1 = per nulla; 2 = poco; 3 = abbastanza, 4 = molto). In questo senso, Nuova Atlantide rientra in quel 26,3% di rispondenti che dichiara di rilevare in modo piuttosto chiaro le opportunità derivanti dall'avvio di un processo di ammodernamento tecnologico della cooperativa, ed in qualche modo l'urgenza di concretizzare questo processo con solerzia. Questo dato è positivo, se si considera che oltre il 55% per cento del campione di rispondenti dichiara di aver registrato scarsi interesse e pressioni (23,8%), se non addirittura, e nella maggior parte dei casi, nulli (31,3%). Un simile dato sembra essere confermato chiaramente anche dalla domanda successiva, che richiede ai rispondenti di riportare le percezioni della cooperativa in merito al processo di transizione digitale. Anche qui, attraverso la possibilità di selezionare un valore da 1 a 4 sulla scala Likert, Nuova Atlantide valuta come abbastanza (3) necessario, abbastanza remunerativo (3), poco (2) rischioso, abbastanza (3) utile, per nulla (1) indifferente o controproducente il processo di transizione digitale. In questo caso, la cooperativa si posiziona tendenzialmente entro le fasce che registrano le percentuali maggiori di risposta a livello del questionario generale, dimostrando di reputare le forme di ammodernamento tecnologico come opportunità necessarie ed importanti per il bene dell'impresa.

Alla domanda successiva, che chiede ai rispondenti se la cooperativa abbia avviato progetti concreti per la transizione digitale, Nuova Atlantide consegna una risposta affermativa, dichiarando di trovarsi peraltro in una fase in cui gli investimenti pianificati necessari ai progetti stessi sono stati già realizzati. Questo dato, già di per sé positivo nella misura in cui ratifica un impegno che ha generato output concreti, non esclude inoltre che la cooperativa possa avere in fase di valutazione nuovi progetti di digitalizzazione. Rispetto al campione generale, Nuova Atlantide dimostra peraltro di occupare la posizione più avanzata fra quelle disponibili, insieme ad un gruppo piuttosto contenuto di altre

cooperative (15%), rispetto a quelle che dichiarano di trovarsi poco più indietro nel processo di innovazione, ossia nella fase operativa di investimento (18,8%), se non in quella di pianificazione (33,8%).

Per quanto concerne la domanda relativa alla stima degli investimenti necessari per l'avvio di processi di digitalizzazione, comprensibilmente Nuova Atlantide si colloca nella fascia più bassa, con una stima compresa fra i 5 e i 10mila euro. Infatti, una simile scelta rappresenta quella maggiormente selezionata dal campione a livello generale (oltre il 46%), ed è con ogni probabilità condizionata dal fatto che, come già visto, oltre il 63% delle cooperative intervistate rientra nella categorie delle piccole e medie imprese cooperative. Tuttavia resta da comprendere se un simile stato di cose dipenda solo da questo aspetto, o se sia legato anche, come si è già avuto modo di proporre nel capitolo 7, al fatto che la valutazione dei costi necessari all'avvio di processi di transizione digitale risenta in qualche misura di una competenza limitata delle cooperative sul tema, che le porta a sottostimare le spese effettivamente necessarie per questo genere di attività.

Nella domanda successiva, in cui si richiede di indicare le forme di finanziamento cui la cooperativa ha fatto o pensato di fare ricorso per avviare le attività di ammodernamento tecnologico, Nuova Atlantide indica di aver usufruito di fondi provenienti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), un'opzione selezionata da un numero piuttosto esiguo del campione (meno del 18%). Questa scelta dimostra che gli strumenti di cui la cooperativa ha deciso di servirsi esulano da quelli tradizionalmente conosciuti ed utilizzati dalle affiliate a CulTurMedia, fra le quali in primo luogo vengono indicati i Bandi Regionali. È un elemento positivo il fatto che la cooperativa faccia uso di strumenti di finanziamento e *tool*/emergenti nel panorama nazionale ed internazionale fra i vari disponibili per supportare processi di transizione digitale, laddove oltre il 26% delle cooperative intervistate dimostra di continuare a fare affidamento sui Bandi Regionali. Senza contare le cooperative che dichiarano di non essere a conoscenza di specifiche opportunità di finanziamento, se non addirittura di non pensare di voler ricorrere ad alcuna forma di sostegno economico che insieme rappresentano oltre un quarto del campione.

La cooperativa dichiara poi di aver fatto ricorso, nel processo di pianificazione degli investimenti, a consulenze esterne, e nello specifico di essersi affidata ad una consulenza

esterna privata, in linea con quanto dichiarato dalla maggioranza della cooperative intervistate (il 28% circa). Si tratta, come già notato, di un altro dato importante, se considerato alla luce del fatto che anche per tramite di CulTurMedia, per le cooperative sussistono possibilità importanti di usufruire di forme di supporto da parte di organizzazioni, come PICO Legacoop o CoopFond, che fungono da intermediari preziosi per veicolare il processo di transizione digitale delle cooperative. La tendenza a prendere decisioni autonome o a cercare consulenti esterni per la valutazione di stime e forme di finanziamento, che rappresenta oltre il 66% dei casi totali della *survey*, potrebbe portare infatti ad errori di valutazione, specialmente quando mancano figure professionali competenti in materia. Nel caso specifico dell'impiego di consulenze esterne per tali scopi, queste potrebbero orientarsi verso approcci alla transizione digitale non allineati ai principi del cooperativismo di piattaforma, ma piuttosto orientate alle logiche capitalistiche tipiche delle piattaforme digitali tradizionali; una scelta operativa che potrebbe mettere a rischio i diritti dei soci-lavoratori di cooperativa, fra gli obiettivi prioritari di quegli stessi principi.

Nuova Atlantide indica poi, fra i principali ambiti in cui investire, il potenziamento degli strumenti *hardware*, gli aspetti relativi alla formazione dei soci ed infine la progettazione di un ambiente web specifico (piattaforma o applicazione). In tutti e tre i casi, la cooperativa si posiziona in linea con le tendenze registrate a livello generale (che si attestano rispettivamente nelle seguenti percentuali: 49,3%; 64,2%, 53,7%), che si traducono in scelte coerenti con le esigenze generalmente riconosciute in relazione all'implementazione di strumenti tecnologici e digitali in ambito aziendale. La cooperativa non indica, infine, l'ambito relativo al potenziamento *software*. Questo elemento lascia supporre che, poiché Nuova Atlantide indica di aver già effettuato in passato progetti di innovazione digitale, questi fossero stati almeno in parte orientati all'ammodernamento dell'apparato *software* aziendale. A questa risposta va inoltre legata quella successiva, che rileva i principali obiettivi della transizione digitale. A tal merito Nuova Atlantide indica l'aumento dei ricavi attraverso la vendita di prodotti e servizi già venduti in precedenza (senza l'ausilio di un sito o una piattaforma/app digitale), l'ammodernamento strutturale della cooperativa e l'allineamento alle logiche di mercato. Appare evidente dunque, coerentemente, che gli ambiti di investimento corrispondano agli obiettivi finali, che ancora

una volta sono in linea con le esigenze generalmente più diffuse in ambito d'impresa. Importante, infine, il fatto che Nuova Atlantide indichi fra gli obiettivi anche quello del reinvestimento dei ricavi in progetti per la valorizzazione del territorio, alla base di questo progetto di ricerca. Tuttavia, questo scopo non si affianca ad altri due aspetti pure importanti nell'economia del progetto, e cioè il reinvestimento dei ricavi in progetti di sviluppo sostenibile e soprattutto a vantaggio dei soci della cooperativa.

Procedendo con domanda successiva, emerge che Nuova Atlantide sia già dotata di una piattaforma, così come il 41,2% del campione totale. Si tratta di un dato importante poiché dimostra una volta di più che il processo di digitalizzazione avviato dalla cooperativa sia concretamente in atto e che dunque le potenzialità del digitale per lo sviluppo e l'ammodernamento della propria impresa siano effettivamente riconosciute ed applicate. Resta tuttavia da comprendere se lo strumento digitale di cui la piattaforma dichiara di fare uso possa effettivamente considerarsi una piattaforma piuttosto che un sito web tradizionale od un portale web⁷⁵: su questo aspetto si farà maggior luce nel paragrafo successivo.

Nuova Atlantide dichiara anche di aver previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata per lo sviluppo della propria piattaforma, dimostrandosi in linea con le tendenze generali (oltre il 64% del campione). Si tratta senz'altro di un elemento auspicabile, dal momento che l'impresa di riferimento è fondata su basi cooperative, il che la assoggetta ad alcuni principi fondamentali. In particolare, come si è già avuto modo di sottolineare, la struttura e il funzionamento di una cooperativa sono basati sui sette principi dell'International Cooperative Alliance (ICA), fra i quali il terzo stabilisce che i dipendenti siano anche soci e contribuiscano equamente al capitale aziendale. In questo contesto, le

⁷⁵ Come è noto, una delle differenze principali tra un sito web, un portale e una piattaforma è rappresentata dal loro scopo e dalle funzionalità che questi offrono. Riducendo ai minimi termini, è possibile affermare che un sito web rappresenta un insieme di pagine web interconnesse, vale a dire una struttura ipertestuale collegata da link, che forniscono informazioni o servizi online. Un sito web può avere una varietà di scopi, come vendere prodotti o servizi, condividere informazioni o intrattenere gli utenti (<https://www.techopedia.com/definition/5411/website>). Dal canto suo, un portale è un sito Web che funge da punto di accesso a una vasta gamma di informazioni o servizi su Internet. Un portale di solito include una varietà di contenuti, come notizie, ricerche, annunci, servizi di posta elettronica e link a altri siti Web rilevanti e spesso si presenta come una sorta di "home page" per gli utenti, fornendo loro un accesso facile a una varietà di risorse online. Una piattaforma, infine, è un sistema informatico che fornisce un ambiente in cui gli utenti possono creare, condividere e utilizzare contenuti o servizi. Una piattaforma può essere utilizzata per creare e distribuire contenuti, come blog o social network, o per fornire servizi, come la vendita di prodotti o la prenotazione di viaggi online ([Van Dijck et al. 2018](#)). In generale, si potrebbe sintetizzare, un sito web è più adeguato per fornire informazioni o servizi specifici su un argomento o attività data. Un portale è più adeguato come punto di accesso a una varietà di informazioni o servizi su Internet. Una piattaforma è più adeguata per creare e distribuire contenuti o fornire servizi online.

fasi di valutazione e progettazione di nuovi elementi all'interno della cooperativa dovrebbero avvenire attraverso un processo di discussione, deliberazione e sviluppo condiviso. Questo approccio rispetta peraltro il secondo principio ICA, che sottolinea la natura democratica delle cooperative. Le cooperative sono controllate dai propri soci in base al principio "una testa, un voto", il che significa che ogni socio ha il diritto di partecipare attivamente alla definizione delle politiche e all'assunzione delle relative decisioni. In questo modo, si promuove una partecipazione equa e inclusiva all'interno della cooperativa, garantendo che le decisioni siano prese in modo democratico e in conformità con gli interessi e i valori dei soci. Questi principi informano, o quanto meno dovrebbero informare, anche la gestione degli ambienti digitali che nascono come diretta estensione dello spazio aziendale sul web; ne deriva dunque che la compartecipazione economica e decisionale dovrebbe rappresentare un aspetto imprescindibile nel processo di implementazione di una piattaforma digitale cooperativa.

Andando più nello specifico, emerge inoltre come le attività di co-progettazione di Nuova Atlantide abbiano riguardato esclusivamente gli aspetti relativi alla natura dei contenuti, prodotti o servizi offerti (ad esempio: contenuti editoriali, servizi di consulenza, itinerari turistici, strutture di accoglienza, biglietti per musei, teatri o concerti, informazioni su siti di interesse storico-culturale e/o naturale ecc.), come peraltro dichiarato dal più dell'80% delle cooperative. Se da un lato questo ambito rappresenta un dei più importanti da tenere in considerazione – quando si tratta di consultare i soci indagandone pareri e preferenze, e soprattutto di metterli in condizione di poter usufruire degli strumenti digitali nel modo migliore – dall'altro sarebbe auspicabile che Nuova Atlantide coinvolgesse in attività di co-progettazione i propri soci anche in tutti gli altri ambiti suggeriti dal questionario. Nello specifico, nella valutazione ed analisi degli aspetti tecnici, come l'individuazione di specifici strumenti e funzionalità di piattaforma (ad esempio: possibilità di valutare con scale di gradimento il singolo servizio o merce; presenza di aree dedicate alla comunicazione e allo scambio tra utenti, ecc.), per i quali oltre il 61% del campione dichiara di far ricorso ad attività di *co-design*, oppure negli aspetti relativi all'estetica e alla grafica della piattaforma (come ad esempio le caratteristiche delle interfacce) o alla semplicità di utilizzo da parte degli utenti (quasi il 55%) o ancora, e forse soprattutto nel caso di una

piattaforma a carattere cooperativo, nel processo decisionale relativo aspetti quali accordi commerciali, privacy degli utenti (ad esempio: quali dati e informazioni prodotte o rese disponibili dalla piattaforma possono essere visibili e circolare tra i soci, i lavoratori o terze parti, 25,8%).

Come già evidenziato, la scarsa attenzione rivolta ad un processo decisionale concertato in relazione al trattamento dei dati ed alla tutela della privacy, tanto dei soci quanto degli utenti di piattaforma, rischia di minare alcuni aspetti importanti in ambito cooperativo, che non a caso sono condensati in due dei dieci principi del cooperativismo di piattaforma: quello della trasparenza e della portabilità dei dati e quello del rifiuto di forme di controllo eccessivo sul posto di lavoro ([Scholz, 2016](#)). Tuttavia, un simile stato di cose sembrerebbe essere in parte controbilanciato dal fatto che la cooperativa dichiara che la gestione dei dati prodotti e raccolti dalle attività che si svolgono all'interno della piattaforma sia amministrata solo da soci dipendenti della stessa. Questo permetterebbe senz'altro di ridimensionare i rischi relativi ad un (ri)utilizzo poco trasparente dei dati, che giungerebbe in pieno conflitto con i principi del cooperativismo di piattaforma, soprattutto se si tiene conto del fatto che Nuova Atlantide dichiara anche di non raccogliere, utilizzare né vendere dati agli inserzionisti pubblicitari o a terzi.

Quanto agli attori direttamente coinvolti nelle fasi di co-progettazione della piattaforma, Nuova Atlantide sostiene, come auspicabile ed in linea col 97% del campione totale, di aver coinvolto i soci della cooperativa. Inoltre seleziona anche la voce "fornitori terzi di servizi digitali o informatici". Si tratta di una risposta coerente con quanto visto più su relativamente al fatto che la cooperativa abbia usufruito di consulenze private da parte di terzi per la gestione dei processi di digitalizzazione. Anche questo aspetto tuttavia, spinge a riflettere sulle motivazioni a partire dalle quali Nuova Atlantide non abbia fatto ricorso a consulenze legate a Legacoop o CulTurMedia, che, come già ampiamente argomentato in precedenza, mettono a disposizione delle proprie affiliate competenze, strumenti e *know-how* per la digitalizzazione in linea con i principi cooperativi e del cooperativismo di piattaforma.

Anche la scelta, come modalità di coinvolgimento adottata per la co-progettazione delle innovazioni tecnologiche, delle sole conversazioni informali, lascia trasparire una

gestione delle fasi decisionali poco definita, in cui la cooperativa dimostra sì di raccogliere percezioni, consigli, dubbi da parte dei soci, ma d'altro canto non sembra organizzare queste attività di scambio in modo compiuto e strutturato. Certo, si potrebbe motivare questa scelta con il fatto che le piccole dimensioni della cooperativa permettano di effettuare lo scambio di pareri e idee in modo agile e tutto sommato senza la necessità di attività particolarmente strutturate. D'altro canto sarebbe buona prassi raccogliere in modo sistematico i contenuti, i tempi e le modalità di questi scambi, tramite una raccolta di informazioni più strutturata, che ad esempio faccia uso di strumenti quali attività di *brainstorming* opportunamente registrate o messe a verbale, interviste e sondaggi, o dato il numero esiguo dei soci, focus group strutturati e rendicontati attraverso apposite schede di rilevazione, che permetterebbero di mettere a valore ogni informazione raccolta nelle fasi di condivisione in modo più efficace ed efficiente. Inoltre, la scelta di Nuova Atlantide di non ricorrere ad attività di formazione e cooperazione dei soci, espone potenzialmente la cooperativa all'eventualità di implementare strumenti digitali che questi ultimi potrebbero non saper utilizzare al meglio, inficiando così l'intero processo di aggiornamento tecnologico.

La domanda finale del questionario, dedicata alla rilevazione del grado di aderenza dei processi di digitalizzazione della cooperativa ai principi del cooperativismo di piattaforma, non restituisce risultati particolarmente promettenti. Da un lato, Nuova Atlantide dichiara che nell'implementazione del processo transizione digitale si è tenuto conto del principio della proprietà condivisa tra soci, che i soci esercitano un controllo democratico partecipando alla definizione delle politiche e all'assunzione delle decisioni riguardanti la piattaforma, che la cooperativa ponga limiti alle forme di controllo sul posto di lavoro, intendendo che le attività dei soci-lavoratori non vengono costantemente monitorate da logiche algoritmiche né sono affidate alla sola valutazione da parte degli utenti-consumatori ed infine che sia contemplata una flessibilità degli orari lavorativi, nel senso che il lavoro digitale del socio-lavoratore ha confini chiari e lascia spazio al tempo libero ed alla formazione.

Dall'altro, tuttavia, sembrerebbe che i costi di gestione e i ricavi provenienti dalle attività che si svolgono sulla piattaforma non siano trasparenti e visibili ai soci, che l'adesione ai servizi di piattaforma non sia libera e volontaria, per cui i soci-lavoratori non possano

decidere se partecipare ed usufruire o meno dei servizi offerti, che i soci non contribuiscano equamente al capitale della piattaforma né la controllino in modo democratico, che non siano garantiti salari e redditi equi e sicuri ai lavoratori che svolgono la propria attività attraverso la piattaforma digitale, che non sempre sia possibile e semplice ottenere informazioni, chiarimenti e assistenza tecnica circa il funzionamento della piattaforma, né che siano presenti forme di tutela digitale, come la sicurezza delle comunicazioni che avvengono in piattaforma, il diritto alla privacy, la tutela dell'identità e reputazione dei lavoratori.

Alla luce dell'analisi degli output provenienti dalla *web survey*, quello che emerge è un quadro complesso in merito alla digitalizzazione della cooperativa Nuova Atlantide e alla sua aderenza ai principi del cooperativismo di piattaforma. In sintesi, è lecito sostenere che Nuova Atlantide sembra essere in una fase attiva di digitalizzazione, con un interesse significativo da parte dei soci. Tuttavia, ci sono opportunità per migliorare la partecipazione strutturata dei soci in tutte le fasi del processo di digitalizzazione e garantire una maggiore aderenza ai principi del cooperativismo di piattaforma, in particolare in relazione alla trasparenza finanziaria, alla partecipazione dei soci e alla tutela dei lavoratori.

8.2 Servizi digitali e attività offerte sul territorio

La cooperativa Nuova Atlantide (<https://nuovaatlantide.com>) viene fondata nel 2001 da un gruppo di oltre 50 professionisti con un notevole background nelle discipline ambientali e territoriali. L'obiettivo principale che ha ispirato la creazione di questa cooperativa è stato quello di promuovere lo sviluppo turistico-ambientale di una delle zone più remote della regione Basilicata, ovvero il Parco Naturale Regionale di Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane, sfruttando il ricco patrimonio paesaggistico di questa area. Il team di professionisti di cui si compone la cooperativa vanta competenze diverse che mirano attivamente alla creazione, promozione e gestione di proposte didattiche. Inoltre, Nuova Atlantide si impegna nella progettazione e realizzazione di laboratori di educazione ambientale e nell'allestimento di mostre museali.

L'approccio adottato da Nuova Atlantide consiste nel combinare l'educazione ambientale con l'esperienza turistica. Grazie a un decennio di esperienza, questa cooperativa offre una vasta gamma di servizi, che comprende laboratori didattici, itinerari guidati, escursioni a piedi e in mountain bike, nonché attività all'aperto come l'*orienteering*, il Parco Avventura, il *birdwatching* e il tiro con l'arco. A tal fine, il team di Nuova Atlantide è caratterizzato da una notevole flessibilità, grazie a una vasta rete di collaboratori. Ogni progetto è gestito da un team manager con una vasta esperienza nel settore. Gli specialisti del team sono laureati ed esperti nelle rispettive discipline e mantengono un costante dialogo per garantire risultati professionali.

La cooperativa offre una serie di variegati servizi attraverso i propri canali digitali, che sono organizzati in nella forma di un portale web anziché di una piattaforma vera e propria – recuperando le definizioni proposte di sito web, portale web e piattaforma digitale nello scorso paragrafo (cfr. nota 68) – nella misura in cui si pone come un sistema informatico che fornisce contenuti e servizi senza però offrire strumenti agli utenti per creare, condividere contenuti. Nuova Atlantide mette a disposizione ad aziende ed enti attività di affiancamento alle StartUp e forme di supporto nella realizzazione di *business plan* e nei processi di costruzione di una *brand identity*. In ambito digitale offre forme di consulenza per la realizzazione di contenuti fotografici ed audiovisivi, attività di *social media management*, servizi di *marketing planning*, *graphic and product design* e *SEO analysis*.

Stando alle informazioni reperibili sul sito aziendale (<https://nuovaatlantide.com>), l'approccio operativo della cooperativa segue, per ognuno dei servizi offerti, un processo di lavoro suddiviso in quattro fasi chiave, tese al raggiungimento di risultati di eccellenza:

1. *Raccolta Dati*: rappresenta la fase essenziale di partenza progettuale. Attraverso un'analisi scrupolosa delle informazioni e del contesto, il team della cooperativa mira ad ottenere una comprensione dettagliata della situazione. Questo consente di individuare le sfide e le opportunità progettuali.
2. *Pianificazione*: ogni progetto si erge su una solida struttura di pianificazione, allo scopo di minimizzare il rischio di perdersi nella complessità dell'azione. Qui

vengono fissati obiettivi chiari, tempi e risorse necessarie, per assicurare un inizio solido e un progresso in linea con le iniziali aspettative dei clienti.

3. *Implementazione*: la fase di implementazione è il momento in cui viene trasformato il piano in azione. Grazie alla collaborazione con professionisti esperti in diversi settori, la cooperativa garantisce il massimo livello di professionalità. Ogni dettaglio è curato con attenzione, garantendo che ogni attività sia eseguita con efficienza e precisione. Questa fase richiede un coordinamento accurato e una supervisione costante per garantire che tutto proceda secondo le aspettative.
4. *Risultati*: l'obiettivo finale di qualsiasi progetto è l'ottenimento di risultati positivi e soddisfacenti. Attraverso l'esperienza pluriennale nei vari settori in cui opera, la cooperativa mira ad assicurare risultati di eccellenza. I progetti condotti da Nuova Atlantide sono contraddistinti da successo e dal raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In sintesi, l'approccio al lavoro si fonda su una meticolosa raccolta dei dati, una pianificazione dettagliata, un'implementazione professionale e la consegna di risultati di alta qualità. La cooperativa Nuova Atlantide si impegna a garantire il successo di ciascun progetto, facendo leva sulla vasta esperienza e le competenze dei propri professionisti in vari settori.

Al netto dei servizi di consulenza appena presentati, Nuova Atlantide è attivamente impegnata in due specifici ambiti che si traducono in una serie di progetti con ricadute dirette sulla valorizzazione del territorio locale. La cooperativa organizza e gestisce infatti attività a contatto con la natura e mirate alla conoscenza del patrimonio materiale ed immateriale locale. Simili attività sono dedicate sia ai più giovani, in diretta collaborazione con le scuole, che ai flussi turistici tradizionali. Infatti, tramite la piattaforma, il contatto telefonico o direttamente *in loco*, la cooperativa permette di acquistare diversi pacchetti turistici per le scuole che sono componibili sulla base di una serie di attività offerte dalla

cooperativa. Per le scuole la cooperativa offre anche la possibilità di organizzare interi campi scuola. Di seguito una sintesi delle attività offerte.

Il Nature Day è un laboratorio didattico adatto alle classi della scuola primaria e secondaria di I e II grado, e consiste in un'intera giornata dedicata ad una serie di attività, che si aprono presso la Caserma Palazzo, ad Accettura, un antico insediamento di monaci basiliani che rappresenta la sede operativa di Nuova Atlantide. Qui si comincia con la proiezione di contenuti mirati alla conoscenza dell'ecosistema boschivo locale, seguita da un successivo laboratorio pratico che coinvolge direttamente bambini* e ragazzi* stimolandoli a riflettere in gruppi sulle caratteristiche naturali dell'area, ad osservare piante, fiori, frutti e semi, ad effettuare analisi ambientali quali l'osservazione meteorologica o la misurazione delle piante. Il programma prevede poi una visita dei diversi siti di interesse naturale e culturale presenti all'interno della Caserma Palazzo. Nello specifico: l'Orto Botanico, l'Olfattoteca, il Giardino delle Erbe Officinali, l'Ecomuseo e la Chiesa di Santa Chiara (cfr. capitolo 5 di questo elaborato). Chiudono le attività mattutine le visite al Diorama della Carbonella – che, situato nella parte apicale del versante su cui si sviluppa l'orto botanico, riproduce le tecniche di produzione della carbonella (attività in passato è molto diffusa nel territorio attualmente protetto) e consiste in tre pile che mostrano le diverse fasi di allestimento della catasta utile alla produzione del carbone – ed al centro visita del Parco Naturale Regionale di Gallipoli Cognato e delle Piccole Dolomiti Lucane "La Cicogna Nera", un centro di documentazione con immagini, sagome e una rappresentazione della biologia di questo volatile, importante per l'intera avifauna del parco. Le attività pomeridiane sono rappresentate dalla scelta fra tre opzioni. La prima prevede il proseguimento delle attività laboratoriali, focalizzate sulla ricostruzione delle possibili catene alimentari presenti negli ecosistemi considerati, oppure sull'osservazione delle comunità animali presenti (tramite osservazione diretta degli animali ed analisi indiretta tramite osservazione delle tracce) con una visita conclusiva all'oasi faunistica del Daino ed al centro visita "Il Lupo". La seconda opzione consiste in una visita al sito archeologico-antropologico di Monte Crocchia, che ospita i resti di insediamenti collocabili nell'età del ferro e di un'acropoli datata al VI-IV secolo a.C., oppure la visita guidata a Pietrapertosa e Castelmezzano, come già accennato, graziosi paesi incastonati nelle Dolomiti Lucane, che per le loro peculiarità sono annoverati

tra i borghi più belli d'Italia. La visita guidata nel centro storico dei paesi procede attraverso paesaggi di suggestiva bellezza ed edifici storici che conservano la memoria del luogo.

L'Orienteering rappresenta il secondo dei pacchetti offerti da Nuova Atlantide. Si tratta di uno sport di origine scandinava in grande diffusione in Europa e nel resto del mondo, che consiste in una gara di orientamento che può essere praticata in tutte le stagioni ed in contesti diversi, come un bosco o il centro storico di un abitato. Nel campo di Orienteering vengono posizionate delle lanterne, segnate sulla mappa e contenenti un punzone che, utilizzato, attesta il passaggio dei concorrenti. Vince chi punzona correttamente tutte le lanterne segnate sul percorso.

Infine Nuova Atlantide offre anche un laboratorio didattico chiamato "Volando con le Api", che prevede una serie di attività: dalla proiezione di contenuti audiovisivi sulla vita e le attività delle api, alla visita dell'apiario, dove è possibile prelevare dei telaini di miele, concludendo con le attività della smielatura, dell'invasettamento del miele e della lavorazione della cera.

Per quanto concerne le attività turistiche, oltre ad avere la possibilità di approfittare delle attività appena descritte, i turisti adulti hanno a disposizione una serie di altre opzioni.

Per gli appassionati di passeggiate, trekking ed escursioni, nonché per chi ama immergersi nella natura, la cooperativa offre l'opportunità di esplorare i meravigliosi aspetti naturalistici del territorio attraverso un sistema di visite ed escursioni guidate. Le visite guidate comprendono un'ampia gamma di luoghi di interesse nel Parco Naturale Regionale di Gallipoli Cognato e Piccole Dolomiti Lucane, ove è possibile scoprire la ricca flora e fauna presenti. Oltre alle visite guidate, è possibile esplorare i comuni del Parco, ricchi di testimonianze storiche, tradizioni popolari e centri storici affascinanti. Questi luoghi offrono un'esperienza culturale unica, con l'opportunità di scoprire le radici antiche di questa terra.

Inoltre, la cooperativa dispone anche del bar punto ristoro Il Farnetto, che offre una cucina tipica locale che celebra la genuinità delle materie prime provenienti dalla regione. Il menu varia in base alla stagionalità dei prodotti, garantendo pietanze preparate con ingredienti freschi e locali. L'uso di prodotti a filiera corta sostiene l'identità territoriale e assicura la freschezza e la stagionalità dei piatti. Per chi cerca un momento di relax immerso nel verde, è disponibile un'area picnic attrezzata per il servizio barbecue. L'offerta include

legna da ardere, diavolina e sacchetti per la raccolta differenziata. Inoltre, il Parco Avventura Lucania Outdoor Park offre infinite opportunità per gli amanti della natura, dello sport e dell'avventura. I percorsi avventura permettono di spostarsi tra gli alberi attraverso una varietà di ponti e ostacoli in corda, legno e cavi. Questi percorsi includono elementi come zip line, ponti di corda, ponti di tronchi e altro, offrendo sfide di equilibrio, e di forza. L'esperienza inizia con un *briefing* sulla sicurezza per garantire che gli equipaggiamenti siano utilizzati correttamente e che gli ospiti siano consapevoli delle misure di sicurezza. Gli istruttori qualificati assicurano l'imbracatura di sicurezza e guidano gli ospiti attraverso i percorsi aerei, culminando in emozionanti discese sulle teleferiche. I percorsi sono progettati con il massimo rigore per garantire la sicurezza degli avventurieri di tutti i livelli. È inoltre possibile provare l'esperienza dell'arrampicata sull'albero. Questa attività offre l'opportunità di scalare gli alberi, anche a notevole altezza, con totale sicurezza. Dopo aver indossato l'imbracatura e il casco, gli assistenti a terra mantengono costantemente la fune di sicurezza sotto tensione, garantendo un'esperienza priva di rischi. Per gli amanti del tiro con l'arco, Lucania Outdoor Park offre infine l'opportunità di praticare questo affascinante sport. Accessibile a tutte le età e livelli di esperienza, il tiro con l'arco è un'attività inclusiva che offre divertimento per tutta la famiglia.

A chiusura della ricostruzione del profilo aziendale ed operativo della cooperativa partner di progetto, si indagherà ora una serie di progetti che quest'ultima ha promosso ed attuati negli scorsi anni. Nuova Atlantide è stata infatti impegnata nel proprio decennio di attività in una serie di iniziative mirate alla valorizzazione del territorio, alla promozione di forme di turismo sostenibile, alla diffusione della conoscenza del patrimonio materiale ed immateriale della Montagna Materana; si tratta dunque di progetti, basati primariamente sul raggiungimento di scopi educativi e formativi, che nell'ottica del presente lavoro di ricerca rappresentano attività di grande interesse fra quelle promosse dalla cooperativa.

Il progetto "La rassegna delle buone pratiche" della durata di un anno, rientra nella tipologia dei progetti educativi e si è sviluppato nelle aree della Riserva Naturale Orientata Regionale di San Giuliano. Realizzato in collaborazione con la Lega Navale di Matera, ha avuto l'obiettivo di migliorare l'accessibilità fisica e culturale delle risorse naturali all'interno della Rete Ecologica della Basilicata. Questo scopo è stato raggiunto attraverso una serie di

interventi volti a facilitare l'accesso al territorio e a valorizzarne gli aspetti materiali e immateriali, promuovendo, così, un turismo sostenibile. Il progetto ha coinvolto giovani e famiglie in varie attività che si sono svolte nella Riserva Naturale Orientata Regionale di San Giuliano, un luogo di grande rilevanza ambientale riconosciuto a livello internazionale come SIC (Sito di Importanza Comunitaria), ZPS (Zona di Protezione Speciale) e Zona Umida Ramsar. All'interno di questa pregevole area naturale, sono state organizzate visite guidate alle strutture presenti nel sito, mettendo in evidenza l'importanza di un Centro di Recupero e Assistenza per la Selvaggina (CRAS) nella tutela della fauna selvatica. Durante il progetto, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di esplorare la straordinaria diversità biologica degli ambienti acquatici e di prendere parte a workshop ed attività sportive all'aperto. Questo approccio ha consentito loro di sviluppare una maggiore comprensione e apprezzamento per l'ecosistema locale, oltre a promuovere l'attività fisica all'aria aperta e lo spirito di conservazione ambientale. In sintesi, il progetto ha contribuito a rendere la bellezza e l'importanza ecologica di questa regione più accessibile e comprensibile per tutti i partecipanti, promuovendo nel contempo il turismo sostenibile e la conservazione del patrimonio naturale.

Il progetto "Living Forests" è un'iniziativa educativa che si svolge nel suggestivo scenario del Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Questo programma, con una durata biennale, è realizzato in collaborazione con i CEAS "Novaterra," "Vulture," e "Le Girandole" ed è parte integrante del Programma EPOS "Costruire una società sostenibile."

L'iniziativa ha tratto ispirazione dalla risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2011, dichiarando quel particolare anno come l'"Anno internazionale delle foreste". L'obiettivo di questa iniziativa globale era promuovere la gestione, la conservazione e lo sviluppo sostenibile delle foreste, riconoscendo il loro valore sociale, economico e culturale. Le foreste, come ecosistemi, svolgono un ruolo fondamentale nella protezione della biodiversità e nell'attenuazione degli effetti del cambiamento climatico. Il cuore di "Living Forests" consiste nell'organizzazione di laboratori educativi mirati a sensibilizzare gli studenti delle scuole dell'area del Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Questi laboratori mirano a far comprendere l'importanza delle foreste e come queste risorse naturali possano essere utilizzate in modo sostenibile. Gli studenti

partecipanti saranno coinvolti in attività pratiche, inclusa la conoscenza sistematica delle principali specie arboree della zona. Inoltre, ci saranno visite guidate ai cantieri forestali, offrendo ai partecipanti un'esperienza concreta del lavoro legato alla gestione delle foreste. Il progetto si inserisce perfettamente nella cornice delle iniziative volte a promuovere la consapevolezza sulla conservazione delle risorse naturali e a educare le giovani generazioni sui benefici derivanti dalla gestione sostenibile delle foreste. Questo programma offre un'opportunità unica per gli studenti di apprendere in prima persona il ruolo essenziale delle foreste nella protezione dell'ambiente e nella promozione di uno stile di vita sostenibile.

Il progetto "Campo Esperienza Natura" è un altro progetto educativo, di durata biennale che ha preso vita nel suggestivo Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Questa iniziativa è stata ideata come parte delle attività programmate nell'ambito del programma "E...state nei Parchi 2011". Il progetto è stato approvato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare ed è stato promosso dall'Ente Parco Nazionale dell'Appennino Lucano – Val d'Agri – Lagonegrese. L'obiettivo principale del "Campo Esperienza Natura" è stato quello di offrire ai giovani una preziosa opportunità di avvicinarsi all'ambiente naturale e alla sua conoscenza attraverso un approccio educativo e pratico. Il progetto è stato articolato in diverse giornate di attività, suddividendo i partecipanti in gruppi in base all'età, in modo da offrire esperienze adeguate alle diverse fasce di età. Durante il "Campo Esperienza Natura," i giovani sono stati coinvolti in varie attività che si sono basate sulla manualità, sull'esperienza diretta e su un approccio ludico all'ambiente naturale. Queste attività hanno permesso ai partecipanti di acquisire una conoscenza approfondita dei differenti ecosistemi presenti nella regione e dei meccanismi biologici che li regolano. Attraverso l'interazione diretta con la natura, i giovani sono stati incoraggiati a sviluppare una maggiore consapevolezza dell'importanza della conservazione ambientale. Il progetto non si è limitato all'aspetto educativo, ma ha offerto anche l'opportunità di partecipare ad attività sportive all'aperto e escursioni in vari contesti territoriali protetti della Regione. I luoghi visitati includono il Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane, il Parco delle Chiese Rupestri, l'Oasi di San Giuliano e l'Oasi di Policoro. Queste escursioni hanno permesso ai giovani di esplorare la bellezza naturale e la diversità di habitat della regione, creando un legame più profondo con il loro ambiente

circostante. In sintesi, il "Campo Esperienza Natura" ha offerto ai giovani una preziosa opportunità di apprendimento immersiva e coinvolgente, promuovendo la consapevolezza ambientale e una connessione più stretta con la natura.

Il "Progetto di Educazione Micologica" è un'iniziativa promossa dal Parco Regionale Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane in collaborazione con il Parco Regionale delle Chiese Rupestri. Questo progetto educativo di durata biennale è stato concepito per avviare un'azione di educazione e divulgazione su un tema affascinante ma spesso poco conosciuto: il mondo dei funghi epigei. Il programma ha coinvolto diverse parti interessate, tra cui alcune classi delle scuole operanti nell'ambito del territorio dei due Parchi Regionali, i cittadini e i fruitori delle aree protette. Le attività educative organizzate dal CEAS sono state condotte attraverso una varietà di metodi, tra cui lezioni interattive e frontali, "giornate micologiche" ed escursioni guidate dedicate alla raccolta e all'osservazione delle specie fungine. L'obiettivo principale del progetto è stato quello di diffondere conoscenze sul ruolo vitale assunto dai funghi negli ecosistemi naturali. Inoltre, è stato mirato a promuovere una maggiore consapevolezza sulla corretta interazione con queste affascinanti forme di vita. Questo progetto ha permesso ai partecipanti di esplorare i funghi epigei, imparando a riconoscerli e comprendendo il loro impatto sull'ambiente. Le "giornate micologiche" hanno fornito un'opportunità unica per scoprire i segreti di questo mondo misterioso e affascinante. Le escursioni guidate hanno permesso ai partecipanti di mettere in pratica ciò che avevano imparato, cogliendo i funghi e osservandoli in un ambiente naturale. Questo approccio pratico ha contribuito a consolidare la conoscenza e a promuovere il rispetto per questi organismi vitali. Il "Progetto di Educazione Micologica" ha rappresentato dunque un'iniziativa educativa e informativa importante per diffondere la consapevolezza sul mondo dei funghi epigei, promuovendo una maggiore comprensione della loro importanza negli ecosistemi naturali e incoraggiando un comportamento rispettoso nei loro confronti.

Il "Progetto di Censimento Ungulati nelle Aree della Regione Basilicata" è stato un progetto educativo della durata di un anno, che ha visto la collaborazione dei due Parchi Nazionali Parco del Pollino e Parco dell'Appennino Lucano – Val d'Agri – Lagonegrese, dei due Parchi Regionali Parco Regionale Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane e Parco Regionale delle Chiese Rupestri), delle Riserve Regionali e Statali, nonché di tutti i siti SIC e

ZPS e delle foreste regionali. L'obiettivo principale era valutare la dimensione effettiva delle popolazioni di ungulati nelle aree protette e determinare le iniziative necessarie per la loro reintroduzione o, al contrario, per il loro controllo selettivo. In particolare, ci si è concentrati sul cervo, il capriolo e il cinghiale. Per raggiungere questi obiettivi, il CEAS ha condotto una serie di attività educative e informative presso gli istituti comprensivi dei Comuni del Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane, coinvolgendo principalmente le scuole primarie. Queste attività hanno offerto agli studenti l'opportunità di conoscere meglio le popolazioni di ungulati presenti nell'area, le sfide legate alla loro gestione e conservazione, nonché l'importanza della biodiversità e dell'equilibrio ecologico. Gli incontri formativi hanno permesso agli studenti di acquisire conoscenze fondamentali sulle specie di ungulati e sulle strategie di conservazione adottate nelle aree protette. Inoltre, questo progetto ha costituito un'occasione unica per coinvolgere le nuove generazioni nella conservazione della fauna selvatica e nell'apprezzamento dell'ambiente naturale. Educare i giovani sulle questioni legate alla gestione della fauna selvatica è cruciale per garantire un futuro sostenibile per le risorse naturali e gli ecosistemi locali. Il progetto ha rappresentato dunque un importante sforzo collaborativo tra varie entità per monitorare e gestire le popolazioni di ungulati in modo sostenibile, coinvolgendo attivamente le scuole locali nella promozione della conservazione e della comprensione dell'ecosistema.

Il progetto "Museo del Dissesto Idrogeologico di Aliano", di durata biennale ma ancora attivo, è stato sviluppato nel comune di Aliano (MT), e rientra nella tipologia di progetti di realizzazione edilizia e di allestimenti. Questa iniziativa ha portato alla realizzazione di un Centro Visite dedicato al paesaggio e alla geomorfologia del territorio del Comune di Aliano, con particolare attenzione a un tema di rilevanza nazionale, ovvero il dissesto idrogeologico. L'iniziativa si è anche rivelata uno strumento di monitoraggio delle aree a rischio nelle vicinanze del centro abitato, contribuendo alla valorizzazione delle caratteristiche ambientali, storico-culturali e alla comprensione dei processi geomorfici distintivi di questa regione. Il fulcro di questa esposizione è costituito da maestose forme di erosione calanchiva, che catturano l'attenzione e l'interesse degli osservatori. Il Museo è ospitato nella casa di confino di Carlo Levi, che ospita anche il Museo della Civiltà Contadina. L'allestimento comprende pannelli esplicativi, installazioni multimediali e infrastrutture per

la visualizzazione 3D, il tutto concepito per suscitare emozioni e promuovere la comprensione delle dinamiche geomorfologiche del territorio. In definitiva, questo progetto ha non solo contribuito a preservare il patrimonio ambientale di Aliano ma ha anche fornito un'opportunità educativa e culturale per i visitatori, incoraggiandoli a esplorare la bellezza e la complessità di questo paesaggio unico, nonché ad affrontare le sfide associate al dissesto idrogeologico.

Il progetto "Percorsi Naturalistici Multimediali con QR-Code", della durata di un anno, è stato effettuato in collaborazione con l'Area GAL (Gruppo di Azione Locale) Le Macine, e mira a migliorare l'esperienza dei visitatori in 13 comuni dell'area. Questo progetto ha comportato la creazione di una segnaletica innovativa basata sulla tecnologia QR Code. Il QR Code è stato utilizzato per memorizzare informazioni accessibili tramite un'applicazione dedicata su smartphone. Questo approccio consente ai visitatori di ottenere una serie di informazioni aggiuntive, andando oltre la tradizionale cartellonistica esplicativa. Grazie ai QR Code, è possibile accedere a dettagli sui monumenti, i luoghi di interesse storico e culturale, effettuare tour virtuali, consultare mappe e video interattivi, e ottenere consigli su ristoranti e sistemazioni, con informazioni disponibili sia in italiano che in inglese. Questo progetto – che ha notevolmente arricchito l'esperienza dei visitatori, offrendo un modo innovativo e coinvolgente per esplorare la storia e le risorse di questa regione, facilitando al contempo la pianificazione dei loro viaggi – si è tradotto nella realizzazione di un gruppo di quattro applicazioni già analizzate nel capitolo 6: Visit Castelmezzano, Visit Petrapertosa, Museo Diffuso Bradano Basento e Tra borghi, rocce e magia.

Infine, il progetto "Praticambiente" è stato sviluppato nel Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Il progetto educativo, sviluppato nel corso di due anni, è stato parte integrante del programma LIFE+"RICOPRI". Ha coinvolto attivamente gli studenti delle scuole situate nell'area del Parco di Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane. Attraverso una serie di attività informative, sia in aula che in campi scuola, il CEAS ha cercato di trasmettere ai giovani residenti in questa regione la straordinaria importanza del patrimonio naturale di cui diventeranno i futuri custodi. L'obiettivo specifico era quello di aumentare la consapevolezza e la sensibilità nei confronti degli *habitat* di interesse comunitario presenti nell'area, con particolare attenzione alle praterie aride mediterranee. Questi *habitat* sono

fondamentali per numerose specie animali e vegetali, molte delle quali sono protette, e contribuiscono significativamente alla biodiversità. In effetti, tali *habitat* sono considerati degli "hot spot" della biodiversità. Il progetto è culminato con un evento finale che ha permesso agli studenti di mostrare ciò che hanno imparato e di condividere l'importanza della conservazione di queste preziose risorse naturali con la comunità locale e il pubblico interessato.

8.3 Transizione digitale

Negli ultimi anni di attività, ed in linea con quanto è stato rilevato attraverso la *web survey* alle affiliate dell'Associazione CulTurMedia, Nuova Atlantide ha registrato un interesse crescente da parte dei propri soci in merito alle potenzialità offerte da un processo di ristrutturazione in chiave digitale della propria cooperativa. Questa progressiva presa di coscienza è stata prontamente accolta dal team di dipendenti di cui si compone Nuova Atlantide, i quali – come si è avuto modo di notare nel paragrafo precedente – possiedono specializzazioni, esperienze e competenze che toccano in modi vari e diversificati la dimensione degli ambienti digitali. Specialmente durante il lungo e complesso periodo pandemico, dunque in un momento nel quale la cooperativa si è trovata costretta ad interrompere la totalità delle attività *in loco* sia in ambito turistico che in merito alle progettualità sviluppate con le scuole, la cooperativa ha messo a valore le pressioni derivanti dai propri soci, impegnandosi a formulare idee progettuali mirate all'avvio di processi di digitalizzazione e nel contempo ad individuare bandi ed opportunità di finanziamento che permettessero di dare concretezza a tali progetti.

In questa sede si procederà all'analisi di due progetti di transizione digitale, uno attualmente in corso ed un secondo in fase di valutazione per la definitiva ammissione al finanziamento, cui Nuova Atlantide ha aderito e sta attualmente partecipando in qualità di partner progettuale. La prima iniziativa è frutto di una collaborazione fra Nuova Atlantide e la società Novalab s.r.l.s., soggetto ideatore di un approccio metodologico per la valorizzazione del territorio definito Humanlab, che ha lo scopo di creare una mappa di comunità di una vasta area della regione Basilicata, entro la quale ricade anche il comune di

Accettura. La seconda iniziativa nasce invece a partire da una proposta di implementazione di una piattaforma digitale multi-territoriale che coinvolga un insieme di cooperative, fra cui anche Nuova Atlantide, in processi di valorizzazione del territorio, e la cui capofila di progetto è rappresentata dalla già citata CoopCulture.

8.3.1 La mappa multi-layer di comunità

Novalab (<https://novalab.it>) è una società di consulenza diretta dal dott. Michele Cignarale, con il quale si è avuto modo di approfondire il progetto della mappa di comunità per la Montagna Materana in occasione di un incontro online finalizzato ad avviare un'analisi approfondita delle attività svolte in collaborazione con Nuova Atlantide. Questo paragrafo è frutto di una rielaborazione dell'incontro e della letteratura grigia e dei materiali resi disponibili da Nuova Atlantide.

La società Novalab si occupa di fornire servizi di affiancamento, assistenza e consulenza ad aziende di vari settori che siano impegnate in un processo di ammodernamento tecnologico, o più genericamente che vogliano acquisire le giuste competenze tecniche specifiche per la gestione di uno o più ambienti digitali a sostegno delle proprie attività aziendali. Il piano operativo della società di basa su quattro step fondamentali:

1. *Strategia e prototipazione*: prima di intraprendere qualsiasi progetto, è cruciale comprendere appieno i requisiti e gli obiettivi aziendali. La definizione di una solida strategia guida le decisioni relative alla tecnologia e al marketing, mentre la fase di prototipazione consente di acquisire familiarità con i tempi di esecuzione e costringe tutte le parti interessate a convergere su obiettivi e traguardi intermedi.
2. *Sviluppo*: una volta definita la destinazione e la strada da percorrere, la strategia di Novalab offre chiarezza su dove il progetto si stia dirigendo, in modo tale da sviluppare un *software* che sia allineato agli obiettivi e sufficientemente flessibile per adattarsi all'ambiente digitale in continua evoluzione.

3. *Lancio e monitoraggio*: il lancio del progetto deve essere integrato da una strategia che sia in grado di valutarne le prestazioni. Il monitoraggio fornisce dati cruciali che guidano l'evoluzione del progetto nella giusta direzione e contribuisce a migliorare la qualità generale del prodotto o servizio digitale.
4. *Evoluzione*: il lancio del progetto segna solo l'inizio del percorso. Con una base solida, un monitoraggio costante e un *software* progettato per essere flessibile, è possibile evolvere, espandendo i confini del progetto in modi nuovi ed originali.

A partire da simili presupposti, la società offre servizi di supporto al processo di transizione digitale, offrendo competenze specialistiche nell'ambito dello sviluppo di applicazioni *mobile* supportate da *software* flessibili e riutilizzabili, dell'implementazione e gestione di portali web pubblici, nel campo della realtà aumentata anche in riferimento a strumenti per la Ricerca e Sviluppo o per applicazioni pubbliche su Play Store od App Store, ed infine in relazione a servizi di progettazione di infrastrutture in *cloud*, e sviluppo di applicazioni *cloud-oriented* per garantire livelli maggiori di affidabilità ed efficienza.

La collaborazione fra Novalab e Nuova Atlantide si instaura a partire dalla volontà di un insieme di undici cooperative di ideare un'infrastruttura digitale che permettesse di elevare i livelli di efficacia ed efficienza dei progetti di valorizzazione di un ampio territorio della regione Basilicata, che tocca le realtà territoriali del Vulture, del Matese e del Lagonegro. Il modello proposto da Michele Cignarale in collaborazione con la filosofa di comunità Giusi Giovinazzo è stato quello della mappa multi-layer di comunità. Si tratta di uno strumento che raccoglie e visualizza le possibilità di uno specifico territorio, contribuendo a formulare un nuovo concetto di ricchezza, fondato sulla distribuzione dei saperi e sul cambiamento inteso come processo che parte dal modo di guardare e guardarsi. Questo metodo deliberativo e programmatico riduce la resistenza nell'accogliere nuove azioni e cambiamenti da parte degli interlocutori sociali, che li percepiscono derivati dal proprio modo di essere e pensare. Il cambiamento diventa scelta condivisa perché gli attori coinvolti prendono coscienza della sua importanza ed utilità, partecipando attivamente alla sua realizzazione. La realizzazione di una mappa di comunità permette di accompagnare il

processo di trasformazione di uno spazio in un luogo, ovvero un territorio che valorizza il saper fare, le competenze, le sensibilità e le esperienze umane delle comunità locali. L'output del progetto è un ecosistema in grado di sopravvivere nel tempo perché "antifragile", capace di nutrirsi dell'interazione dei suoi elementi. Il campo dell'interazione sociale rappresenta in questo senso una piattaforma ideale per osservare e far emergere il valore del territorio, in linea con la produzione di una nuova consapevolezza del fatto che non esiste valore che non sia condiviso, e che la prossimità e rappresenta un vettore di etiche orientate all'attenzione per l'altro/a ed il vicino.

Dal punto di vista operativo, l'idea della mappa di comunità si basa dunque su una profonda e continuativa attività di co-progettazione con le comunità locali, che parte con sessioni di formazione sul territorio e processi di raccolta e rilievo di dati nelle tre estensioni territoriali interessate, quella del Matese, del Vulture e di Lagonegro. È infatti prevista la collaborazione di 8 "comunità sparse" che alimenteranno la produzione dei dati utili a popolare una mappatura eco-dinamica del territorio, per offrirne una lettura fruibile a tutti, attraverso l'utilizzo di strumenti quali Open Streetmap o Google Map.

La Mappa dovrebbe in tal senso essere prodotta dapprima sottoforma di modello cartaceo, frutto dell'attività di co-progettazione, per poi essere trasposta nell'ambiente digitale, offrendo due diversi livelli di approfondimento: uno legato al territorio "nel presente" ed uno relativo alla rappresentazione di come quello stesso territorio sia stato (ri)pensato per il tempo futuro. È questo il senso della mappa multi-layer di comunità, vale a dire di una rappresentazione del territorio e del suo patrimonio materiale ed immateriale interpretato alla luce di stratificazioni esperienziali diverse (diverse comunità, diverse età, diversi generi) così come di stratificazioni temporali diverse, rappresentate dal "prima" e dal "dopo" di un territorio immaginato dai suoi abitanti. A livello pratico, i dati e gli output provenienti dalle attività di *co-design* vengono raccolti in forma "open" e con estensione *.csv* (*comma separated value*); questo li rende pubblici, disponibili a tutti e dunque riutilizzabili anche per scopi ulteriori. Lo scopo della visualizzazione dati online sulla mappa interattiva è quello di fornire un metro di misurazione per informazioni di natura qualitativa – le esperienze, le aspirazioni, le testimonianze dei "custodi della memoria" ([Carroll et al.](#)

[2012](#)) di quello stesso luogo – e renderle quantificabili in modo tale da promuovere forme di autorigenerazione attiva delle aree interessate.

La costruzione della relativa mappa dei valori della comunità territoriale, estensione della mappa di comunità, si affida alle logiche di applicazione del processo Humanlab, un approccio metodologico ideato da Michele Cignarale e Giusi Giovinazzo e che mira ad attivare le energie relazionali presenti sul territorio con un percorso di collaborazione radicale. Humanlab è infatti un metodo di co-progettazione orientato a trasformare i punti di interesse del “paesaggio umano” in direzioni, in modo da fornire una visione strutturata utile ad accompagnare persone e territori nella definizione di progetti di sviluppo e crescita consapevole per la costruzione di un progetto modulare, integrato, di rinascita del territorio, attraverso l'utilizzo delle strategie della collaborazione radicale.

A livello operativo, le attività di co-progettazione di una specifica mappa, specie se a fini turistici, si basano su delle specifiche fasi processuali.

Fase 1 - Gioco, Ispirazione e Ascolto: nella prima fase di questo processo di co-progettazione destinato a definire l'identità di una località, viene adottato un approccio basato sul co-design, nel quale le comunità locali sono ascoltate e coinvolte attivamente. Questo coinvolge la creazione di insiemi diversificati di carte, ognuno dei quali è progettato per coinvolgere specifici gruppi di individui residenti nella località, tra cui studenti, artigiani, amministratori locali e altri attori. Il gioco con queste carte non solo consente di ottenere una comprensione più approfondita del territorio, ma diventa anche uno strumento di progettazione in sé. Attraverso l'uso di domande mirate, emergono le connessioni tra le ispirazioni rilevate sul territorio.

Fase 2 - Connessioni e Paesaggio Umano: questa fase del processo mira a incoraggiare la comunità a percepire la realtà come complessa, permettendo loro di riconsiderare varie prospettive all'interno di quel contesto. Il processo implica la ricostruzione dei molteplici punti di vista che caratterizzano la realtà locale. Questo approccio alla comprensione del territorio consente di sviluppare una visione completa e articolata del paesaggio umano, considerando le relazioni che le persone intrattengono con il territorio.

Fase 3 - Uniti Nascono le Possibilità: in questa fase, si invita la comunità a “rallentare” e ad osservare il territorio in modo più approfondito, coinvolgendo attivamente anziani, bambini e tutti i membri della comunità. Durante gli incontri con la comunità, vengono proposti esercizi di utopia con l'obiettivo di sfidare i legami che possono apparire rigidi sul territorio. Si incoraggiano scenari di progettazione che si basano sulle qualità e sulle relazioni, piuttosto che sugli oggetti tangibili. Questo processo di apprendimento collettivo si basa sul riconoscimento delle connessioni tra cose e persone, aprendo la strada a nuove possibilità.

Parallelamente alla valutazione delle esigenze relative ai servizi, la comunità viene incoraggiata a concentrarsi sulle risorse disponibili, attraverso una serie di domande. Si esplorano le risorse e i valori trasmessi dagli anziani alle generazioni future, come i bambini reinterpretano le risorse del territorio attraverso la loro immaginazione del futuro, cosa le persone imparano attraverso il processo di condivisione di storie locali e tradizioni, e quali luoghi sono particolarmente significativi per la comunità e come il loro utilizzo conservi tracce di valore (<https://destinazioneospitale.com/metodo/>).

Humanlab rappresenta, come già accennato, una prospettiva esistenziale e un approccio metodologico che sottolinea i principi della collaborazione radicale. Questo approccio coinvolge un gruppo di professionisti che mira a sviluppare e condividere esercizi di visione del futuro attraverso il loro lavoro, creando modelli basati su narrazioni collettive che soddisfino le esigenze individuali. Questa pratica è applicata sia in contesti pubblici che privati, compresi enti pubblici, aziende e organizzazioni non profit. L'approccio di Humanlab si fonda sulla convinzione che la realtà non esista come entità statica e indipendente dalle comunità che la abitano. Piuttosto, essa è plasmata dai significati condivisi o impliciti attribuiti alle persone rispetto al mondo e ai luoghi che vivono. Di conseguenza, l'approccio di Humanlab pone l'enfasi sulla possibilità, sull'immaginazione, sull'intelligenza emotiva, sull'utopia, sull'attenzione alla collettività e alla cura in tutti i processi attuati, compresi quelli relativi alla pianificazione dei contenuti editoriali. Le basi filosofiche che guidano questo approccio attingono alla fenomenologia, all'esistenzialismo e all'ermeneutica. Invece di considerare l'utente come mero fruitore, Humanlab preferisce concepire l'individuo come il lettore iniziale e il motore del cambiamento che si cerca di generare. Questo approccio

assicura che i concetti di rappresentazione e rappresentanza progrediscono in modo sinergico. Pertanto, i progetti sviluppati da Humanlab mirano a costruire strategie di sviluppo a partire da un processo che riconsidera il fabbisogno insieme alle risorse personali, territoriali e aziendali già esistenti o desiderate, promuovendo la consapevolezza delle vocazioni e delle ispirazioni comuni (<https://giusigiovinazzo.it/humanlab/>).

8.3.2 La piattaforma digitale multi territoriale

Il secondo progetto di digitalizzazione in cui Nuova Atlantide figura fra le cooperative partecipanti è un progetto che vede come capofila CoopCulture, la quale ha poi coinvolto nelle fasi di valutazione l'Associazione CulTurMedia. Al momento, il progetto non è ancora stato valutato in modo definitivo, sebbene secondo il direttore dell'Associazione abbia generato sentori positivi che lasciano presagire una sua prossima ammissione a finanziamento, e che hanno portato CulTurMedia a valutare un'eventuale seconda riproposizione del progetto con un altro pull di cooperative. In questa fase iniziale di proposta, le cooperative che hanno aderito al progetto sono undici, e fra queste figura chiaramente anche Nuova Atlantide. Il progetto nasce a partire da un Bando di finanziamento cui l'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI) ha deciso di partecipare. L'ACI, un'ente di coordinamento nazionale costituito dalle Associazioni più rappresentative della cooperazione italiana (Agci, Confcooperative, Legacoop), con 39.500 imprese associate, rappresenta oltre il 90% del mondo cooperativo italiano per persone occupate (1.150.000), per fatturato realizzato (150 miliardi di euro) e per soci (oltre 12 milioni) (<https://www.alleanzacooperative.it/l-associazione>).

Questa opportunità è legata alla fondazione filantropica Google.org. Infatti, uno dei principali obiettivi a lungo termine di Google in Italia è di sostenere le imprese e le organizzazioni nella loro trasformazione digitale, aiutandole a sfruttare le opportunità offerte da questo processo, un impegno portato avanti da anni in Italia. Google ha annunciato ad inizio 2022 un finanziamento a Unioncamere per lanciare la nuova edizione del programma "Eccellenze in Digitale" e presentare i primi risultati del progetto "Cooperazione Digitale" dell'Alleanza delle Cooperative, che è supportato da Google.org, la

divisione filantropica di Google. Google.org si pone come *mission* quella di mettere a disposizione "il meglio di Google" per aiutare a risolvere alcune delle più grandi sfide dell'umanità, combinando finanziamenti, innovazione e competenze tecniche per sostenere le comunità meno avvantaggiate ed offrire loro opportunità di crescita (<https://blog.google/intl/it-it/prodotti/aperte-le-iscrizioni-a-cooperazione-digitale-il-progetto-di-alleanza-delle-cooperative-italiane-con-il-supporto-di-googleorg/>).

Fra le svariate attività promosse a livello globale, la divisione filantropica supporta anche le organizzazioni cooperative e non profit attraverso il già citato progetto "Cooperazione Digitale". Questo progetto mira a rafforzare l'ecosistema dell'imprenditoria sociale in Italia. Google.org ha stanziato un finanziamento di 3,5 milioni di euro per supportare questa iniziativa, ed a fine 2022, 136 organizzazioni cooperative e non profit avevano avviato i loro progetti di trasformazione digitale con il supporto di "Cooperazione Digitale", e il numero è cresciuto ulteriormente nel corso del 2023. Il progetto "Cooperazione Digitale" offre servizi di innovazione digitale alle imprese cooperative e non profit partecipanti, tra cui consulenza e programmi di implementazione tecnologica. Queste iniziative mirano a fornire alle organizzazioni strumenti per operare in modo efficiente nell'ambiente digitale e per supportare la loro trasformazione digitale.

Alla luce di queste opportunità, CoopCulture ha dunque proposto un proprio progetto, coinvolgendo come accennato CulTurMedia e ricevendo un *feedback* positivo da 11 cooperative sul territorio nazionale.

L'idea di una piattaforma digitale commerciale multi territoriale principia dalla constatazione, maturata dall'ACI e recuperata attivamente da CoopCulture, che l'evoluzione della società contemporanea, sempre più caratterizzata dalla crescente importanza del digitale, ha portato alla creazione di piattaforme web innovative per la promozione e valorizzazione dell'offerta culturale e del patrimonio materiale e immateriale dei territori. Queste piattaforme sono progettate per offrire un'esperienza digitale completa e coinvolgente ai visitatori, consentendo loro di accedere a informazioni dettagliate e pertinenti per ottimizzare la loro esperienza di fruizione del patrimonio artistico, culturale, enogastronomico e paesaggistico. Alla luce di ciò, ed in una prospettiva interpretativa in

chiave cooperativa, ACI e CoopCulture convergono sulla necessità di implementare soluzioni simili, che nel contempo possano garantire il rispetto dei principi cooperativi.

In tal senso, il cuore della piattaforma digitale commerciale – qui presentata sulla base della rielaborazione di materiali e letteratura grigia e soprattutto del *draft* di progetto iniziale per l'implementazione della piattaforma stessa forniti da CulTurMedia e CoopCulture – è un sistema informatico multi-territoriale che consente ai visitatori di esplorare una vasta gamma di informazioni relative ai vari aspetti di un territorio, dalla cultura ai prodotti enogastronomici, passando per gli itinerari e le opportunità di visita. La base di questo sistema è un Content Management System (CMS), che funge da archivio per tutti i contenuti e le informazioni editoriali elaborate. I dati contenuti nel CMS sono strutturati e correlati tra loro per fornire un quadro completo del progetto. Questo sistema consente la gestione di informazioni su luoghi di interesse, eventi culturali, opere d'arte, prodotti locali, itinerari, città e territori. Ogni *asset* (o *item* informativo) è legato agli altri attraverso relazioni, creando così un contesto integrato per il progetto. Il CMS rappresenta insomma il *core* dell'infrastruttura socio-tecnica, contenendo tutti i dati informativi, testuali e multimediali necessari per costruire e mostrare i contenuti al pubblico. Questo sistema è stato sviluppato su un'architettura basata su Web Service, che consente di interfacciarsi con diversi strumenti di fruizione, come applicazioni mobili, totem informativi e tavoli interattivi.

La piattaforma è stata inoltre progettata per funzionare come un ecosistema completo per la valorizzazione del patrimonio territoriale. Questo significa che non solo promuove i singoli luoghi di interesse culturale, ma facilita anche una maggiore integrazione tra diversi aspetti del patrimonio territoriale, come l'enogastronomia, l'artigianato e gli eventi. Inoltre, promuove la collaborazione tra diverse filiere territoriali e agevola la connessione con altri sistemi, come l'ospitalità, per offrire un'esperienza completa ai viaggiatori. Una simile flessibilità tecnologica consente di caricare e gestire una vasta gamma di contenuti, compresi siti turistici, descrizioni del patrimonio, servizi di supporto come alloggi, musei, ambienti, attività commerciali, trasporti e servizi turistici. In questo modo, è possibile personalizzare costantemente l'offerta per soddisfare le esigenze dei turisti e dei residenti, offrendo loro esperienze uniche e su misura.

Un elemento cruciale dell'infrastruttura tecnologica sottostante è la co-progettazione, che consente a diverse parti interessate, come enti pubblici, imprese private e associazioni, di cooperare per la costruzione e la promozione dell'offerta. Grazie al *data warehouse*, ogni tipo di aderente ha la possibilità di inserire la propria offerta all'interno del sistema. Quest'ultimo, attraverso un sistema di *matching* basato su tematiche, posizione geografica e calendario, è in grado di presentare al visitatore un'offerta integrata, anche se proviene da fonti diverse. In questo modo, è possibile aggregare contenuti e informazioni da varie fonti e garantire che rispettino standard omogenei di qualità e commercializzazione.

La piattaforma offre ai territori aderenti, alle organizzazioni di marketing delle destinazioni e ai borghi la possibilità di creare i propri portali per promuovere le bellezze, le attività e gli eventi locali. Questi portali aggregano contenuti e informazioni da diverse fonti e coprono una vasta gamma di tematiche, come luoghi di interesse turistico, itinerari, informazioni pratiche, offerte enogastronomiche, orari di apertura di musei, visite guidate, servizi e prodotti in vendita. Inoltre, la piattaforma è progettata per l'aggiunta facoltativa di moduli per la commercializzazione di prodotti, biglietti e servizi.

L'interfaccia web della piattaforma è multicanale e multi-territoriale, progettata per guidare i turisti nella pianificazione dei loro viaggi, dalla fase di ricerca delle informazioni fino alla visita effettiva del territorio. Gli utenti possono accedere alla piattaforma da computer e smartphone, selezionare itinerari ed eventi da esplorare, consultare il calendario delle iniziative e prenotare od acquistare prodotti, servizi ed eventi. Gli operatori dei vari territori hanno accesso controllato al *back office* della piattaforma, consentendo loro di gestire i contenuti informativi, creare eventi, supervisionare l'approvazione e la pubblicazione delle informazioni. Inoltre, gli utenti con profili istituzionali hanno accesso a funzionalità di consultazione dei dati gestiti dalla piattaforma, attraverso sintesi e grafici esplicativi.

8.3.2.1 Servizi Web offerti dalla piattaforma

La piattaforma offre una serie di servizi web rivolti ai turisti e ai visitatori del sito, con l'obiettivo di consentire loro di visualizzare, pianificare e prenotare le iniziative e gli eventi organizzati nei territori aderenti.

Ecco un'analisi più dettagliata dei servizi offerti:

Pagine informative

La sezione informativa permette ai visitatori di consultare le informazioni sui luoghi di interesse turistico, come musei, siti archeologici e monumenti. Gli itinerari proposti sono visibili in modo dettagliato, con descrizioni, immagini, video e mappe georeferenziate. Questa sezione è organizzata per attrazioni, itinerari, tour, biglietti, prodotti, eventi e mappe georeferenziate. Ciascun evento è presentato con immagini, descrizioni, video e visualizzazioni su mappa. La piattaforma è stata sviluppata per essere completamente *responsive*, estendendo le funzionalità del web anche agli smartphone. Questo approccio consente agli utenti di pianificare e personalizzare le proprie scelte, inclusi i prodotti e i servizi offerti. Le informazioni multimediali sono un elemento importante, facilitando la descrizione dei prodotti e dei pacchetti offerti. Durante la pianificazione del viaggio e durante la visita, i visitatori possono usufruire di contenuti multimediali, come le audio guide, per arricchire la loro esperienza.

Eventi / Esperienze

Il sito offre un calendario degli eventi attivi, consentendo ai visitatori di selezionare una data o un periodo specifico per esplorare le iniziative in corso. Questa funzionalità permette ai visitatori di pianificare le loro visite in anticipo, tenendo conto delle opportunità attive sul territorio. Inoltre, i visitatori possono selezionare gli eventi in base a preferenze specifiche, come arte, cultura, gastronomia e tour, semplificando così la ricerca e la visualizzazione degli eventi desiderati.

Condivisione sui social media

La piattaforma riconosce l'importanza dei *social media* nell'ambito delle comunicazioni online. Pertanto, sono previste azioni di promozione dinamica su piattaforme

social come Facebook, Twitter e Foursquare Venue. Saranno create pagine e profili dedicati alle mostre e agli eventi, con aggiornamenti regolari, concorsi, interazioni e informazioni sugli eventi stessi. Queste azioni promozionali online includeranno la pubblicazione in italiano e inglese, per raggiungere sia il pubblico generale che il pubblico specifico dell'arte. Dal momento che il progetto riconosce che la condivisione dei contenuti su social media è fondamentale per coinvolgere il pubblico e amplificare la promozione delle iniziative locali, un robusto *content marketing* contribuirà a migliorare il coinvolgimento dei fruitori web, creando una *community* dedicata alla condivisione di contenuti relativi alle città presenti sul territorio. Il sistema consente la creazione di pagine informative, gestione di *newsletter*, testi per Facebook e Twitter, comunicati stampa, foto e contenuti multimediali. Inoltre, utilizza un *Customer Relationship Management* (CRM) come Sendinblue (ora [Brevo](#)) per la gestione dell'anagrafica e l'invio di newsletter.

Gli itinerari

La piattaforma mette a disposizione dei turisti una sezione dedicata alla pianificazione degli itinerari. Questa sezione consente di organizzare in modo semplice e intuitivo le visite ai musei, ai siti archeologici e agli eventi sul territorio. Inoltre, i visitatori possono prenotare o acquistare i biglietti d'accesso direttamente attraverso la piattaforma.

Contenuti multimediali

I prodotti e i pacchetti offerti sono accompagnati da informazioni multimediali che ne semplificano la descrizione. La visualizzazione dei prodotti può avvenire sia sotto forma di lista che su mappe interattive. Gli utenti possono personalizzare le proprie scelte, inclusi o escludendo alcuni prodotti o servizi. Gli itinerari sono supportati da informazioni multimediali che possono essere consultate durante la pianificazione del viaggio e durante la visita, anche utilizzando dispositivi mobili come tablet e smartphone. Inoltre, i visitatori possono ascoltare contenuti multimediali, come le audioguide, attraverso la consultazione dell'itinerario o la scansione di codici QR vicino alle opere d'arte o ai ritrovamenti archeologici.

Le Audioguide / VideoGuide

Infatti, la piattaforma consente di inserire contenuti multimediali collegati ai vari contenuti gestiti dal CMS, tra cui luoghi, città e itinerari. Ogni contenuto multimediale può essere richiamato tramite un codice QR univoco. Questo sistema offre flessibilità nella creazione di audioguide e videoguide. Questi contenuti includono file audio e video nei formati Mp3 e Mp4, descrizioni, QR code e codici *beacon*. Ogni audioguida può essere collegata ad altri contenuti, come luoghi, opere, itinerari e autori.

Prodotti

La piattaforma definisce diversi tipi di prodotti e servizi in vendita. Questi dati di vendita sono collegati alle relative piattaforme di e-commerce, come la biglietteria, gli alloggi e i trasporti. Le informazioni sui prezzi sono gestite attraverso un codice Link al prodotto. I prodotti in vendita possono appartenere a diverse categorie, ognuna delle quali può avere caratteristiche specifiche. Alcune categorie di prodotti includono l'ingresso, la prevendita, la visita guidata, i laboratori, gli eventi speciali, i tour, le audioguide e videoguide, le app, i giochi ed i prodotti fisici come libri, cataloghi, prodotti enogastronomici e altro. I prodotti fisici richiedono una gestione dei magazzini e, se necessario, una spedizione dei prodotti.

In sintesi, la piattaforma offre una serie di caratteristiche chiave:

- Un unico ambiente per la gestione di più territori.
- Ogni territorio ha una propria pagina di promozione con un proprio indirizzo URL e brand.
- Pone le destinazioni al centro dell'attenzione.
- Valorizza l'esperienza culturale e turistica rispetto all'alloggio.
- Sostiene e promuove le realtà e le imprese locali.
- Connette l'offerta locale, turistica e non.
- Agevola l'aggregazione di vari territori e promuove politiche di *comarketing* o *crossmarketing*.

- Commerciana servizi e pacchetti turistici.
- Rappresenta un interlocutore chiave per le amministrazioni e le organizzazioni territoriali.

Per concludere, dunque, l'insieme degli strumenti offerti dalla piattaforma commerciale multi territoriale rappresenta un'opportunità preziosa per Nuova Atlantide, nella misura in cui si pone come un mezzo potente, duttile e sempre migliorabile per la promozione del territorio, contribuendo in modo importante a promuovere flussi turistici convogliandoli attraverso gli ambienti digitali, che ampliano in modo sensibile la visibilità dell'area interna della Montagna Materana ed allo stesso tempo stimolano e coinvolgono gli utenti attraverso gli strumenti interattivi messi a disposizione dall'infrastruttura, tramite i quali i potenziali visitatori hanno la possibilità di reperire informazioni, contatti, orari, percorsi, attrazioni e poi di programmare attivamente e comodamente l'esperienza turistica secondo le proprie preferenze, i propri ritmi, la propria disponibilità economica, i propri scopi conoscitivi. Uno strumento potente, insomma, che offre soluzioni adeguate in grado di soddisfare tanto la necessità di sviluppare strategie di differenziazione e posizionamento dell'offerta di alloggi e di informazioni sul patrimonio da parte degli *host* locali in relazione alle peculiarità del territorio e alle esigenze della comunità locale, quanto la tendenza sempre più evidente dei potenziali turisti/ospiti a vivere un'esperienza del luogo il più possibile autentica, nei termini di forme di ospitalità che offrano prezzi più accessibili e che soprattutto incontrino le esigenze di quella che in letteratura viene definita "*experience economy*" ([Pine e Gilmore, 1998](#)).

9 Conclusioni: risultati emersi e suggerimenti operativi per la progettazione di una piattaforma cooperativa per la valorizzazione della Montagna Materana

9.1 Introduzione

Giunti al termine dell'articolato processo esplorativo proposto nel presente lavoro di ricerca, non resta che tentare di tirare le somme, con lo scopo di enucleare gli output prodotti, proponendone una sintesi strutturata ed in grado di focalizzare l'attenzione sugli aspetti chiave emersi nella ricerca. A tal fine, si procederà nel primo paragrafo a proporre una sintesi generale di quanto rilevato dall'attività di analisi effettuata nei capitoli 3, 5, 6, 7 ed 8.

In primo luogo, si recuperano delle considerazioni legate al capitolo 3, in merito alle caratteristiche generali del mondo cooperativo a livello globale, sulle Associazioni Legacoop e CulturMedia e le principali istanze di digitalizzazione implementate dalla Lega Nazionale, con riferimento ai *Digital Innovation Hub*, alle forme di finanziamento disponibili per l'ammodernamento tecnologico delle cooperative, ed alle riflessioni su *data co-ops* e neo mutualismo dei dati.

Del capitolo 5 si ripropongono le caratteristiche essenziali del caso di studio Boliviando, che risulta prezioso poiché permette di individuare specifiche modalità operative applicate in Bolivia che sembrano porsi come *best practices* applicabili anche all'ambito della valorizzazione della Montagna Materana.

Di quanto emerso nel capitolo 6 si offre una riflessione generale in relazione al modo in cui l'area interna risulta essere rappresentata negli ambienti digitali, individuando le principali criticità e ragionando sulle necessarie implementazioni da apportare in questo ambito.

Quanto al capitolo 7, una sintesi dei trend in atto nei settori cooperativi di cultura, turismo e comunicazione permette di fotografare lo stato dell'arte delle cooperative all'inizio del 2023, stimolando la proposta di alcune considerazioni in merito a quanto si sta facendo e quanto si dovrebbe ancora fare per promuovere un processo di transizione digitale generalizzato che soddisfi le esigenze diversificate delle cooperative coinvolte.

Infine, tramite la sintesi del capitolo 8 si inquadra dapprima la cooperativa Nuova Atlantide rispetto alle tendenze in atto tra le affiliate di CulTurMedia, rilevando potenzialità e criticità del suo specifico percorso verso l'ammmodernamento tecnologico soprattutto in relazione al soddisfacimento dei principi del cooperativismo di piattaforma. In secondo luogo si riflette sulle caratteristiche dei due progetti di digitalizzazione descritti, la mappa multi-layer di comunità e la piattaforma commerciale multi territoriale, allo scopo di individuare i punti di forza e di debolezza delle iniziative, aprendo infine il campo alle riflessioni del paragrafo successivo.

Quest'ultimo, infatti, avanza una serie di considerazioni in merito ai principali ambiti di perfezionamento dei due progetti appena citati. Più nello specifico, l'idea dalla quale muove la sezione, è quella di proporre un modello di piattaforma cooperativa che dimostri da un lato di trarre le *best practices* della mappa di comunità, della piattaforma multi territoriale e della piattaforma Boliviandando, e dall'altro di offrire proposte di lavoro o soluzioni operative tese a reindirizzare il tiro del progetto di digitalizzazione alla luce delle *lessons learned* e delle principali carenze riscontrate nelle tre iniziative prese in esame. Lo scopo ultimo è quello di mettere a valore gli output emergenti dalla riflessione in modo sinergico, delineando le prospettive di miglioramento necessarie per l'implementazione di un'infrastruttura socio-tecnica in grado di soddisfare le esigenze di valorizzazione del territorio della Montagna Materana a fini turistici e di tutela e compartecipazione delle comunità e più in generale degli stakeholder locali.

Il paragrafo conclusivo, infine, cerca da un lato di trasporre in modo sintetico e funzionale le riflessioni su *best practices* e *lessons learned* dei paragrafi precedenti, proponendo infine il set di linee guida emergenti per lo sviluppo di una infrastruttura socio-tecnica per la valorizzazione dell'area interna della Montagna Materana, orientata alla tutela ed alla compartecipazione delle comunità locali ed alla promozione di forme di turismo sostenibile e dall'altro di vagliare il modello di piattaforma proposto al netto delle linee guida, alla luce dei principi del cooperativismo di piattaforma. Come si avrà modo di constatare, alcuni dei principi proposti da Trebor Scholz non sono direttamente rintracciabili all'interno del modello di piattaforma proposto, dal momento che il soddisfacimento di alcuni di essi sarebbe rinvenibile soltanto a valle di attività decisionali condivise ancora di là

da venire. Tuttavia, il paragrafo fornisce anche in questo caso brevi considerazioni atte ad indicare le giuste fasi operative nelle quali stimolare alcune specifiche riflessioni ed avviare processi di *decision-making* finalizzati al soddisfacimento di quegli stessi obiettivi.

9.2 Sintesi degli output della ricerca

9.2.1 Cooperative e processi di digitalizzazione

Oggi come in passato, le cooperative rappresentano un modello socio-economico basato su solidarietà, democrazia e condivisione. Esse hanno un impatto significativo a livello globale, coinvolgendo oltre un miliardo di soci e contribuendo al benessere economico e sociale. In contrasto con l'approccio economico tradizionale, esse pongono l'accento sulla sostenibilità e la partecipazione, dimostrando la possibilità di coniugare successo economico e beneficio sociale. Inoltre, il ruolo cruciale delle alleanze e delle associazioni, come Legacoop e CulTurMedia, nel contesto cooperativo è evidente. Queste organizzazioni promuovono un mercato equo e sostenibile, incoraggiando la collaborazione tra cooperative e contribuendo alla crescita economica, alla preservazione del patrimonio culturale e al turismo responsabile. L'attenzione crescente alla digitalizzazione delle cooperative rappresenta un passo chiave verso l'ammodernamento del settore. Questo processo virtuoso è suddiviso in tre prospettive: l'integrazione della tecnologia digitale attraverso il ruolo di supporto rappresentato dai *Digital Innovation Hub* fondati da Legacoop, l'accesso a forme di finanziamento adeguate e la proposta di strumenti digitali basati sulla cooperazione per una gestione etica dei dati. Questo approccio è in linea con i valori cooperativi e potrebbe ridefinire la gestione e la condivisione delle risorse digitali nei contesti cooperativi e oltre. In conclusione, la digitalizzazione cooperativa rappresenta una prospettiva importante che permette alle cooperative di abbracciare la tecnologia per promuovere la sostenibilità, l'equità e la crescita, mantenendo i principi etici e operativi che le caratterizzano. Questo sviluppo è essenziale per il futuro delle cooperative e del movimento cooperativo a livello globale.

9.2.2 Il progetto Boliviandando

Il progetto Boliviandando è una dimostrazione convincente di come la digitalizzazione possa essere sfruttata per promuovere il turismo sostenibile e rafforzare i principi cooperativi all'interno delle comunità rurali indigene in Bolivia. Questa iniziativa non solo favorisce la conservazione delle risorse naturali e culturali ma, allo stesso tempo, contribuisce al benessere a lungo termine delle comunità coinvolte. Alla luce dell'analisi effettuata, le seguenti considerazioni possono essere interpretate come gli elementi chiave del progetto Boliviandando.

Digitalizzazione come Strumento per il Turismo Sostenibile

Uno dei punti di forza del progetto è l'uso efficace della digitalizzazione per promuovere il turismo sostenibile. Attraverso la piattaforma online, il progetto raccoglie informazioni dettagliate sul patrimonio culturale e naturale delle comunità rurali in Bolivia. Queste risorse sono quindi presentate in modo strutturato attraverso mappe, schede informative e descrizioni dettagliate. Questo approccio è fondamentale poiché permette ai visitatori di scoprire le destinazioni in modo consapevole, rispettando le culture locali e contribuendo alla loro conservazione.

Valorizzazione delle Risorse Naturali e Culturali

La digitalizzazione favorisce la valorizzazione delle risorse naturali e culturali. Attraverso la piattaforma, i visitatori possono accedere a informazioni dettagliate su parchi naturali, attrazioni storiche, eventi culturali e altro ancora. Questo aiuta a preservare e promuovere il patrimonio culturale e naturale locale. Inoltre, il progetto riconosce l'importanza delle risorse intangibili, come le storie e le tradizioni culturali, e cerca di valorizzarle. Questo è un aspetto significativo poiché spesso tali risorse possono sfuggire alla visibilità del turismo tradizionale.

Coinvolgimento Attivo delle Comunità Locali

Uno degli aspetti distintivi di Boliviandando è il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Le informazioni raccolte e presentate sulla piattaforma non provengono solo da fonti esterne ma sono costruite in collaborazione con i membri delle comunità stesse. I focus group condotti coinvolgono sia rappresentanti delle municipalità che gli abitanti delle comunità locali. Questo processo di co-progettazione è essenziale per garantire che le risorse identificate siano autentiche e rispettino la visione delle comunità. La partecipazione

attiva delle comunità rafforza il senso di appartenenza e contribuisce alla conservazione delle tradizioni locali.

Turismo Solidale e co-progettazione

Il progetto Boliviandando è fortemente basato su un approccio collaborativo e di co-definizione delle strategie operative, il che lo rende un esempio valido di turismo solidale. Questo approccio coinvolge le comunità locali in tutte le fasi del progetto, dalla raccolta delle informazioni all'uso della piattaforma. La co-progettazione è un pilastro fondamentale dell'intero processo, e garantisce che i benefici del turismo siano distribuiti in modo equo tra i partecipanti.

Sostenibilità Sociale ed Economica

Il turismo solidale in Bolivia non mira solo alla sostenibilità ambientale ma pone fortemente l'accento sulla sostenibilità sociale ed economica. Le comunità locali coinvolte traggono benefici economici dal turismo, contribuendo al miglioramento delle condizioni di vita e alla crescita delle economie locali. Inoltre, questo approccio favorisce il rafforzamento delle capacità individuali e collettive all'interno delle comunità, contribuendo all'educazione e alla creazione di una coesione sociale.

Rispetto per le Attività Tradizionali

Un altro elemento chiave del progetto è il rispetto per le attività tradizionali delle comunità. Il turismo solidale non cerca di sostituire le tradizioni locali ma di integrarsi con esse. Ad esempio, le comunità coinvolte nell'agricoltura o nell'artigianato possono utilizzare il turismo come un'opportunità aggiuntiva per diversificare il loro reddito in modo sostenibile.

Turismo Responsabile

Il turismo promosso da Boliviandando è responsabile e autentico. Si impegna a fornire servizi turistici di alta qualità, promuovendo la trasparenza, l'ospitalità, l'igiene e la sicurezza. Questo garantisce ai visitatori esperienze autentiche e confortevoli, rispettando al contempo i principi di sostenibilità sociale ed economica.

Creazione di una Rete di Imprese

Il coinvolgimento della Red Tusoco, un'organizzazione sociale privata a livello nazionale che rappresenta gli ETSC affiliati, è un elemento chiave per il successo del

progetto. Questa rete fornisce assistenza tecnica e servizi di formazione per sviluppare le organizzazioni e migliorare la qualità dei servizi turistici. La collaborazione tra ETSC e la rete contribuisce a promuovere il turismo comunitario, solidale, responsabile e sostenibile.

Potenziale di Replicazione in Altre Regioni

Il "modello Boliviandando" potrebbe essere utilizzato come ispirazione per iniziative simili in altre regioni. L'approccio alla raccolta di informazioni, al coinvolgimento delle comunità e alla promozione del turismo sostenibile potrebbe essere adattato a contesti diversi. Questa espansione potrebbe contribuire a promuovere il turismo responsabile e a valorizzare il patrimonio naturale e culturale in molte altre parti del mondo.

In sintesi, il progetto Boliviandando rappresenta un esempio concreto di come la digitalizzazione possa essere utilizzata per promuovere il turismo sostenibile e responsabile. Questo modello combina con successo i principi della co-progettazione, il coinvolgimento attivo delle comunità e la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale. Il suo potenziale di replicazione nella Montagna Materana potrebbe contribuire in modo significativo alla promozione di un turismo responsabile e sostenibile nell'area interna.

9.2.3 L'area interna della Montagna Materana negli ambienti digitali

L'attività di *web scraping* relativa alle modalità di rappresentazione della Montagna Materana ha gettato luce sulle modalità di rappresentazione dell'area interna nei contesti digitali. L'analisi dei risultati sul motore di ricerca di Google, con un focus sui primi dieci risultati delle parole chiave "Montagna Materana" ed "Accettura", esclusi i siti sponsorizzati, ha rivelato alcune sfide significative relative alla visibilità online dell'area.

Una delle principali conclusioni è che l'area soffre di una scarsa presenza online, in particolare per quanto riguarda siti web dedicati alla valorizzazione del territorio a fini turistici. Questo solleva interrogativi sulla piena realizzazione degli sforzi di digitalizzazione promossi da progetti di varia portata. Mentre tali iniziative sono state lanciate a livello internazionale, nazionale, regionale e locale, sembra che i risultati concreti possano essere al di sotto delle aspettative. Questa carenza potrebbe derivare dalla mancanza di risorse e

dalla limitata consapevolezza dell'importanza della presenza online per la promozione territoriale. In particolare, la parola chiave "Accettura" sembra avere un numero maggiore di risultati online, ma questi siti mancano di efficaci strumenti di conversione per tradurre la conoscenza in azioni tangibili da parte dei visitatori. Ciò evidenzia la necessità di migliorare la capacità di offrire servizi come la prenotazione di alloggi, attività turistiche e servizi di ristorazione attraverso queste risorse online.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei *social network site* per la promozione della Montagna Materana, emerge la necessità di un miglioramento significativo. Coinvolgere attivamente le comunità locali, le parti interessate e le associazioni nei social network può svolgere un ruolo fondamentale. Queste collaborazioni possono contribuire a creare contenuti autentici e a promuovere l'area in modo più efficace. Inoltre, il coinvolgimento di influencer locali o nazionali, agenzie di viaggio e altre organizzazioni del settore turistico può aumentare la visibilità e l'*awareness* turistica. Anche la creazione di contenuti di alta qualità, come immagini, video e storie coinvolgenti, è essenziale per attirare l'attenzione e coinvolgere gli utenti sui social network. Il monitoraggio attento delle metriche di social media può fornire poi informazioni preziose per adattare le strategie in modo mirato. Inoltre, sensibilizzare gli enti locali, le istituzioni e altre organizzazioni sull'importanza dei social network nella promozione turistica e fornire formazione su come utilizzarli efficacemente è essenziale per migliorare l'uso di queste piattaforme.

Infine, l'analisi ha rivelato una limitata presenza di applicazioni e piattaforme dedicate alla promozione turistica dell'area interna della Montagna Materana. Questo rappresenta un'opportunità chiara per gli sviluppatori e le organizzazioni turistiche locali. Investire nella creazione di nuove applicazioni turistiche, in collaborazione con le autorità locali, potrebbe contribuire a fornire informazioni dettagliate, itinerari, attività e servizi per i visitatori. La promozione attiva di queste applicazioni attraverso canali digitali e tradizionali può aumentare la consapevolezza tra i potenziali visitatori. Raccogliere e analizzare i feedback degli utenti delle piattaforme e delle applicazioni è un passo fondamentale per migliorare costantemente l'esperienza dell'utente e aggiornare le risorse con contenuti e funzionalità rilevanti e utili.

In conclusione, l'analisi dei risultati del *web scraping* evidenzia le sfide e le opportunità relative alla promozione online dell'area interna della Montagna Materana. È necessario affrontare le lacune nella presenza online, migliorare l'uso dei social network e sviluppare applicazioni turistiche dedicate per sfruttare appieno il potenziale turistico dell'area. Questi sforzi richiederanno la collaborazione di stakeholder locali, sviluppatori, organizzazioni turistiche e autorità pubbliche per garantire il successo nell'attrarre visitatori e promuovere questa affascinante destinazione.

9.2.4 Processi di digitalizzazione tra le cooperative affiliate a CulTurMedia

L'analisi dei dati ottenuti dalla web survey alle affiliate a CulTurMedia rivela una serie di importanti considerazioni sullo stato delle cooperative riguardo alla transizione digitale. Le informazioni raccolte offrono spunti significativi per comprendere meglio come queste organizzazioni affrontano la sfida della digitalizzazione. Dalle risposte emerge un quadro complesso, con alcune tendenze chiare ma anche alcune contraddizioni.

- *Dimensione e struttura delle cooperative*: la maggior parte delle cooperative coinvolte nella *survey* si classifica come Piccola e Media Impresa (PMI) cooperativa, il che influisce notevolmente sulle possibili strategie di digitalizzazione. La dimensione limitata di molte di esse può comportare risorse finanziarie limitate e scarse competenze digitali interne.
- *Pressioni per la digitalizzazione*: un terzo delle cooperative ha dichiarato di non ricevere o ricevere poche pressioni dai soci per avviare la transizione digitale. Sebbene da un lato questo stato delle cose potrebbe derivare da una sottovalutazione dei vantaggi della digitalizzazione, dall'altro oltre il 40% delle cooperative ha già una piattaforma digitale, il che potrebbe spiegare questa apparente mancanza di pressioni.
- *Percezione della digitalizzazione*: la maggior parte delle cooperative ritiene la digitalizzazione come necessaria ed utile. Tuttavia, esiste un timore che gli investimenti necessari possano non essere altamente redditizi, indicando un

conflitto di interessi tra l'entusiasmo per la digitalizzazione e l'incertezza finanziaria.

- *Attuazione della digitalizzazione:* un alto numero di cooperative ha effettivamente intrapreso o sta considerando seriamente un processo di digitalizzazione, suggerendo un forte interesse per la tecnologia. Tuttavia, il perdurare di realtà in cui non si registrano pressioni alla digitalizzazione da parte dei soci potrebbe significare che questi non si stiano valutando appieno, o non siano consapevoli dei benefici della digitalizzazione.
- *Finanziamenti e consulenza esterna:* molte cooperative non sembrano essere al corrente delle opportunità di finanziamento disponibili o sembrano sottostimare i costi di transizione digitale. Inoltre, un numero significativo di cooperative si sta rivolgendo a consulenti esterni, talvolta non affiliati a organizzazioni cooperative, il che potrebbe minare il rispetto dei principi di cooperazione e la tutela dei diritti dei lavoratori.
- *Scopi della digitalizzazione:* la digitalizzazione sembra essere principalmente guidata dalla necessità di modernizzare le strutture e allinearsi alle logiche di mercato. Tuttavia, esistono anche motivazioni sociali e territoriali, indicando un desiderio discretamente diffuso nella categoria di settore di contribuire al benessere delle comunità ed alla valorizzazione dei territori di riferimento.
- *Coinvolgimento dei soci:* la maggior parte delle cooperative coinvolge i propri soci nei processi di co-progettazione relativi alle strategie di ammodernamento digitale, ma potrebbe essere dedicato uno spazio maggiore a forme di *engagement* più strutturate. La democrazia cooperativa richiede di fatto un coinvolgimento più ampio e sistematico dei soci.
- *Gestione della piattaforma:* la maggior parte delle cooperative mantiene la gestione e il controllo delle attività di piattaforma, fra cui lo stoccaggio ed il trattamento dei dati prodotti su di essa, tra i propri soci e lavoratori, il che rappresenta un aspetto positivo per un uso consapevole, democratico e trasparente delle potenzialità di piattaforma.

- *Adesione ai principi del cooperativismo di piattaforma*: emergono evidenti lacune nell'adesione ai principi del cooperativismo di piattaforma. Molte cooperative non soddisfano completamente principi come il controllo democratico, la garanzia di salari equi, la compartecipazione economica e l'adesione libera e volontaria. Questo suggerisce la necessità di un maggiore impegno nella promozione e nell'attuazione dei principi del cooperativismo di piattaforma nell'ambito dei processi in avvio o in cantiere di transizione digitale.

In sintesi, mentre molte cooperative attive nei settori di cultura, turismo e comunicazione stanno dando avvio al processo di transizione digitale, vi sono sfide importanti da superare. È necessario un maggiore sostegno finanziario e una migliore formazione digitale. Inoltre, è fondamentale rafforzare l'adesione ai principi cooperativi e ai principi del cooperativismo di piattaforma per garantire che la digitalizzazione avvenga in modo equo, trasparente e democratico. Ulteriori studi di natura qualitativa sarebbero necessari per comprendere appieno le motivazioni e le sfide di queste cooperative mentre si impegnano nel processo di digitalizzazione.

9.2.5 Nuova Atlantide e processi di digitalizzazione

L'analisi della web survey sulla digitalizzazione della cooperativa Nuova Atlantide offre una panoramica dettagliata delle attività di transizione digitale e dell'aderenza ai principi del cooperativismo di piattaforma. La cooperativa si trova nella fase attiva di implementazione dei processi digitali, con un chiaro interesse dei soci per questa trasformazione: questo dimostra un'apertura e una comprensione da parte dei soci circa l'importanza della transizione digitale. La cooperativa ha inoltre già avviato progetti di digitalizzazione, con gli investimenti previsti già realizzati. Questo indica che si stanno facendo progressi concreti verso l'aggiornamento tecnologico, tuttavia, c'è spazio per l'ulteriore miglioramento:

- *Interesse per la Digitalizzazione:* la cooperativa sembra dimostrare un interesse piuttosto elevato da parte dei soci per la digitalizzazione. Questo è un aspetto positivo, soprattutto considerando che più del 55% delle cooperative del campione ha segnalato un interesse limitato o nullo verso la transizione digitale.
- *Stima degli Investimenti:* la cooperativa stima che gli investimenti necessari per la digitalizzazione siano compresi tra 5.000 e 10.000 euro, in linea con la maggioranza delle cooperative del campione. Sebbene questa scelta potrebbe dipendere dalle dimensioni ridotte dell'impresa, che rientra nella categorie delle PMI cooperative, potrebbe anche riflettere una sottovalutazione dei costi reali necessari da parte della cooperativa. Questa eventualità potrebbe essere ridimensionata attraverso appositi corsi di aggiornamento e formazione per i soci/dipendenti.
- *Fonti di Finanziamento:* Nuova Atlantide ha utilizzato i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per finanziare precedenti progetti di transizione digitale, una scelta che differisce dalla maggior parte delle cooperative del campione che tendono a fare affidamento su Bandi Regionali.
- *Consulenze Esterne:* la cooperativa ha utilizzato consulenze esterne per la pianificazione degli investimenti. Questa scelta è in linea con la tendenza prevalente, ma è importante notare che le consulenze esterne, poiché non legate agli strumenti ed alle opportunità offerte da Legacoop o CulTurMedia, potrebbero avere orientamenti non allineati ai principi del cooperativismo di piattaforma.
- *Co-progettazione con i Soci:* la cooperativa coinvolge i suoi soci nella co-progettazione, in particolare per la definizione dei contenuti, ma ci potrebbe essere spazio per coinvolgerli in modo più strutturato in altre fasi del processo di digitalizzazione, specie per quanto attiene alla valutazione ed analisi degli aspetti tecnici, come l'individuazione di specifici strumenti e funzionalità di piattaforma, o ai processi decisionale relativi ad aspetti quali accordi commerciali e privacy degli utenti.

- *Gestione dei Dati*: se da un lato la cooperativa afferma che la gestione dei dati sia amministrata solo da soci dipendenti, il che potrebbe mitigare i rischi di uso poco trasparente dei dati, dall'altro essa non sembra coinvolgere i soci nella definizione di politiche sulla privacy ed il trattamento dei dati dei soci e degli utenti di piattaforma.
- *Partecipazione dei Soci*: la cooperativa coinvolge i soci nella definizione delle politiche e delle decisioni riguardanti la piattaforma, ma sembra che la trasparenza su costi e ricavi non sia sempre completa. Inoltre, la partecipazione dei soci sembra piuttosto limitata in alcune aree, come l'adesione ai servizi di piattaforma e l'equa contribuzione al capitale della piattaforma e partecipazione al controllo democratico della stessa.
- *Aspetti di Tutela*: Nuova Atlantide sembra prestare attenzione a questioni relative alle forme di controllo sul posto di lavoro ed alla flessibilità degli orari lavorativi, ma potrebbe migliorare le proprie disposizioni in materia di tutela dei salari e dei redditi dei soci che utilizzano la piattaforma.
- *Reinvestimento dei Ricavi*: la cooperativa indica l'obiettivo di reinvestire i ricavi in progetti per la valorizzazione del territorio, ma non menziona progetti di sviluppo sostenibile o a vantaggio dei soci. Questo potrebbe essere oggetto di ulteriori riflessioni sui processi di *decision-making* in merito alla distribuzione dei benefici tra i soci.

In conclusione, mentre la cooperativa Nuova Atlantide sta facendo progressi nella digitalizzazione, ci sono opportunità per migliorare l'aderenza ai principi del cooperativismo di piattaforma e coinvolgere attivamente i soci in tutte le fasi del processo. La trasparenza finanziaria e la tutela dei lavoratori sono aspetti cruciali che richiedono ulteriori attenzioni.

Quanto ai progetti di digitalizzazione votati alla valorizzazione del territorio (anche) a fini turistici, come visto, Nuova Atlantide si dimostra impegnata in due attività promettenti, la mappa multi-layer di comunità, avviata in collaborazione con un pull di cooperative e con la società Novalab, e la progettazione di una piattaforma commerciale multi-territoriale di promo-commercializzazione, che vede come capofila CoopCulture e prevede una

collaborazione sinergica di un gruppo di cooperative per il raggiungimento degli stessi obiettivi, tesi anche qui alla valorizzazione del territorio in una chiave di turismo sostenibile, orientato alla tutela delle comunità e delle attività locali.

In particolare, la collaborazione tra Novalab e Nuova Atlantide rappresenta un esempio interessante di come l'innovazione digitale e la partecipazione comunitaria possano convergere per creare valore in un contesto territoriale specifico. Questo progetto si concentra su realtà territoriali che affrontano sfide complesse legate allo sviluppo sostenibile, alla valorizzazione culturale e alla creazione di una visione condivisa per il futuro. La mappa rappresenta in tal senso un'innovazione significativa in termini di metodologia e di visione strategica. Questo strumento non è solo una rappresentazione visuale dei territori coinvolti ma è un esempio di come l'approccio alla trasformazione possa farsi più partecipativo, centrato sulla comunità e orientato verso la creazione di una ricchezza condivisa. Più nello specifico, quanto emerge dall'analisi del progetto, può essere sintetizzato alla luce di una serie di potenzialità e criticità ad esso legate. Di seguito si propone una riflessione sugli aspetti positivi della mappa multi-layer di comunità.

- *Approccio collaborativo e focus sull'interazione sociale:* la mappa multi-layer è molto più di una semplice rappresentazione geografica. Essa riflette la diversità delle comunità coinvolte, tenendo conto delle differenze culturali, delle esperienze e delle aspirazioni delle persone che abitano queste terre. Attraverso un processo di co-progettazione che coinvolge le comunità locali in modo attivo, si stanno creando mappe che rappresentano sia il presente che il futuro immaginato di questi territori. Questa metodologia è in sintonia con i principi dell'ermeneutica e dell'esistenzialismo, che mettono in risalto l'importanza dell'interpretazione, dell'immaginazione e dell'attenzione alla collettività. Inoltre, il progetto dimostra di riconoscere il valore dell'interazione sociale e delle relazioni comunitarie. Questo enfatizza l'importanza di condividere e valorizzare il patrimonio in modo collaborativo, riflettendo l'etica orientata all'attenzione per l'altro e il vicino.
- *Uso del metodo Humanlab:* un aspetto fondamentale di questo progetto è la promozione della collaborazione radicale attraverso il "processo Humanlab".

Il metodo di co-progettazione, mirando a trasformare i punti di interesse del "paesaggio umano" in direzioni, contribuisce a creare una visione strutturata che accompagna le persone e i territori nella definizione di progetti di sviluppo e crescita consapevole attraverso tre fasi chiave che coinvolgono attivamente la comunità locale, che incoraggiano la condivisione di storie, la considerazione delle risorse disponibili e la creazione di nuove possibilità di valorizzazione e sviluppo.

- *Utilizzo di strumenti digitali*: la trasposizione della mappa in un ambiente digitale, con livelli di approfondimento legati al presente e al futuro, offre un modo innovativo per visualizzare e condividere il patrimonio culturale. L'utilizzo di strumenti come Open Streetmap o Google Map amplifica sensibilmente la portata della mappa.
- *Rappresentazione multi-stratificata del territorio*: un elemento degno di nota di questo approccio è in particolare l'attenzione rivolta agli anziani e ai bambini, che rappresentano i "custodi della memoria" e i futuri custodi delle tradizioni e delle risorse territoriali. Coinvolgere queste due fasce della popolazione permette di creare un ponte tra il passato e il futuro, assicurando la continuità delle conoscenze e la trasmissione dei valori della comunità. Inoltre, grazie a simili presupposti, la mappa multi-layer di comunità offre una rappresentazione articolata e stratificata del territorio, considerando diverse prospettive e strati temporali. Questo approccio consente di valorizzare il patrimonio materiale ed immateriale in modo completo e integrato.
- *Disponibilità di dati aperti*: una caratteristica chiave di questo progetto è inoltre l'approccio "open". I dati raccolti e gli output generati attraverso il processo di co-progettazione sono resi pubblici e disponibili a tutti, con formati come il .csv. Questo rende possibile la condivisione e il riutilizzo dei dati per scopi ulteriori. La visualizzazione dei dati su mappe interattive offre una misurazione delle informazioni di natura qualitativa, inclusi i desideri, le aspirazioni e le testimonianze delle persone coinvolte. Questo aspetto è cruciale per promuovere l'autorigenerazione attiva delle aree coinvolte,

poiché offre un'opportunità per le comunità di vedere riflessi i propri valori e obiettivi in modo tangibile.

Tuttavia, ad un'analisi attenta del progetto, emergono anche aspetti critici, che richiederebbero l'ideazione di strategie appropriate.

- *Complessità della co-progettazione:* coinvolgere attivamente le comunità locali in un processo di co-progettazione può essere complesso e richiedere tempo. La gestione delle aspettative e la partecipazione di vari gruppi di stakeholder possono essere sfidanti.
- *Risorse e formazione:* l'implementazione di questo approccio richiede risorse significative in termini di formazione e supporto tecnico. Le comunità locali potrebbero avere bisogno di orientamento per partecipare pienamente.
- *Sostenibilità a lungo termine:* per garantire la sostenibilità del progetto, è necessario sviluppare strategie per il suo mantenimento nel tempo. Questo potrebbe richiedere la creazione di comitati locali o di organismi di gestione dedicati.
- *Coinvolgimento di diverse comunità:* gestire il coinvolgimento di diverse "comunità sparse" può richiedere un approccio mirato per assicurarsi che tutti siano ascoltati e partecipino al processo di co-progettazione.
- *Valutazione dell'impatto:* sarà importante misurare l'impatto di questo progetto a lungo termine per valutare se ha raggiunto i suoi obiettivi di valorizzazione del territorio e coinvolgimento delle comunità.

In conclusione, il progetto di collaborazione tra Novalab e Nuova Atlantide offre un approccio innovativo e promettente per la valorizzazione del territorio e il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Attraverso la mappa di comunità e il processo Humanlab, si contribuisce a ridefinire il concetto di ricchezza, spostando l'attenzione dalla mera crescita economica alla valorizzazione delle comunità, delle loro competenze e delle loro culture. Questo approccio non solo offre una visione più completa e inclusiva dei territori coinvolti, ma promuove la costruzione di un ecosistema "antifragile", capace di adattarsi e prosperare

attraverso l'interazione delle sue parti. Il progetto dimostra come l'innovazione digitale possa servire come catalizzatore per il cambiamento sociale positivo e la creazione di un futuro più sostenibile e inclusivo. Tuttavia, esso presenta anche sfide legate alla complessità della co-progettazione, alle risorse necessarie e alla sostenibilità a lungo termine. Se gestite con cura e con l'attenzione ai bisogni delle comunità coinvolte, queste criticità possono essere superate, consentendo al progetto di realizzare appieno il suo potenziale di promuovere il cambiamento positivo e la valorizzazione del territorio.

Il secondo progetto analizzato, è incentrato sulla creazione di una piattaforma digitale commerciale multi-territoriale che coinvolge diverse cooperative, con CoopCulture come capofila e Nuova Atlantide come una delle undici cooperative partecipanti. Questa piattaforma digitale è progettata per promuovere e valorizzare il patrimonio culturale, artistico, enogastronomico e paesaggistico dei territori coinvolti, consentendo ai visitatori di accedere a informazioni dettagliate e pertinenti per migliorare la loro esperienza. Il progetto è senz'altro dotato di alcune potenzialità importanti.

- *Supporto finanziario da Google.org*: il progetto è sostenuto da Google.org, la divisione filantropica di Google. Questo rappresenta un vantaggio significativo, poiché fornisce risorse finanziarie per lo sviluppo e l'implementazione della piattaforma.
- *Ampia copertura territoriale*: la piattaforma coinvolge undici cooperative nella fase di lancio, con la possibilità di coinvolgere ulteriori cooperative in futuro. Questa ampia copertura territoriale consente di promuovere molteplici destinazioni turistiche, aumentando il valore complessivo dell'offerta.
- *Integrazione di diverse risorse*: la piattaforma offre un ecosistema completo per la valorizzazione del patrimonio territoriale, integrando non solo attrazioni culturali, ma anche enogastronomia, artigianato, eventi e molto altro. Questa integrazione consente ai visitatori di avere esperienze più complete e soddisfacenti.
- *Partecipazione di diverse parti interessate*: la co-progettazione coinvolge diverse parti interessate, tra cui enti pubblici, imprese private e associazioni e

favorisce la condivisione di risorse e la promozione dell'offerta turistica in modo integrato.

- *Personalizzazione dell'offerta*: la piattaforma consente agli utenti di personalizzare le loro scelte, inclusi prodotti e servizi offerti. Questo aspetto è fondamentale per adattare l'esperienza turistica alle esigenze dei visitatori.
- *Utilizzo di contenuti multimediali*: l'uso di contenuti multimediali, come audioguide e videoguide, arricchisce l'esperienza dei visitatori e li coinvolge in modo più profondo.
- *Pianificazione avanzata*: gli utenti possono pianificare le loro visite con anticipo grazie a funzionalità come la visualizzazione di itinerari, eventi e contenuti multimediali. Questo aiuta i turisti a sfruttare al meglio il loro tempo durante la visita.

D'altro canto, alcune criticità meriterebbero di essere valutate allo scopo di proporre strategie che mirino alla risoluzione delle difficoltà in modo proattivo e strutturato.

- *Valutazione in sospeso*: il progetto non è ancora stato valutato in modo definitivo, sebbene vi siano segnali positivi riguardo all'ottenimento del finanziamento. La mancanza di una valutazione definitiva potrebbe comportare incertezza sulla sua realizzazione.
- *Complessità tecnica*: la creazione di una piattaforma digitale multi-territoriale con una vasta gamma di servizi richiede una grande complessità tecnica e un'adeguata gestione delle risorse. Questo elemento può comportare sfide in termini di sviluppo, manutenzione e scalabilità del sistema.
- *Coordinazione tra cooperative*: poiché il progetto coinvolge diverse cooperative, la coordinazione tra di esse potrebbe essere una sfida, specialmente se vi sono differenze di obiettivi o metodi di lavoro tra le organizzazioni coinvolte.
- *Gestione dei contenuti*: la gestione di una vasta quantità di contenuti multimediali richiede risorse adeguate e un sistema efficace per garantire che le informazioni siano accurate, aggiornate e coerenti.

- *Privacy e sicurezza dei dati:* la gestione di dati sensibili, come le informazioni personali dei visitatori, richiede una rigorosa attenzione alla privacy e alla sicurezza dei dati. Deve essere garantito che i dati siano trattati in modo sicuro e conforme alle normative vigenti.
- *Risorse e formazione:* l'implementazione della piattaforma richiede risorse significative in termini di formazione e supporto tecnico. Le comunità locali potrebbero avere bisogno di orientamento per partecipare pienamente.

In conclusione, il progetto di digitalizzazione presenta un grande potenziale per promuovere e valorizzare il patrimonio culturale e territoriale attraverso una piattaforma digitale innovativa. Tuttavia, ci sono sfide da affrontare, in particolare in termini di coordinazione tra cooperative, complessità tecnica e gestione dei contenuti. Con un'adeguata pianificazione e risorse, il progetto potrebbe avere un impatto significativo sulla promozione del turismo e sull'esperienza dei visitatori nei territori coinvolti. La collaborazione tra enti pubblici, cooperative e altre parti interessate sarà essenziale per il successo a lungo termine del progetto.

9.3 Alcune considerazioni in merito ai principali ambiti di perfezionamento dei progetti analizzati

Alla luce dell'analisi appena proposta, quanto sembrerebbe emergere a partire dai due progetti di digitalizzazione in cui Nuova Atlantide si trova attivamente coinvolta, sono dunque una serie di potenzialità e criticità, che se da un lato rivelano la bontà dei progetti dal punto di vista organizzativo e degli obiettivi che si prefiggono, dall'altro presentano alcune questioni che meriterebbero di essere affrontate a partire da una strategia concertata fra tutti gli stakeholder coinvolti.

Quello che ci si propone di fare in questo paragrafo è di stilare un insieme di suggerimenti e considerazioni maturati alla luce della ricerca, che possono essere letti come un tentativo di proposta di linee guida e buone pratiche in grado, almeno a livello teorico, di offrire soluzioni praticabili per l'implementazione di una infrastruttura socio-tecnica digitale (piattaforma od applicazione che sia) finalizzata ad un'attività di valorizzazione del

territorio della Montagna Materana, che persegua i principi del cooperativismo di piattaforma ed allo stesso tempo promuova un modello di turismo sostenibile, volto a tutelare le specificità del territorio ed a preservare le caratteristiche socio-culturali delle comunità locali.

L'idea da cui si vorrebbe partire è quella di promuovere un modello di piattaforma digitale che tenti di recuperare in modo sinergico le potenzialità tanto della mappa multi-layer di comunità e della piattaforma commerciale multi-territoriale, quanto del progetto Boliviandando. Lo sforzo di integrare le funzionalità delle diverse iniziative all'interno di una piattaforma unificata può semplificare l'esperienza degli utenti e massimizzare l'impatto complessivo del progetto finale. Tutte e tre le iniziative infatti offrono soluzioni innovative a diverse questioni, ma lasciano trapelare la necessità di accorgimenti ulteriori che siano in grado, se non di assicurare, quanto meno di tendere verso un pieno raggiungimento degli obiettivi che si pongono. Inoltre, se da un lato una collaborazione sinergica fra le tre esperienze permette di sciogliere alcuni nodi strutturali, gestionali ed organizzativi e di rafforzare l'impianto strutturale dei progetti, dall'altro si renderà necessario fare ricorso a strumenti e possibilità, analizzate all'interno dell'elaborato, che nessuno dei progetti sembra aver preso in considerazione.

In sintesi, l'obiettivo è quello di proporre delle linee guida per l'implementazione di una piattaforma digitale completa, che incroci le esperienze di successo dei progetti esaminati e offra una soluzione integrata per promuovere la valorizzazione del territorio e il turismo sostenibile. Di seguito si procede quindi alla proposta di queste linee guida, nella forma di suggerimenti operativi o relativi all'uso di strumenti in merito alla risoluzione di specifiche problematiche.

Accesso ai finanziamenti

Il primo aspetto che si rende necessario analizzare è quello relativo agli strumenti economici ed alle forme di finanziamento a disposizione di Nuova Atlantide per lo sviluppo dei propri progetti digitali. L'aspetto positivo, già sottolineato più sopra, è certamente legato al fatto che l'iniziativa della piattaforma multi-territoriale, qualora venisse valutata positivamente, potrebbe usufruire dei finanziamenti provenienti dall'iniziativa Google.org,

che permetterebbe al consorzio di piattaforme guidate da CoopCulture di avviare il processo di sviluppo ed implementazione della piattaforma. Inoltre, il finanziamento consente spese di formazione, consulenza e accompagnamento per la realizzazione del progetto di *digital transformation*, fino ad un massimo del 30% del contributo richiesto.

Per quanto non sia dato conoscere con precisione l'ammontare del finanziamento, stando al documento pubblico disponibile in merito alla manifestazione di interesse per il progetto "Cooperazione Digitale" (<https://drive.google.com/file/d/16H3jdbHUxzAJ9B2bbP3nK65klCBazaQI/view>), gestito dall'Alleanza delle Cooperative Italiane ed appunto finanziato da Google.org, le cooperative hanno a disposizione un finanziamento pari ad ottomila euro, oppure, nel caso di presentazione di reti di imprese con un unico progetto, ad un finanziamento pari a quello del contributo per singola impresa moltiplicato per il numero di imprese costituenti il raggruppamento. Vale a dire ottomila euro moltiplicato undici, che è il numero di imprese cooperative aderenti all'iniziativa, per un totale di ottantottomila euro. Si tratta certo di una cifra adeguata per il lancio di un progetto come quello della piattaforma multi-territoriale, ma che difficilmente sarebbe in grado di garantire la sopravvivenza del progetto nel medio-lungo periodo, soprattutto tenendo conto del fatto che, perché la piattaforma diventi sostenibile dal punto di vista economico, dovrebbe raggiungere un bacino di utenza piuttosto grande per garantirle un ritorno di investimento sufficientemente elevato per renderla economicamente autonoma. Si rende infatti necessario pianificare una strategia a lungo termine per garantire la sostenibilità economica delle comunità coinvolte e della piattaforma stessa. Ciò potrebbe includere la diversificazione delle fonti di reddito, la promozione di imprese locali e l'investimento nell'educazione imprenditoriale. Insomma, il processo di *scaling up* della piattaforma dovrebbe basarsi su risorse finanziarie maggiori, e spalmate su un periodo di tempo più lungo e non su un' *una tantum* ad inizio progetto.

In tal senso potrebbe rappresentare una soluzione praticabile quella di avviare una forma di collaborazione con le già citate (capitolo 3) Fondazione PICO o CoopFond, entrambe *Digital Innovation Hub* di Legacoop ed in grado di stabilire assieme alle cooperative sistemi di finanziamento basati sui fondi mutualistici, o su forme di *impact investment* o capitale paziente. Questi strumenti, basati come già visto sul principio della

rotatività, prevedono la concessione di prestiti o l'attivazione di partecipazioni al capitale delle cooperative che ha natura temporanea e durata prestabilita fra i cinque ed i sette anni, entro i quali l'iniziativa supporta le fasi di accelerazione e di consolidamento dei piani industriali, avviando infine la cooperativa ad un percorso di uscita. Simili strumenti permetterebbero di concedere alle cooperative coinvolte tempi di progettazione più distesi e forme di finanziamento dilazionate nel tempo, tramite le quali queste potrebbero avere il tempo, se necessario, di aggiustare il tiro della piattaforma e renderla finalmente autonoma dal punto di vista economico. Nel contempo, i fondi dedicati alle attività di formazione di soci e stakeholder già offerti da Google.org, potrebbero essere adeguatamente implementati attraverso i fondi rotativi stessi, permettendo di garantire nel tempo strumenti adeguati ed aggiornati per la conoscenza e l'acquisizione di competenze imprescindibili per un utilizzo avveduto degli strumenti digitali, mettendoli nelle condizioni di sfruttarli al massimo delle loro potenzialità.

Assistenza alla digitalizzazione ed attività formative

Il ruolo dei *Digital Innovation Hub* non si limiterebbe poi alla sola individuazione delle forme di finanziamento più adatte allo sviluppo della piattaforma. Fra le criticità evidenziate per la piattaforma multi territoriale figura infatti l'aspetto legato alla complessità tecnica della sua realizzazione, nonché alla già citata necessità di offrire attività di formazione e supporto tecnico. La gamma variegata dei servizi che l'iniziativa si propone di offrire ai propri utenti, infatti, richiede competenze informatiche elevate ed un'adeguata capacità gestionale delle risorse. Assicurare che le comunità locali abbiano accesso alle tecnologie digitali necessarie e offrire formazione sull'uso delle piattaforme garantirebbe infatti una partecipazione più ampia, inclusiva e consapevole degli stakeholder coinvolti. Un simile aspetto si pone come particolarmente sfidante per una buona strutturazione della piattaforma, e potrebbe comportare difficoltà in merito allo sviluppo, alla manutenzione ed alla scalabilità del sistema.

Il metodo Humanlab, adottato per la realizzazione della mappa di comunità, prevede in tal senso attività di formazione all'inizio della fase progettuale, orientate a fornire a tutti gli individui coinvolti nel progetto le competenze necessarie per un utilizzo. In particolare,

vengono offerte attività di progettazione strategica e comunicativa, che si compongono di sessioni dedicate all'elaborazione di briefing e linee guida per la comunicazione, allo sviluppo di piani editoriali specifici per i canali social, al coordinamento dei team per la comunicazione di progetti editoriali, fino a servizi di scrittura creativa (*copywriting*). Inoltre, un altro pacchetto di *assessment* fornito dall'approccio Humanlab prevede attività di formazione sui temi della comunicazione digitale, quali lo sviluppo di una strategia di comunicazione, la creazione di un calendario editoriale crossmediale, focus sull'arte del racconto e sul capitale semantico e una guida all'ascolto digitale (<https://giusigiovinazzo.it/humanlab/>).

Anche i manuali prodotti nel corso della realizzazione del progetto Boliviandando rappresentano strumenti di grande utilità per una formazione adeguata degli stakeholder coinvolti. Sono stati prodotti infatti, come già accennato, quattro manuali, poi condivisi con gli ETSC: un manuale per la corretta realizzazione di una collezione di fotografie, un manuale di scrittura per il web, con informazioni specifiche per le tecniche di posizionamento di *Search Engine Optimisation* (SEO), una guida al corretto uso del Content Management System ed infine una breve guida alla sostenibilità della piattaforma, dedicata alla condivisione di consigli per un suo utilizzo ottimale.

Da quanto emerge, dunque, nelle fasi iniziali di progettazione, le attività di formazione previste dai due progetti qui presi in considerazione, soddisfano la necessità di fornire competenze di base a chiunque ne abbia bisogno. Tuttavia, sarebbe auspicabile sostenere ulteriormente questo intero processo attraverso il supporto di esperti, garantendo anche una forma di continuità nel tempo di simili *workshop* di apprendimento. In tal senso, il ruolo di fondazioni quali PICO permetterebbe al consorzio di cooperative coinvolte nel progetto di affidarsi alle competenze di professionisti, in grado di definire un piano di implementazione in linea con le esigenze e con il livello di competenza tecnologica di partenza delle cooperative. Come già si è avuto modo di specificare, infatti, la Fondazione mira a fornire un insieme di preziosi servizi alle cooperative affiliate a Legacoop, assistendole nell'intero processo di innovazione digitale. Attraverso i servizi di valutazione, la Fondazione esamina l'approccio delle cooperative all'innovazione, valutando il loro livello di maturità digitale. Questa valutazione si concentra non solo sui sistemi IT delle cooperative ma anche

sulla loro preparazione culturale per affrontare le trasformazioni legate al digitale. È importante sottolineare che la maturità digitale rappresenta un percorso di sviluppo culturale che rende le cooperative e i loro membri consapevoli delle implicazioni del passaggio al mondo digitale. Questo va oltre la semplice adozione di tecnologie informatiche e abbraccia un cambiamento culturale più ampio.

Inoltre, tramite l'iniziativa PICO Academy, le cooperative hanno accesso a una vasta gamma di risorse di apprendimento, tra cui video lezioni, webinar, eventi e sessioni di formazione, che sono disponibili gratuitamente. Le cooperative hanno anche la possibilità di creare percorsi formativi personalizzati in base alle loro esigenze specifiche. Ancora: la Fondazione offre servizi volti a migliorare le competenze dei membri delle cooperative, oltre a fornire supporto nello sviluppo di piattaforme, soluzioni tecnologiche, implementazione del lavoro intelligente e gestione del cambiamento.

In sintesi, l'avvio di una collaborazione con PICO fornirebbe alle cooperative affiliate una guida ulteriore e più duratura per un processo di graduale e continuativo adattamento alle sfide dell'innovazione digitale, nonché servizi di valutazione, *assessment*, formazione e supporto nello sviluppo di soluzioni tecnologiche e cambiamenti culturali necessari per affrontare con successo il mondo digitale, contenendo i rischi legati alla complessità tecnica del progetto.

Coinvolgimento degli stakeholder in un tavolo di coordinamento

È essenziale coinvolgere attivamente tutte le parti interessate, inclusi i membri delle comunità locali, le organizzazioni non governative, le istituzioni locali e altri attori, sin dalle prime fasi del progetto. Promuovere il coinvolgimento attivo degli stakeholder richiede impegno, pazienza e un atteggiamento di ascolto attento. Quando tutte le parti interessate si sentono parte integrante del processo decisionale e vedono i benefici condivisi, è più probabile che collaborino attivamente e contribuiscano al successo del progetto.

Il metodo Humanlab mette a disposizione una serie di tool ed attività di supporto per la progettazione dei processi di coinvolgimento delle persone, basati su elementi quali lo sviluppo di processi di *community building* per la definizione di piani di sviluppo territoriale e attività legate all'identità dei luoghi turistici, la creazione di processi di *team building* e

comunicazione interna per le aziende, un coinvolgimento delle comunità attraverso processi di *co-design* nel contesto delle decisioni politiche e delle amministrazioni pubbliche, e la creazione di *kit* personalizzati per supportare processi di innovazione sociale (<https://giusigiovinazzo.it/humanlab/>).

Tuttavia, promuovere efficacemente il coinvolgimento di un numero così elevato di stakeholder, rappresenterebbe un compito complesso, per il quale si renderebbe necessario non solo fornire gli strumenti e le competenze di base in tal senso, ma anche strutturare una serie di accorgimenti fondamentali da applicare anche nel medio-lungo periodo, che possono essere così riassunti:

- *Comunicazione aperta e trasparente e consultazioni regolari*: creare canali di comunicazione aperti e trasparenti per coinvolgere gli stakeholder; mantenere tutti informati sulle attività del progetto, i progressi e le decisioni prese; organizzare consultazioni e incontri regolari con gli stakeholder per ascoltare le loro opinioni, preoccupazioni e suggerimenti. Assicurarsi che le voci di tutte le parti interessate siano ascoltate e prese in considerazione.
- *Partecipazione attiva nelle decisioni e promozione dei benefici condivisi*: coinvolgere attivamente gli stakeholder nelle decisioni chiave del progetto. Ciò può includere la definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività e la valutazione dei risultati.
- *Trasparenza di risultati e impatti*: comunicare in modo chiaro e trasparente i risultati e gli impatti del progetto agli stakeholder. Mostrare come il loro coinvolgimento abbia contribuito al successo complessivo del progetto e come il lavoro collaborativo porterà a risultati positivi generalizzati.
- *Feedback e miglioramento continuo*: accogliere il feedback da parte degli stakeholder e utilizzarlo per apportare miglioramenti al progetto. Dimostrare che le voci delle comunità sono prese sul serio.

In ultima istanza, l'istituzione di un tavolo di coordinamento che includa rappresentanti di tutte le parti interessate coinvolte nel progetto potrebbe rappresentare

una soluzione preziosa. Questo gruppo può essere responsabile del coordinamento delle attività, della condivisione delle informazioni e del monitoraggio dei progressi.

Contemperare le esigenze di diverse comunità e realtà geografiche

Entrambi i progetti in cui è coinvolta Nuova Atlantide, prevedono il coinvolgimento di diverse comunità. Questo rappresenta uno degli aspetti principali anche del progetto Boliviandando. In questo caso, le istanze ed esigenze provenienti da realtà geografiche e socio-culturali differenti sono state gestite dal coordinamento della Red Tusoco, che ha rappresentato un punto di riferimento dal punto di vista dei contatti con gli stakeholder locali e della conoscenza delle peculiarità di ogni area coinvolta nel progetto. Nel caso della Montagna Materana, sarà importante garantire che ciascuna comunità sia ascoltata attentamente e che le loro esigenze siano comprese. In tal senso, organizzare incontri e sessioni di feedback specifici per ciascuna comunità potrebbe dimostrarsi utile, così come riconoscere le differenze tra le comunità coinvolte e adattare l'approccio di coinvolgimento in base alle specificità di ciascuna. Inoltre, la promozione della collaborazione e della condivisione di esperienze tra le diverse comunità coinvolte potrebbe aiutarle a imparare l'una dall'altra e sviluppare un senso di comunità più ampio.

Coinvolgimento sinergico di diverse cooperative

Poiché il progetto coinvolgerebbe diverse cooperative, la coordinazione tra di esse potrebbe rappresentare una sfida, specialmente se vi sono differenze di obiettivi o metodi di lavoro tra le organizzazioni coinvolte. In merito a questo aspetto, è consigliabile includere all'interno del tavolo di coordinamento già menzionato anche i rappresentanti di ciascuna cooperativa coinvolta. Questa struttura può facilitare la comunicazione e la collaborazione tra le cooperative. Lavorare insieme per definire obiettivi comuni e valori condivisi contribuirà a mitigare le differenze di obiettivi e a mantenere l'allineamento tra le cooperative. Inoltre, implementare un sistema di monitoraggio e valutazione consentirà di valutare il progresso e di apportare eventuali correzioni di rotta per garantire che tutte le cooperative stiano lavorando insieme verso obiettivi comuni.

Complessità della co-progettazione

Coinvolgere attivamente le diverse comunità e cooperative in un processo di co-progettazione può essere complesso e richiedere tempo. La gestione delle aspettative e la partecipazione di vari gruppi di stakeholder possono essere sfidanti.

Per affrontare la complessità della co-progettazione, è essenziale stabilire una comunicazione chiara con tutte le parti interessate. Definire ruoli, responsabilità e obiettivi in modo trasparente aiuterà a gestire le aspettative. Inoltre, strutturare la co-progettazione in fasi ben definite con obiettivi intermedi raggiungibili permette di dimostrare progressi tangibili lungo il percorso. L'uso di facilitatori esperti, come ad esempio i professionisti della Fondazione PICO, può contribuire a guidare il processo di co-progettazione e gestire discussioni e conflitti in modo costruttivo. Mantenere un flusso costante di feedback tra le comunità coinvolte e il team di progetto è fondamentale per adattare il percorso in base alle esigenze e ai contributi delle singole comunità e cooperative.

Approccio metodologico

L'approccio metodologico da adottare per garantire un processo condiviso e continuativo di sviluppo, implementazione e miglioramento continuativo dell'infrastruttura socio-tecnica per la valorizzazione del territorio rappresenta uno degli aspetti più importanti da tenere in considerazione. In tal senso, il progetto potrebbe trarre beneficio dall'applicazione congiunta delle tecniche utilizzate nelle iniziative Boliviandando e mappa di comunità.

In un primo momento, l'utilizzo di focus group diversificati, in cui coinvolgere diverse categorie di stakeholder separatamente, come nel caso di Boliviandando, rappresenterebbe uno strumento prezioso per delineare gli obiettivi programmatici, individuare le aree di interesse per come percepite da ognuna delle categorie, e stabilire step operativi, *milestone* e principali *deadline*. I focus group rappresentano infatti un metodo di ricerca qualitativa che comprende diverse fasi procedurali, e per la strutturazione delle quali si recupera il documento metodologico fornito dai professionisti di CoopCulture ai componenti della Red Tusoco.

1. Pianificazione.

Nella fase di pianificazione, i moderatori preparano il terreno per il focus group. Ciò può includere l'analisi preliminare dei dati raccolti e la preparazione di materiale illustrativo. Sarà importante creare un questionario che consenta di esplicitare le risultate dell'analisi preliminare ai partecipanti e stimolare discussioni costruttive. Ecco una check-list per la conduzione del focus group nella fase di pianificazione:

- Definire chiaramente gli obiettivi.
- Definire chi deve essere invitato a partecipare.
- Stabilire incentivi per la partecipazione.
- Utilizzare un registratore per registrare le discussioni.
- Preparare strumenti audiovisivi di supporto (lavagne, schede, pennarelli, ecc.).
- Elaborare il questionario da utilizzare.

2. Reclutamento:

Il focus group coinvolge partecipanti selezionati in base agli obiettivi della ricerca. Si cerca di creare gruppi con un certo grado di omogeneità ma non eccessiva, in modo da consentire l'emergere di diverse prospettive. Le categorie di partecipanti possono includere esperti, individui dominanti, timidi, intolleranti, ecc. È importante gestire le dinamiche di gruppo che possono emergere, come l'accoppiamento o la formazione di sottogruppi.

3. Discussione di Gruppo:

Durante il focus group, il conduttore inizia con una fase introduttiva in cui presenta i moderatori, ringrazia i partecipanti e illustra le evidenze raccolte in fase di analisi preliminare. Successivamente, vengono poste domande di apertura per stimolare la discussione. Il conduttore guida la discussione utilizzando domande di transizione per indirizzarla sugli argomenti chiave. Alla fine, vengono riepilogate le discussioni e le conclusioni, e i partecipanti vengono informati che riceveranno le evidenze raccolte.

4. Analisi e Condivisione dei Risultati:

Dopo la conclusione del focus group, i moderatori procedono con l'analisi dei dati. Le informazioni raccolte vengono strutturate in categorie interpretative e le evidenze vengono formalizzate sotto forma di documento o presentazione di sintesi. Questi risultati sono condivisi con i partecipanti. Inoltre, sono utilizzati strumenti di supporto, come schede operative e schede di raccolta dati, per guidare e documentare il processo. Nel contesto del

progetto per la piattaforma multi territoriale, andrebbero dunque condotti focus group, diversificati per categorie (istituzioni pubbliche, ONG, comunità locali etc), basati su queste caratteristiche.

In una fase successiva di lavoro, le risorse andrebbero poi classificate in base alla loro capacità di attrazione turistica e al loro legame con l'identità comunitaria. Queste attività potrebbero essere convogliate inoltre nel processo di raccolta e sistematizzazione condivisa dei dati e delle testimonianze dei partecipanti ai focus group all'interno di una mappa di comunità. Questo processo partecipativo incrementale contribuisce ad individuare i valori condivisi e le criticità del territorio, nonché le azioni e i partenariati per il processo di cambiamento e sviluppo. Le mappe di comunità rappresentano uno strumento potente per coinvolgere attivamente la comunità nella definizione e nella promozione del benessere locale; inoltre, esse aiutano a superare i conflitti derivanti dalle diverse percezioni del territorio, consentendo alle diverse parti interessate di collaborare nella creazione di una rappresentazione condivisa.

In linea con l'applicazione dell'approccio Humanlab, la mappa di comunità avrebbe l'obiettivo di rappresentare il paesaggio umano e culturale del territorio, evidenziando i valori, i legami sociali e le esigenze delle comunità coinvolte. Si renderebbe necessario dapprima rilevare gli obiettivi centrali della mappa, legati alla comprensione delle ispirazioni del territorio, all'identificazione delle esigenze delle comunità e alla promozione del benessere del territorio. La mappa così generata permetterebbe di identificare le variabili, opportunamente contestualizzate, da utilizzare per misurare il benessere delle comunità locali. L'output dell'attività si tradurrebbe così nella realizzazione di una "Carta dei Valori" che rappresenti i valori, le ispirazioni e le esigenze della comunità. Questo potrebbe includere la mappatura delle connessioni sociali, la rilevazione dei legami culturali e la registrazione delle opinioni e delle aspirazioni delle persone e l'estrazione di quella che nel metodo Humanlab viene identificata come il livello di "Felicità Interna Lorda" della comunità (<https://worldhappiness.report/ed/2021/>).

A questo punto, i dati raccolti andrebbero analizzati per identificare i principali modelli di legami sociali nel tentativo di individuare schemi riconducibili alle strutture

relazionali presenti sul territorio, determinando le relazioni causa-effetto tra azioni da intraprendere e risultati che si vogliono raggiungere. Un simile approccio consentirebbe di creare una mappa multi-layer di comunità dettagliata che rifletta le ispirazioni, i valori e le esigenze delle comunità coinvolte e che possa essere utilizzata per promuovere il benessere del territorio in modo trasparente e inclusivo.

Trattamento e gestione dei dati della mappa di comunità e dei dati prodotti dalla piattaforma

Come si è già avuto modo di osservare, lo stoccaggio, la gestione e l'utilizzo dei dati prodotti dalle attività di co-progettazione e dalle attività di piattaforma, una volta lanciata ufficialmente, toccano aspetti sensibili legati alla gestione della privacy nel rispetto delle normative vigenti. In tal senso, sarebbe auspicabile organizzare e gestire i dati in output secondo le modalità operative emergenti delle cooperative di dati. Queste offrirebbero numerosi vantaggi anche nella gestione di una piattaforma per la valorizzazione del territorio. Alla luce di quanto già detto nel capitolo 3 di questo elaborato, i vantaggi potrebbero essere identificati secondo quanto segue:

Potenziamento dell'Identità Cooperativa: la condivisione di dati tra i soci e tra le cooperative stesse potenzia l'identità cooperativa. Questa collaborazione rafforza il senso di comunità e il coinvolgimento dei membri nelle attività di valorizzazione del territorio.

Governance Aperta e Partecipata: la gestione condivisa dei dati digitali favorisce una governance aperta, trasparente e partecipata. Questo coinvolgimento attivo dei membri nelle decisioni e nella gestione dei dati promuove una pratica dell'identità cooperativa più corretta e inclusiva.

Circolarità dei Servizi e Prestazioni: i dati condivisi possono essere utilizzati per migliorare i servizi e le prestazioni offerti dalle cooperative. Ad esempio, informazioni territoriali condivise possono essere sfruttate per sviluppare nuove offerte o migliorare quelle esistenti.

Sviluppo di Percorsi di Conoscenza: la condivisione dei dati contribuisce allo sviluppo di percorsi di conoscenza condivisa. Questo processo arricchisce le competenze dei membri e favorisce l'innovazione.

Nuovi Modelli Compensativi: la cooperazione nei dati può portare a nuovi modelli compensativi. Ad esempio, i membri possono beneficiare dalla condivisione dei dati attraverso sconti, servizi, percorsi agevolati o altre forme di compensazione.

Nuove Alleanze tra Consumatori, Soci e Imprese: la condivisione dei dati crea opportunità per nuove alleanze tra consumatori, soci e imprese, creando un ecosistema di cooperazione più ampio.

Riduzione dei Rischi Sociali Generati dalla Digitalizzazione: la cooperazione nei dati può aiutare a ridurre i rischi sociali derivanti dalla digitalizzazione, come la perdita di posti di lavoro, e portare a soluzioni innovative per affrontare queste sfide.

Equa Redistribuzione del Valore Aggiunto: le cooperative di dati sono in grado di garantire un'equa redistribuzione del valore aggiunto prodotto dall'uso dei dati. Questo promuove la giustizia economica tra i membri e contribuisce al benessere collettivo.

Facilitazione della Condivisione dei Dati: le cooperative agevolano la condivisione etica dei dati tra le imprese e gli individui, creando un valore collettivo dai dati. Questa condivisione è fondamentale per sfruttare appieno il potenziale dei dati nel contesto della valorizzazione del territorio.

Gestione Etica e Responsabile: la gestione etica e responsabile dei dati è al centro delle cooperative di dati. Questo contribuisce a promuovere i valori cooperativi e a garantire che i dati siano utilizzati per il bene comune.

In sintesi, le cooperative di dati consentono una gestione collaborativa, etica e responsabile delle informazioni, promuovendo la collaborazione tra soci e tra cooperative e garantendo la condivisione dei benefici. Questi approcci risulterebbero particolarmente rilevanti nella gestione di piattaforme per la valorizzazione del territorio, poiché favoriscono la partecipazione attiva dei membri e la promozione del bene comune.

Modello d'impresa: i vantaggi di una cooperativa multi-stakeholder o cooperativa sociale

Come già accennato, una delle maggiori criticità relative all'implementazione di una piattaforma che coinvolga un numero elevato di diversi stakeholder e dunque di obiettivi ed aspirazioni diverse, è l'esigenza di contemperare istanze talvolta molto lontane le une dalle

altre, che potrebbero generare problematiche nei processi di *decision-making* e conflitti di interesse relativamente al raggiungimento di specifici obiettivi.

In tal senso, un particolare impianto organizzativo possibile per una piattaforma cooperativa come quella che si propone qui, è rappresentato dalla cosiddetta cooperativa multi-stakeholder (MSC) o cooperativa sociale. Le MSC sono organizzazioni in cui i rappresentanti di due o più gruppi di "stakeholder," che possono includere consumatori, produttori, lavoratori, volontari e sostenitori della comunità, partecipano attivamente alla governance. A differenza delle tradizionali cooperative, le MSC hanno una base di membri diversificata. La loro missione comune, che costituisce il pilastro fondamentale di queste cooperative, spesso supera una semplice dichiarazione di missione, riflettendo l'interdipendenza degli interessi dei vari partner coinvolti (<https://www.shareable.net/the-great-promise-of-multi-stakeholder-cooperatives/>).

Ne deriva che le MSC coinvolgono attivamente i propri membri e li rendono responsabili delle decisioni e del funzionamento dell'organizzazione. Gli utenti dei servizi sociali diventano partner con una quota di proprietà e una partecipazione attiva nella gestione. Questo modello di partecipazione, noto come co-produzione si dimostra essere estremamente efficace nel promuovere la creazione di comunità inclusive. La co-produzione mette in evidenza l'attiva partecipazione delle persone che usufruiscono dei servizi, riconoscendo che dispongono di risorse, competenze e conoscenze da offrire, anziché essere considerate solo come beneficiari passivi di servizi (<https://www.shareable.net/the-great-promise-of-multi-stakeholder-cooperatives/>).

Le cooperative multi-stakeholder (MSC) si distinguono dunque per la loro governance basata sul principio "una testa, un voto", esteso a tutti gli stakeholder coinvolti, che rappresenta un approccio democratico e inclusivo. Un simile modello decisionale promuove la discussione aperta di interessi e obiettivi diversi tra tutti i membri e garantisce un peso uguale a ciascun gruppo di interesse nel processo decisionale. Inoltre, in casi come quelli simili al progetto che qui si propone, nel quale il livello di complessità e la numerosità degli stakeholder coinvolti è piuttosto elevato, le MSC consentono una flessibilità notevole nella separazione dei diritti di proprietà e i diritti decisionali. Questo significa che i metodi di partecipazione e voto possono variare, adattandosi alla complessità delle cooperative multi-

stakeholder. Ad esempio, il principio tradizionale "un membro, un voto" può essere modificato per considerare fattori come la dimensione del gruppo, il contributo economico, la regione geografica o altri indicatori rilevanti. Ciò assicurerebbe una rappresentanza equa di tutti i gruppi, impedendo la concentrazione eccessiva del potere nelle mani di pochi ([Vidal, 2021](#)).

Un aspetto che sembra importante sottolineare è il fatto che le cooperative multi-stakeholder promuovono il sesto principio dell'ACI, la cooperazione costruttiva tra le cooperative. Consentono infatti a collettivi ed entità diverse di unire le proprie risorse per perseguire un obiettivo comune. Questo approccio riflette un impegno per la costruzione di comunità inclusive, in cui ogni membro ha un ruolo attivo nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi comuni ([Vidal, 2021](#)).

In conclusione, è opinione di chi scrive che le cooperative multi-stakeholder rappresenterebbero un modello cooperativo innovativo applicabile al progetto che qui si discute, poiché renderebbero possibile coinvolgere nel processo decisionale una vasta gamma di stakeholder, inclusi utenti, lavoratori e sostenitori, afferenti a contesti territoriali ed a comunità di riferimento anche molto diverse e distanti fra loro. Ciò consentirebbe di tener conto delle diverse voci e esigenze, creando progetti in grado di servire l'interesse generale. Ovviamente, affinché una piattaforma digitale come quella proposta possa tradursi nella creazione di una MSC, è fondamentale comprendere come la struttura organizzativa e la governance della piattaforma siano connesse al progetto condiviso. Questo richiederebbe una chiara definizione degli obiettivi del progetto, dei suoi destinatari e degli stakeholder coinvolti, che potrebbero essere garantiti dalle fasi di co-progettazione basate sugli approcci dei focus group e sul modello Humanlab. La proprietà della cooperativa, i benefici e i diritti di voto dovranno in queste sedi essere stabiliti in modo trasparente, e i membri adeguatamente formati per partecipare attivamente.

Tool ed algoritmo di piattaforma

A valle di tutti i processi di implementazione descritti, si proverà qui a riflettere sulle caratteristiche dell'algoritmo e sui tool che la piattaforma dovrebbe assumere alla luce di quanto emerso dalle attività di co-progettazione con gli stakeholder.

In tal senso, il modello strutturale della piattaforma Boliviandando rappresenta un impianto organizzativo più che adeguato per ottimizzare le potenzialità del progetto. Accedendo sulla piattaforma o applicazione digitale, l'utente dovrebbe avere accesso ad una serie di pagine finalizzate sia a dare informazioni in merito alla strutturazione del progetto, che chiaramente ad offrire visibilità su ogni sito di interesse fruibile da parte del potenziale visitatore. Così, una sezione della piattaforma dovrebbe essere dedicata alla ricostruzione delle fasi operative che ne hanno portato alla realizzazione, mostrando all'utente le fasi di co-progettazione con gli stakeholder, la creazione delle mappe di comunità, il processo di selezione delle attrazioni disponibili nell'area. Inoltre, un altro aspetto centrale, dovrebbe essere rappresentato dalla presenza di una mappa interattiva, che riproduca fedelmente la mappa multi-layer di comunità implementata nelle attività di co-progettazione, dotata anche di una modalità di visualizzazione, appunto, a strati: una simile visualizzazione consentirebbe ad esempio di ripercorrere la storia dei luoghi individuati sulla mappa, attraverso il collegamento a contenuti audiovisivi, racconti scritti, archivi fotografici, che possano dare conto del "prima" e dell'"ora" di quei luoghi, e magari anche proporre contenuti dedicati al "dopo", ad esempio con descrizioni relative ai processi di valorizzazione o riqualificazione in atto di specifici siti di interesse.

Tenendo presente il fatto che la piattaforma vedrebbe coinvolte 11 diverse cooperative appartenenti ad altrettante realtà territoriali, inoltre, queste dovrebbero godere di una sezione dedicata, che offra una descrizione generale del territorio e rimandi poi ad ulteriori sezioni focalizzate sulla sponsorizzazione delle attrazioni in base alla tipologia. Recuperando a mo' di esempio le sezioni della piattaforma Boliviandando: esperienze, patrimonio, destinazioni, eventi, itinerari, ma anche strutture ricettive, B&B, alberghi, ristoranti, punti vendita di eccellenze enogastronomiche e così avanti.

L'accesso e le connessioni fra le sezioni dovrebbero inoltre essere appositamente gestite dall'algoritmo, in modo tale che sulla base dei criteri di selezione inseriti dall'utente (ad esempio: periodo dell'anno, luogo, tipo di esperienza ricercata, tipo di prodotto o servizio richiesto) quest'ultimo proponga una lista personalizzata, in grado di guidare il potenziale visitatore nel percorso di definizione della propria esperienza. Una simile struttura organizzativa dovrebbe inoltre permettere anche di inserire *query* di ricerca non legate al

luogo, ma alla singola attrazione. In questo modo, inserendo ad esempio la query "grotte", l'algoritmo restituirebbe tutte le attrazioni uguali o simili disponibili in tutte ed undici le aree pilota del progetto, stimolando anche un turismo esperienziale translocale, in grado di stimolare interesse in senso diacronico e proporre forme di *slow tourism* distribuite nel tempo. Una simile strutturazione permetterebbe di stimolare sinergie fra le cooperative, piuttosto che trasformarle in meri *competitor*, promuovendo flussi turistici distribuiti nello spazio e nel tempo, e permettendo di costruire esperienze di connessione dei luoghi alimentate dalla stessa fantasia dei visitatori.

Auspiciabilmente, e coerentemente con il modello di Content Management System proposto nel progetto di piattaforma multi territoriale, ma anche con quello sviluppato per il progetto Boliviando, infine, l'architettura di piattaforma dovrebbe essere duttile e sempre implementabile, permettendo così l'inserimento progressivo di nuove cooperative, dunque nuove aree e nuove comunità, all'interno del sistema. In una prospettiva cronologica a medio-lungo termine, così, la piattaforma potrebbe progressivamente svilupparsi fino a giungere a contenere un numero considerevole di realtà territoriali rientranti ad esempio fra le cosiddette Aree Interne, appositamente individuate dalla relativa Strategia Nazionale, stimolando una forma di valorizzazione territoriale basata sul turismo sostenibile su ampia scala.

Attività di social media marketing

In linea con quanto già sottolineato nel draft per la realizzazione della piattaforma multi-territoriale, sarà necessario partire dal presupposto che il mondo online svolge un ruolo vitale nella comunicazione, soprattutto nel contesto del mercato degli eventi, del tempo libero e del turismo. La presenza dinamica e costante sui principali *social network site* è dunque fondamentale per raggiungere il pubblico in modo efficace.

In particolare, il progetto intende concentrarsi su piattaforme come Facebook, Twitter e Foursquare Venue, creando pagine e profili dedicati ad eventi e mostre. La chiave per il successo di questa strategia è, in accordo con il progetto in fase di valutazione, mantenere questi canali sempre freschi e coinvolgenti, tramite aggiornamenti costanti dei contenuti ed il loro arricchimento con contest, concorsi, interazioni e aggiornamenti sugli eventi stessi.

Questa presenza attiva permetterà di creare *engagement*, incoraggiando gli utenti a partecipare attivamente alle iniziative pubblicizzate.

In tal senso si renderebbe però necessario aggiungere al set di SNS ipotizzati, anche Instagram, che come già sottolineato rappresenta uno strumento di social media marketing particolarmente utile per sponsorizzare luoghi ed eventi, grazie al canale di comunicazione utilizzato, che è quello delle immagini, ma anche più in generale dei contenuti audiovisivi (tramite *story* e *reel*).

In aggiunta, come già accennato, la strategia online adottata nel draft di progetto pone l'accento, oltre che su una presenza attiva sui social network, anche su una distribuzione mirata tramite mailing list e campagne pubblicitarie e, soprattutto, sottolinea l'importanza della creazione di contenuti di alta qualità per coinvolgere il pubblico. L'obiettivo principale è quello di far sentire il pubblico parte integrante di una *community* dedicata, condividendo l'entusiasmo e la passione per le città e le iniziative culturali presenti sul territorio. Con questa strategia, si mira a potenziare il coinvolgimento degli utenti online e ad attrarre nuovi sostenitori entusiasti delle iniziative proposte.

In merito alla strategia di social media marketing sembra opportuno evidenziare una serie di ambiti di potenziamento, rilevati a partire dall'analisi della rappresentazione della Montagna Materana negli ambienti digitali, che possono essere sintetizzati come segue:

- Estensione delle parole chiave: l'estensione delle parole chiave e degli hashtag ed un utilizzo sistematico degli stessi può essere un passo importante per migliorare la visibilità sui social network. È possibile identificare parole chiave più specifiche e pertinenti all'area interna della Montagna Materana in modo da raggiungere un pubblico più interessato e coinvolto.
- Coinvolgimento delle comunità locali: coinvolgere attivamente le comunità locali, gli stakeholder e le associazioni nell'uso dei social network può essere cruciale. Queste parti interessate possono contribuire alla creazione di contenuti autentici e alla promozione dell'area in modo più efficace.

- Collaborazioni e partnership: collaborare con influencer locali o nazionali, agenzie di viaggio e altre organizzazioni del settore turistico può contribuire ad aumentare la visibilità e l'*awareness* turistica dell'area interna.
- Contenuti di qualità: la creazione di contenuti di alta qualità, tra cui immagini, video e storie coinvolgenti, può attirare l'attenzione e aumentare la partecipazione degli utenti sui social network.
- Monitoraggio e analisi: monitorare attentamente l'efficacia delle attività sui social network attraverso analisi delle metriche può aiutare a identificare cosa funziona e cosa no. Ciò consente di adattare le strategie in modo più mirato.
- Sensibilizzazione e formazione: potrebbe essere necessario sensibilizzare gli enti locali, le istituzioni ed altre organizzazioni sull'importanza dei social network nella promozione turistica e fornire formazione su come utilizzarli in modo efficace.

In generale, dunque, sarebbe importante tenere presente il fatto che il potenziale dei social network per la promozione turistica dell'area interna rappresenti uno strumento di grandi potenzialità, ma che una sua giusta implementazione richiede sforzi coordinati e strategie ben pianificate. Solo promuovendo una comunicazione digitale efficace si potrà contribuire attivamente a trasformare la conoscenza dei luoghi in azioni concrete da parte dei turisti e generare un ritorno economico per l'area interna.

Monitoraggio e valutazione

In conclusione, un altro aspetto fondamentale per la buona riuscita del progetto nel medio-lungo periodo consisterebbe nel prevedere attività continue di monitoraggio e fasi periodiche di valutazione del processo di sviluppo della piattaforma cooperativa. Attraverso queste attività, sarebbe infatti possibile misurare l'efficacia delle azioni intraprese e valutare se i risultati ottenuti corrispondono agli obiettivi prefissati. Questo processo non solo

permetterebbe di misurare il successo delle iniziative, ma offrirebbe anche preziose informazioni per apportare miglioramenti continui. Una piattaforma che adotti una mentalità di apprendimento continuo, adattando le proprie strategie in base ai risultati del monitoraggio sarà in grado di rispondere in modo più agile alle esigenze dei propri membri e del pubblico di riferimento.

In definitiva, l'inclusione del monitoraggio e della valutazione nel processo di sviluppo di una piattaforma cooperativa riflette un impegno verso la crescita e il miglioramento continuo. Aiuta a garantire che le azioni avviate siano efficaci e allineate con i nostri obiettivi, mantenendo un focus costante sulle esigenze dei soci e degli utenti a cui si rivolge.

9.4 Conclusioni: linee guida per la costruzione di una infrastruttura sociotecnica a carattere cooperativo per la valorizzazione della Montagna Materana

A conclusione del presente lavoro di tesi, si propone una sintesi delle riflessioni avanzate nel paragrafo precedente, strutturata in modo tale da isolare gli elementi essenziali sotto forma di un set di linee guida per la realizzazione di un'infrastruttura socio-tecnica a carattere cooperativo per la valorizzazione della Montagna Materana.

Le linee guida si basano su una proposta di piattaforma digitale che unisca e ottimizzi le iniziative della mappa multi-layer di comunità, della piattaforma commerciale multi-territoriale e del progetto Boliviandando. Una tale sinergia permetterebbe in ultima istanza di semplificare l'esperienza degli utenti e di massimizzare l'impatto complessivo della piattaforma. In secondo luogo, si offre una panoramica conclusiva sugli accorgimenti necessari a garantire che la piattaforma proposta aderisca nel modo più compiuto e coerente ai principi del cooperativismo di piattaforma.

Linee guida

1. Accesso ai finanziamenti

Per garantire la sostenibilità economica della piattaforma, è necessario pianificare una strategia a lungo termine e diversificare le fonti di reddito. Un possibile approccio è la collaborazione con fondazioni come PICO o CoopFond per ottenere finanziamenti basati

su fondi mutualistici o impact investment, distribuiti nel tempo per garantire una crescita graduale e sostenibile.

2. Assistenza alla digitalizzazione ed attività formative

Le attività di formazione offerte dai progetti esaminati soddisfano le esigenze di competenze di base. Tuttavia, è auspicabile un supporto continuativo tramite esperti per affrontare la complessità tecnica e garantire un apprendimento costante. La collaborazione con PICO offre servizi di valutazione, assessment, formazione e supporto nello sviluppo di soluzioni tecnologiche e cambiamenti culturali necessari per affrontare con successo il digitale.

3. Coinvolgimento degli stakeholder in un tavolo di coordinamento

Coinvolgere attivamente le parti interessate, comprese le comunità locali e le organizzazioni, è essenziale per il successo di un progetto. Il metodo Humanlab offre strumenti e attività di supporto per questo coinvolgimento. Tuttavia, coinvolgere un ampio numero di stakeholder richiede comunicazione aperta, partecipazione attiva nelle decisioni, trasparenza dei risultati, feedback e miglioramenti continui. Creare un tavolo di coordinamento con rappresentanti di tutte le parti coinvolte può essere una soluzione chiave. Questo gruppo coordinerebbe le attività, condividerebbe informazioni e monitorerebbe il progresso, garantendo che tutte le voci siano ascoltate e considerate nel processo decisionale.

4. Contemperare le esigenze di diverse comunità e realtà geografiche

È essenziale ascoltare attentamente le comunità e adattare l'approccio alle loro specificità. Inoltre, favorire la collaborazione tra le comunità può promuovere un senso di comunità più ampio.

5. Coinvolgimento sinergico di diverse cooperative

Nel coinvolgimento di diverse cooperative, la coordinazione può essere sfidante a causa di differenze di obiettivi e metodi di lavoro. È consigliabile includere rappresentanti di ogni cooperativa nel tavolo di coordinamento per facilitare la comunicazione e definire obiettivi comuni. Il monitoraggio aiuta a mantenere l'allineamento verso obiettivi comuni.

6. Complessità della co-progettazione

Coinvolgere attivamente comunità e cooperative in un processo di co-progettazione richiede comunicazione chiara, definizione di ruoli e fasi ben strutturate per gestire le aspettative. Facilitatori esperti possono aiutare a guidare il processo e gestire conflitti. Il feedback costante è essenziale per adattare il percorso alle esigenze delle parti coinvolte.

7. Approccio metodologico

L'approccio metodologico per sviluppare l'infrastruttura socio-tecnica coinvolge focus group diversificati per definire obiettivi, analizzare le aree di interesse e stabilire step operativi. La pianificazione, il reclutamento, la discussione di gruppo e l'analisi dei risultati sono fasi cruciali. Queste attività contribuiranno a creare una mappa di comunità che rappresenterà il paesaggio umano e culturale del territorio, evidenziando valori, legami sociali e esigenze delle comunità coinvolte, favorendo la comprensione e il benessere del territorio.

8. Trattamento e gestione dei dati della mappa di comunità e dei dati prodotti dalla piattaforma

L'utilizzo e la gestione dei dati prodotti dalla co-progettazione e dalla piattaforma devono rispettare le normative sulla privacy. Le cooperative di dati offrono vantaggi come il potenziamento dell'identità cooperativa, la governance aperta e partecipata, la circolarità dei servizi, lo sviluppo di percorsi di conoscenza, nuovi modelli compensativi, nuove alleanze, la riduzione dei rischi sociali, l'equa redistribuzione del valore aggiunto, la facilitazione della condivisione dei dati e la gestione etica e responsabile. Questi

approcci sono particolarmente rilevanti per la gestione di piattaforme di valorizzazione del territorio, favorendo la partecipazione attiva e il bene comune.

9. Modello d'impresa

L'implementazione di una piattaforma coinvolgente numerosi stakeholder con obiettivi diversi può generare conflitti e sfide decisionali. Le cooperative multi-stakeholder (MSC) emergono come un modello organizzativo che coinvolge attivamente rappresentanti di vari gruppi di stakeholder, come consumatori, produttori, lavoratori e sostenitori, nella governance. Questo modello promuove il principio "una testa, un voto" tra tutti gli stakeholder, garantendo una governance inclusiva e democratica. Le MSC consentono di adattare metodi di partecipazione e voto alla complessità del progetto, evitando la concentrazione eccessiva del potere. Questo modello promuove anche la cooperazione costruttiva tra cooperative, unendo risorse per obiettivi comuni, creando comunità inclusive. Le MSC rappresentano un modello innovativo per gestire una piattaforma digitale coinvolgente e diversificata.

10. Tool ed algoritmo di piattaforma

La piattaforma proposta dovrebbe presentare una struttura organizzativa basata sul modello di Boliviandando, offrendo informazioni sul progetto, fasi di co-progettazione, mappe di comunità e una mappa interattiva multi-layer. Le 11 cooperative coinvolte dovrebbero avere sezioni dedicate, che mostrano il territorio e le attrazioni in base alle tipologie. Un algoritmo gestirebbe l'accesso alle sezioni e le connessioni tra di esse, permettendo agli utenti di personalizzare le proprie esperienze basate su criteri come luogo, periodo dell'anno e tipo di esperienza. Inoltre, dovrebbe consentire ricerche di attrazioni trasversali alle diverse aree. Questa struttura favorirebbe la collaborazione tra le cooperative e stimolerebbe flussi turistici distribuiti. La piattaforma dovrebbe essere duttile e consentire l'aggiunta graduale di nuove cooperative e aree.

11. Attività di social media marketing

La presenza online costante sui social network come Facebook, Twitter, Foursquare Venue e Instagram è fondamentale per la comunicazione efficace nel settore degli eventi, del tempo libero e del turismo. La strategia include aggiornamenti frequenti, contest, concorsi, e interazioni per coinvolgere gli utenti attivamente. La distribuzione mirata tramite mailing list e campagne pubblicitarie è combinata con la creazione di contenuti di alta qualità per coinvolgere il pubblico e farlo sentire parte di una community dedicata. L'uso esteso delle parole chiave e degli hashtag, il coinvolgimento delle comunità locali, collaborazioni con influencer, monitoraggio e analisi sono aspetti chiave della strategia. La sensibilizzazione e la formazione sono necessarie per massimizzare il potenziale dei social network nella promozione turistica dell'area.

12. Monitoraggio e valutazione

Un aspetto essenziale per il successo a lungo termine del progetto è il monitoraggio costante e la valutazione periodica per misurare l'efficacia delle azioni intraprese e apportare miglioramenti continui. Questo approccio riflette un impegno verso la crescita e l'adattamento alle esigenze dei membri e degli utenti.

Rispetto dei principi del cooperativismo di piattaforma

Questa riflessione permette di mettere in luce come, attraverso il rispetto delle indicazioni fornite nella sezione precedente sia possibile sviluppare un'infrastruttura socio-tecnica che tenda verso il soddisfacimento di alcuni principi cooperativi, ponendoli alla base della propria logica di funzionamento e come obiettivo ultimo della propria ideazione. Come emerge dalla trattazione, inoltre, per alcuni principi si propongono riflessioni e consigli operativi, che prevedono perlopiù l'integrazione di adeguate attività di formazione dei soci/lavoratori in merito ai principi stessi, e riconoscono sempre la preziosa fase di co-progettazione con gli stakeholder e le comunità come il viatico imprescindibile per il soddisfacimento di ogni principio del cooperativismo di piattaforma. La possibilità dello scambio aperto e partecipato, insomma, si ritiene rappresenti lo strumento fondamentale per supportare il processo di costruzione di un ambiente digitale che dimostri di saper

intercettare in modo coerente e compiuto tanto i presupposti che sono alla base del movimento cooperativo in generale quanto i principi proposti da Trebor Scholz per una riproposizione di questi presupposti in chiave digitale ([2016](#)).

1. **Proprietà:** *Questo principio sottolinea l'importanza della proprietà condivisa e della governance cooperativa delle piattaforme. Invece di essere controllate da grandi società o investitori, le piattaforme dovrebbero appartenere ai lavoratori e agli utenti, che partecipano alle decisioni e alle operazioni.*

Il principio della proprietà sarebbe garantito dal modello aziendale della piattaforma cooperativa multi-stakeholder, attraverso la quale tutti i portatori di interesse sarebbero tenuti a diventare soci della cooperativa, condividendone equamente la proprietà.

2. **Salario dignitoso e sicurezza del reddito:** *le piattaforme dovrebbero garantire ai lavoratori un salario dignitoso e la sicurezza economica. Questo implica retribuzioni e condizioni di lavoro adeguate, assicurando che i lavoratori non vivano in uno stato di precarietà finanziaria.*
3. **Inquadramento legale protettivo:** *le piattaforme dovrebbero garantire ai lavoratori un inquadramento legale che li protegga dai rischi associati al lavoro sulla piattaforma, come la mancanza di copertura assicurativa o le incertezze contrattuali.*
4. **Sussidi e protezioni portatili dei lavoratori:** *questo principio mira a fornire ai lavoratori sussidi e protezioni sociali che siano portatili e indipendenti dalla piattaforma. In questo modo, i lavoratori possono avere accesso a benefici come l'assistenza sanitaria e l'assicurazione disoccupazione indipendentemente dalla piattaforma su cui lavorano.*

In linea generale, ai soci/dipendenti di una cooperativa vengono sempre garantite forme contrattuali e diritti nel rispetto della legge, e dunque che prevedano un inquadramento legale protettivo e sussidi e protezioni per i lavoratori.

Inoltre, il fattore determinante in questo contesto risiede nel fatto che l'implementazione della piattaforma cooperativa in esame sarebbe basato sul coinvolgimento attivo, in ogni fase deliberativa, di tutti gli stakeholder coinvolti, ivi compresi anche i soci/dipendenti, od una loro rappresentanza nelle sedi di discussione formale, come ad esempio nel tavolo di coordinamento proposto nel paragrafo precedente, che includa rappresentanti di tutte le parti interessate coinvolte nel progetto. Questo gruppo sarebbe responsabile del coordinamento delle attività, della condivisione delle informazioni e del monitoraggio dei progressi, nonché di stabilire in modo concertato e democratico i presupposti generali per garantire salari dignitosi e sicurezza del reddito, un inquadramento legale protettivo e sussidi e protezioni adeguate per i lavoratori di piattaforma.

5. *Trasparenza e portabilità dei dati: le piattaforme dovrebbero operare in modo trasparente, fornendo ai lavoratori e agli utenti accesso ai propri dati e consentendo la portabilità delle informazioni personali. Ciò garantisce la privacy e la possibilità di spostarsi tra piattaforme.*

Il modello proposto delle cooperative di dati permetterebbe l'implementazione di una infrastruttura socio-tecnica nella quale i dati raccolti sulla piattaforma e prodotti all'interno di essa vengano stoccati, trattati e gestiti esclusivamente dai soci/lavoratori, posti così a tutela dei propri stessi interessi.

Non solo, un trattamento dei dati in chiave cooperativa, offrirebbe numerosi vantaggi: potenziare l'identità cooperativa, rafforzando il senso di comunità, favorire una governance aperta, trasparente e partecipata, promuovendo un'identità cooperativa inclusiva, migliorare servizi e prestazioni, agevolando lo sviluppo di conoscenze condivise e nuovi modelli compensativi, creare opportunità per alleanze tra consumatori, soci e imprese, ridurre i rischi sociali legati alla digitalizzazione e

assicurare una giusta redistribuzione del valore aggiunto, facilitare la condivisione etica dei dati, contribuendo al benessere collettivo e promuovendo la gestione etica e responsabile dei dati.

6. **Lavoro co-determinato:** *il principio del lavoro co-determinato implica che i lavoratori e gli utenti dovrebbero partecipare attivamente alle decisioni che riguardano la piattaforma, contribuendo a creare una governance condivisa.*

Questo principio sarebbe raggiungibile richiedendo agli utenti regolarmente registrati sulla piattaforma di partecipare anche in qualità di soci della piattaforma stessa. Inizialmente, anche al fine di promuovere una fase iniziale di fidelizzazione, agli utenti potrebbe venire offerta questa opportunità in modo gratuito, informandoli in modo adeguato in merito al fatto che, ad esempio dopo un numero specifico di utilizzi della piattaforma (calcolato sulla base dell'acquisto di biglietti o la prenotazione di specifiche attrazioni o strutture ricettive), verrebbe loro richiesta una quota associativa mensile od annuale, che a quel punto li metterebbe nelle condizioni di prendere parte alle decisioni che riguardano la piattaforma, promuovendo così una forma di *governance* condivisa fra lavoratori ed utenti. Questa opportunità potrebbe da un lato incentivare gli utenti a divenire soci della piattaforma cooperativa, e dall'altro aumentare gli utili della piattaforma stessa, che potrebbero essere reinvestiti a suo vantaggio e sulla base di decisioni assunte democraticamente.

7. **Apprezzamento e riconoscimento:** *le piattaforme dovrebbero riconoscere il contributo dei lavoratori e degli utenti, fornendo apprezzamento e gratificazioni per il loro lavoro. Questo contribuisce a creare un ambiente di lavoro più positivo.*

Questo principio rivendica la necessità di creare e mantenere un'atmosfera amichevole sul posto di lavoro, anche attraverso la possibilità per gli utenti come per i lavoratori di comunicare con gli operatori ed i responsabili della piattaforma. In tal senso, ed in primo luogo, le fasi di co-progettazione rappresenterebbero un

momento relazionale importante, utile alla costruzione di network e legami sociali, che auspicabilmente dovrebbero tradursi in un processo di conoscenza ed apprezzamento reciproco fra gli stakeholder coinvolti. Le attività comuni in questo senso, stimolerebbero processi di *capacity building* e *team building*, fornendo i presupposti necessari per il mantenimento di un clima cooperativo e collaborativo. La precostituzione di un simile ambiente faciliterebbe infatti la trasposizione di questo approccio anche negli spazi di lavoro, contribuendo a sviluppare modalità di scambio e confronto aperte, disponibili alla critica costruttiva ed alla condivisione fra le parti. In secondo luogo, quanto alle forme di apprezzamento e gratificazione per i soci/lavoratori, la piattaforma dovrebbe rappresentare una forma di neo mutualismo (cfr. capitolo 3) in cui le parti cooperano, non solo collaborano, condividendo mezzi e fini dell'azione. L'obiettivo non è solo l'assistenza ma la mutua assistenza attraverso la reciproca comprensione e il riconoscimento. Inoltre, queste esperienze diventano ecosistemi di innovazione che coinvolgono attori diversi in collaborazioni su scala regionale o nazionale. Agiscono come intermediari e sostenitori tra cittadini, organizzazioni private e istituzioni pubbliche, rianimando la partecipazione civica e stimolando forme di scambio e gratificazione reciproca ([Baldazzini e Venturi, 2023](#)). Ad esempio, una tra le forme possibili in cui il neo mutualismo potrebbe tradursi è rappresentato dall'elemento dello scambio mutualistico, sulla base del quale i soci, gli utenti ed i dipendenti possono ottenere vantaggi ed agevolazioni nelle forme di sconti, percorsi agevolati, offerte eccetera. Infine il mantenimento di rapporti distesi e collaborativi muove dal presupposto di poter contare su canali informativi aperti, disponibili e facilmente raggiungibili. Pertanto, si renderebbe necessario garantire una sezione specifica e trasparente della piattaforma dedicata alla condivisione di informazioni, delibere, aggiornamenti, elementi di discussione e non ultimo alla possibilità di fare domande, fissare incontri con responsabili di specifiche aree, ed in generale promuovere una comunicazione continua per garantire un costante scambio fra soci, utenti e lavoratori.

8. **Protezione contro comportamenti arbitrari:** *le piattaforme dovrebbero mettere in atto misure per proteggere i lavoratori da comportamenti arbitrari o discriminatori da parte degli algoritmi o dei datori di lavoro.*
9. **Rifiuto di eccessivo controllo sul posto di lavoro:** *le piattaforme dovrebbero evitare un eccessivo controllo sul posto di lavoro, consentendo ai lavoratori di mantenere un certo grado di autonomia e libertà nella loro attività.*
10. **Diritto alla disconnessione:** *questo principio promuove il diritto dei lavoratori e degli utenti a disconnettersi digitalmente quando non sono in servizio, contribuendo a preservare l'equilibrio tra lavoro e vita personale.*

Questi ultimi tre principi in particolare – ma in via generale un approccio simile sarebbe auspicabile anche in relazione ai primi sette già analizzati – sarebbero soddisfatti attraverso un'adeguata formazione di tutti gli stakeholder coinvolti in merito ai principi del cooperativismo di piattaforma. L'acquisizione di queste competenze metterebbe in condizione i soci/lavoratori di conoscere le modalità corrette a partire dalle quali definire i rapporti di lavoro come anche le modalità di funzionamento dell'algoritmo. In seguito, parte delle attività di co-progettazione e dei focus group dovrebbe essere dedicata ad una progettazione condivisa di questi aspetti, così da giungere alla definizione di limiti e regole di funzionamento dell'algoritmo di piattaforma, garantendo un processo democratico attraverso il quale garantire protezione contro logiche di piattaforma opache e svantaggiose per i soci/utenti/dipendenti, votate a forme di controllo eccessivo nei loro confronti e che vincolino i loro livelli di autonomia e libertà anche in merito agli orari di lavoro ed alla possibilità di "disconnettersi" dalla piattaforma quando non in servizio, garantendo un equilibrio adeguato fra lavoro e vita personale.

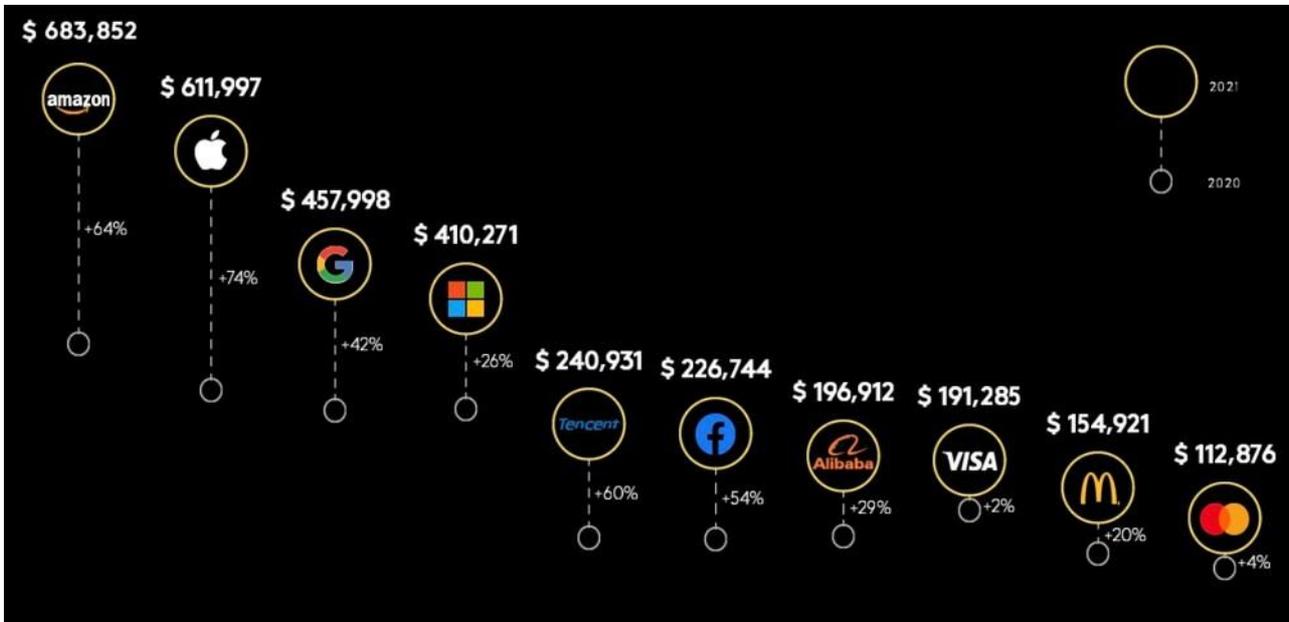
Considerazioni conclusive

In definitiva, le linee guida qui enucleate forniscono un quadro completo per la creazione di una piattaforma digitale cooperativa e inclusiva finalizzata alla valorizzazione del territorio della Montagna Materana. L'attuazione di queste linee guida permetterebbe nell'opinione di chi scrive di promuovere l'equità, la partecipazione condivisa e la strutturazione di una *governance* democratica, contrastando l'orientamento verso il profitto a spese delle persone coinvolte.

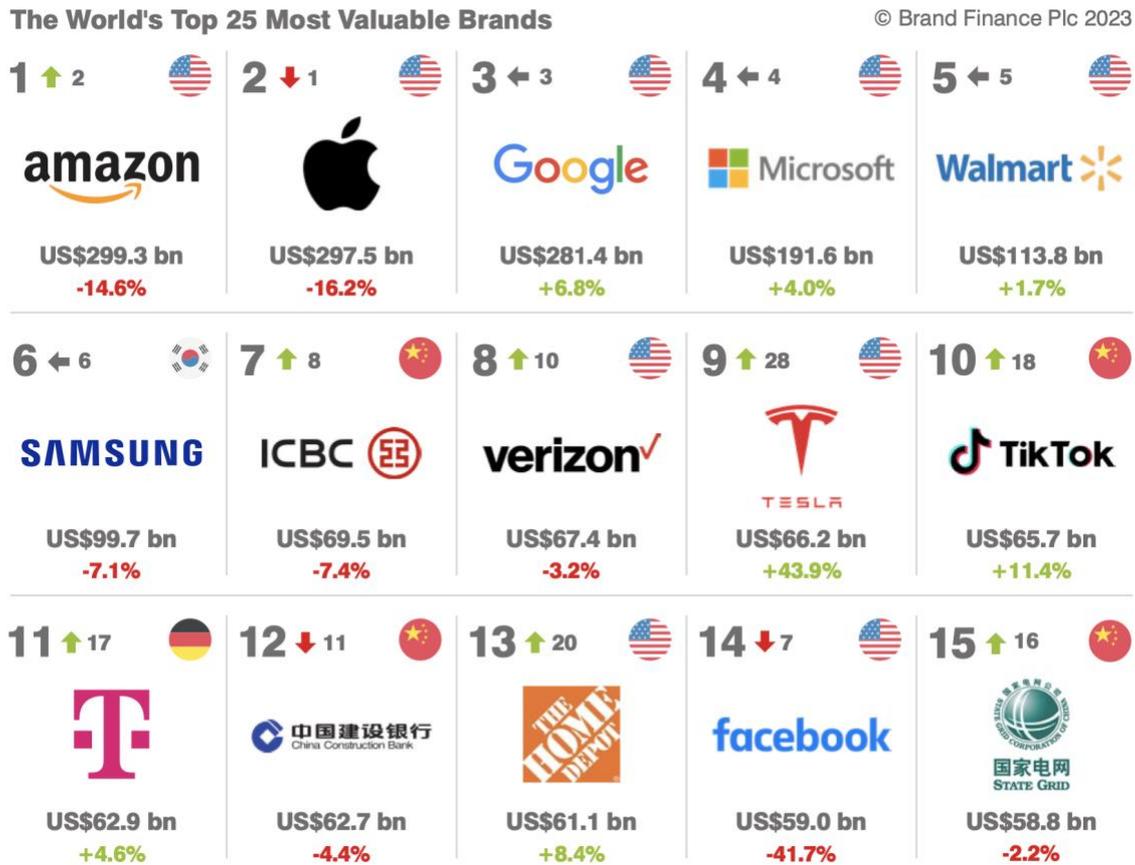
Inoltre, si ribadisce l'importanza di applicare i principi del cooperativismo di piattaforma nella creazione di una piattaforma digitale per la valorizzazione del territorio della Montagna Materana. Il rispetto di questi principi, garantito attraverso strumenti implementati a partire da un processo decisionale condiviso e democratico nel quale le esigenze di stakeholder differenti possano essere adeguatamente temperate, permetterebbe in ultima istanza di promuovere un'alternativa etica e partecipativa alle piattaforme digitali tradizionali, contribuendo a promuovere le buone pratiche della cooperazione, del benessere dei lavoratori e degli utenti, della trasparenza e responsabilità. L'adozione di tali principi potrebbe contribuire in ultima analisi a creare un ambiente digitale etico e partecipativo che mette al centro il bene comune e il rispetto dei diritti di tutti gli attori coinvolti. Laddove l'economia di piattaforma mostra di imporsi in modo sempre più dilagante a livello globale, l'adesione consapevole e deliberata a questi principi potrebbe contribuire a promuovere l'implementazione di un ambiente digitale etico e partecipativo fondato sulla collaborazione e la cooperazione, e di una piattaforma orientata verso il bene comune e il pieno riconoscimento dell'operato di lavoratori, soci ed utenti.

10 Lista delle figure

Figura 1. Top ten dei brand di maggior valore al mondo a giugno 2021, con relativa crescita in valori assoluti (espressi in miliardi di dollari) e percentuali rispetto alla chiusura dell'anno precedente.

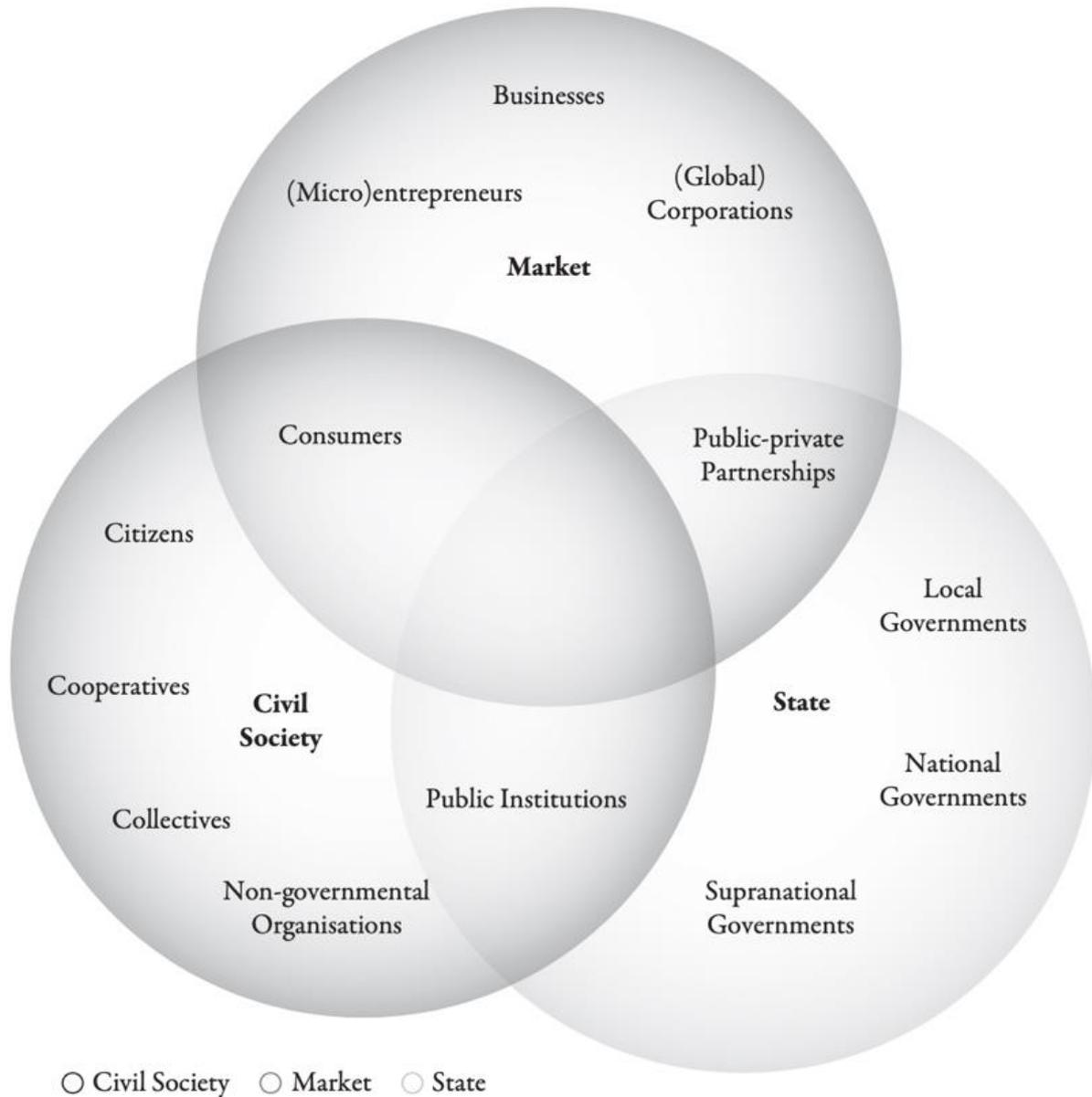


La figura rappresenta la *top ten* dei brand di maggior valore al mondo a giugno 2021. Si noti come le prime sette siano piattaforme, e come fra le prime sei figurino proprio le Big Five, con l'unica eccezione rappresentata da Tencent (V posizione), colosso cinese che insieme ad Alibaba conferma un *trend* in crescita dei brand cinesi, che negli ultimi anni hanno compiuto progressi significativi, dimostrando la capacità di allinearsi alle principali tendenze del mercato cinese e globale e superando definitivamente i brand europei per valore ([HdBlog, 2021](#)).



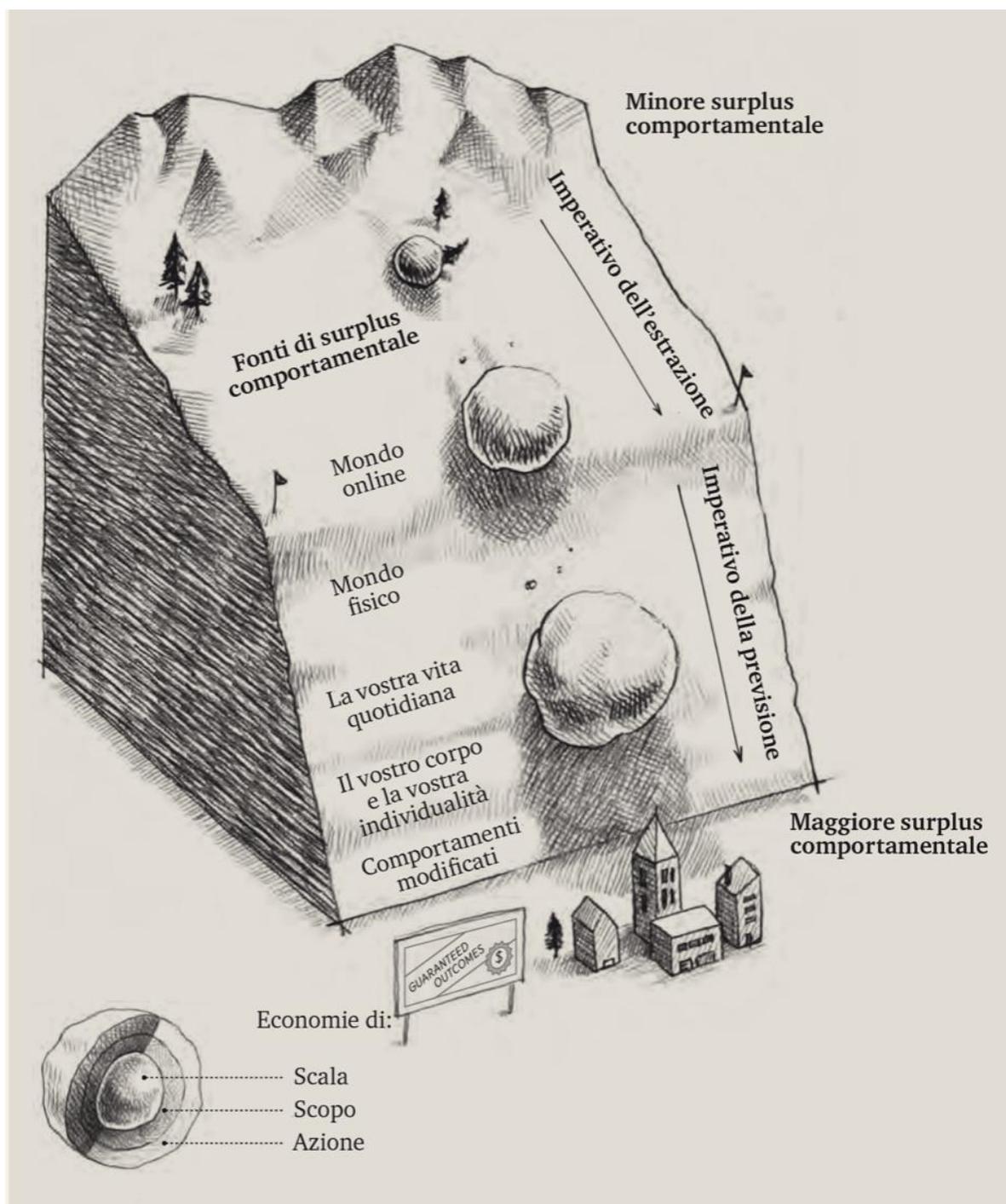
A distanza di un paio di anni (maggio 2023) la situazione resta pressoché invariata, con l'eccezione di Facebook (META), che registra una perdita del 41.7% del proprio valore rispetto all'anno precedente (<https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2023-preview.pdf>).

Figura 2. Rappresentazione schematica degli attori del mercato, dello Stato e della società civile nella *platform society*.



I tre soggetti intervengono a modellare la *platform society*. Si noti come, poiché gli attori pubblici e privati non possono essere sempre distinti nettamente, essi si sovrappongono parzialmente (illustrazione di Fernando van der Vlist; [Van Dick et al., 2018, p.59](#)).

Figura 3. La dinamica dell'accumulazione di *surplus* comportamentale



Il ciclo dell'esproprio si pone come base del Capitalismo della Sorveglianza, inscrivendosi entro una serie più ampia di attività che Shoshana Zuboff descrive come «dinamica dell'accumulazione di *surplus* comportamentale». Essa prevede l'attivazione gerarchica di economie di scala, scopo e azione al fine di appropriarsi di una quantità sempre maggiore di *surplus* comportamentale. La dinamica principale del capitalismo della sorveglianza è infatti l'accumulo di nuove fonti di surplus comportamentale in grado di offrire un potere predittivo sempre più grande. L'obiettivo è ottenere delle previsioni quasi sicure dei comportamenti reali. L'estrazione inizia online, ma l'imperativo della previsione crea un effetto valanga, e si sposta verso nuove fonti nel mondo reale. (Zuboff, 2019, p. 162).

Figura 4. Analisi comparativa dei principali paradigmi produttivi con il modello di piattaforma

Table 1 –Comparing platform as a productive paradigm

	Fordism	Toyotism	Platformism
Theoretical framework	Taylor's Scientific Labor Organization	Sabel & Priore Flexible Specialization	Vargo e Lasch's Service Dominant Logic
Reference Market	Mass Market	Mass of Markets	Conversational Markets
Technology	Specialized	Polivalent	Accessible
Structure	Piramidal	Networked	Eterarchical
Production	Standardized	Differentiated	Customized
Phase of Production	Integrated	Limited outsourcing	Wide outsourcing (crowdsourcing)
Labour	Formal and low qualified	Formal e high specialized	Formal and informal with different degree of specialization and professionalization
Information	Scarce and Fragmented	Shared and reserved to people involved in production	Share and redundant, inside/outside
Marketing	Mass Marketing	Relational Marketing	Societing
Type of consumer	Buyer	Client	Prosumer
Consumer involvement in production	None	At the beginning (market analysis) and at the end (post-selling services)	In whole the phases of production

Davide Arcidiacono ha proposto in tal senso uno schema evolutivo dei principali paradigmi produttivi così da suggerire una prima analisi comparativa del modello di piattaforma con i suoi precedenti rappresentati dal Fordismo e dal Toyotismo. Secondo la sua ricostruzione nel modello produttivo taylorista-fordista l'azienda era integrata verticalmente in una struttura piramidale. Nel modello flessibile si è privilegiata la capacità di rispondere ai mercati, aumentando la qualificazione del lavoro e la specializzazione dei processi ed esternalizzando alcune fasi produttive. Dal mercato di massa ci si sposta ad una massa di mercati, in cui l'imperativo della conoscenza/informazione individua strategie adattive/reattive alle fluttuazioni del mercato. Il marketing passa dal marketing di massa al marketing relazionale. Il consumatore diventa cliente e comincia ad avere un ruolo sempre più attivo nel processo produttivo.

Nell'era delle piattaforme, la massa dei mercati è stata polverizzata in una fluida eterogeneità di nicchie e tribù di consumatori interconnessi. I flussi informativi e relazionali, più che delle merci, condizionano il mercato (si parla di mercati conversazionali). Il valore strategico passa ai consumatori, che diventano co-autori o *prosumer*: innovazione ed efficienza aziendali si misurano sulla capacità di creare all'interno della piattaforma una maggiore possibilità espressiva e creativa per gli utenti da trasformare in valore. Definendosi in qualità di abilitatori, le aziende aggirano le regolamentazioni ed agiscono come «eterarchie» o «organizzazioni *möbius*» (Stark, Watkins, 2018), basate sulla cooptazione (a volte anche aggressiva) di beni e risorse. I processi di outsourcing e la crescita di rilevanza del settore ICT spingono verso un nuovo modello di produzione estremamente snello, coerente con l'idea di "piattaforma", che agisce come un'organizzazione senza confini secondo la logica *product-as-a-service*. Un sistema centrale coordina sistemi produttivi diversificati e reti di operatori umani e non umani, professionali o amatoriali. Per questo motivo, Haydn Shaughnessy (2015) afferma che queste *plat-firm* sono coordinatori di interazioni che quindi richiedono nuove forme di lavoro, impegno, leadership e integrazione che non possono essere mutuate dai modelli precedenti (Arcidiacono, 2019).

11 Allegati

Allegato 1: Rilevazione Livello di Digitalizzazione delle Cooperative di CulTurMedia

Rilevazione Livello di Digitalizzazione delle Cooperative di CulTurMedia

In collaborazione tra
Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale - Sapienza Università di Roma e CulTurMedia

I. Informazioni generali

1. Nome della cooperativa
2. Sede della cooperativa
3. Nome della persona che compila il questionario
4. Mail
5. Qual è il valore della produzione della vostra cooperativa?
 - da 100 mila a 500 mila euro
 - da 500 mila a 1 milione di euro
 - da 1 milione a 2 milioni di euro
 - da 2 milioni a 3 milioni di euro
 - da 3 milioni a 5 milioni di euro
 - da 5 a 10 milioni di euro
 - oltre i 10 milioni di euro

II. Progetti per la transizione digitale

6. Hai registrato interesse o pressioni, da parte dei soci, per la transizione digitale?
 - per nulla
 - poco
 - abbastanza
 - molto
7. Come reputa la vostra cooperativa il processo di transizione digitale? (inserire per ogni modalità di risposta una scala da 1 a 4 in cui 1: per nulla; 2: poco; 3: abbastanza; 4: molto)
 - Necessario
 - Remunerativo
 - Rischioso
 - Utile
 - Indifferente
 - Controproducente

8. Hai progetti concreti per la transizione digitale della vostra cooperativa?

- Sì, ma ancora in stato di pianificazione
- Sì, nella fase operativa di investimento
- Sì, con gli investimenti pianificati già realizzati
- No, ma ci stiamo pensando
- No, non ci siamo ancora posti il problema

Se hai avviato o pensi di avviare un percorso di transizione digitale rispondi alle domande seguenti:

9. Quanto prevedi sia necessario investire in questo processo?

- da 5 mila a 10 mila euro
- da 10 mila euro a 20 mila
- da 20 mila a 30 mila euro
- da 30 mila a 50 mila euro
- da 50 mila a 100 mila euro
- oltre 100 mila euro

10. Nel processo di pianificazione degli investimenti necessari hai fatto ricorso a consulenze esterne alla cooperativa?

- Sì, mi sono affidato ad una consulenza esterna privata
- Sì, mi sono affidato ad una consulenza legata a Legacoop
- Sì, ho avviato una collaborazione con l'Università [specificare quale]
- No, abbiamo fatto da soli
- Non ci siamo ancora mossi in questa direzione

11. Su quale aspetto intendete investire? (è possibile selezionare più di una risposta)

- Hardware
- Software
- Formazione
- Sicurezza informatica
- Gestione Privacy
- Reti e passaggio al cloud
- progettazione di un ambiente web specifico [piattaforma, app...]
- Altro, specificare: ...

12. Quali obiettivi vi siete posti? (è possibile selezionare più di una risposta)

- Aumento dei ricavi attraverso la vendita dei prodotti e servizi già venduti in precedenza (senza l'ausilio di un sito o una piattaforma digitale)
- Aumento dei ricavi attraverso la vendita di spazi a investitori pubblicitari
- Ammodernamento strutturale della cooperativa
- Internazionalizzazione delle linee di offerta della cooperativa
- Allineamento alle logiche di mercato
- Reinvestimento dei ricavi in progetti di sviluppo sostenibile
- Reinvestimento dei ricavi in progetti per la valorizzazione del territorio
- Reinvestimento dei ricavi a vantaggio dei soci della cooperativa

III. Progettazione e utilizzo di piattaforme digitali cooperative

13. La vostra cooperativa

- utilizza già una piattaforma digitale per lo sviluppo delle proprie attività
- sta progettando lo sviluppo di una piattaforma digitale per lo sviluppo delle proprie attività
- non dispone e non sta progettando una piattaforma digitale per lo sviluppo delle proprie attività

Se si utilizza o si sta progettando una piattaforma digitale:

14. Lo sviluppo della piattaforma prevede o ha previsto attività di co-progettazione o progettazione partecipata, coinvolgendo nel processo i soci e/o altri stakeholder della cooperativa?

- Sì
- No

15. Se sì, quali aspetti ha riguardato la co-progettazione? (è possibile selezionare più di una risposta)

- aspetti tecnici, come l'individuazione di specifici strumenti e funzionalità di piattaforma (ad esempio: possibilità di valutare con scale di gradimento il singolo servizio o merce; presenza di aree dedicate alla comunicazione e allo scambio tra utenti, ecc.)
- aspetti relativi alla natura dei contenuti, prodotti o servizi offerti (ad esempio: contenuti editoriali, servizi di consulenza, itinerari turistici, strutture di accoglienza, biglietti per musei, teatri o concerti, informazioni su siti di interesse storico-culturale e/o naturale ecc.)
- aspetti relativi agli accordi commerciali e alla privacy degli utenti (ad esempio: quali dati e informazioni prodotte o rese disponibili dalla piattaforma possono essere visibili e circolare tra i soci, i lavoratori o terze parti)
- aspetti relativi all'estetica e alla grafica della piattaforma (come ad esempio le caratteristiche delle interfacce) o alla semplicità di utilizzo da parte degli utenti
- Altro, specificare: ...

16. Quali attori sono stati coinvolti nelle fasi di co-progettazione della piattaforma? (è possibile selezionare più di una risposta)

- Soci
- Stakeholder esterni
- Fornitori terzi di servizi digitali o informatici
- Consulenti esterni privati
- Università
- Consulenti legati a Legacoop

17. Quali modalità di coinvolgimento sono state adottate per la co-progettazione della piattaforma? (è possibile selezionare più di una risposta)

- Focus group
- Interviste
- Conversazioni informali

- Attività di brainstorming
- Attività di formazione e cooperazione dei soci-lavoratori
- Questionari e/o schede di rilevazione

18. La gestione della piattaforma e dei dati generati dalle attività che si svolgono al suo interno sono:

- Demandati a figure esterne
- Gestiti da soci della cooperativa
- Gestiti da lavoratori della cooperativa
- Gestiti in condivisione tra uno o più fornitori esterni e soci-lavoratori della cooperativa

19. Nella piattaforma che utilizzate: (è possibile selezionare più di una risposta)

- è rispettato il principio della proprietà condivisa fra i soci
- i costi di gestione e i ricavi provenienti dalle attività che si svolgono sulla piattaforma sono trasparenti e visibili ai soci
- l'adesione è libera e volontaria (i soci-lavoratori possono decidere se partecipare ed usufruire o meno dei servizi offerti)
- i soci esercitano un controllo democratico partecipando alla definizione delle politiche e all'assunzione delle decisioni riguardanti la piattaforma
- i soci contribuiscono equamente al capitale della piattaforma e lo controllano democraticamente
- i dati degli utenti sono raccolti, utilizzati ed eventualmente venduti agli inserzionisti pubblicitari o a terzi in maniera trasparente
- sono garantiti salari e redditi equi e sicuri ai lavoratori che svolgono la propria attività attraverso la piattaforma digitale
- è possibile e semplice ottenere informazioni, chiarimenti e assistenza tecnica circa il funzionamento della piattaforma
- sono presenti forme di tutela digitale, come la sicurezza delle comunicazioni che avvengono in piattaforma, il diritto alla privacy, la tutela dell'identità e reputazione dei lavoratori
- esistono limiti alle forme di controllo sul posto di lavoro (le attività dei soci-lavoratori non vengono costantemente monitorate da logiche algoritmiche né sono affidate alla sola valutazione da parte degli utenti-consumatori)
- è contemplata una flessibilità degli orari lavorativi (il lavoro digitale del socio-lavoratore ha confini chiari e lascia spazio al tempo libero ed alla formazione)

12 Bibliografia

AGERHOLM, Harriet, (2017), [*Airbnb accused of failing to close 'dangerous loopholes' after guest finds corpse in garden*](#), The Independent, 10 dicembre 2017.

AIGRAIN, Philippe, (2012), *Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Airbnb, "Shared Opportunity: How Airbnb Benefits Communities", consultabile presso https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2015/05/01740-

ALINI, Erica, (2018), [*Review of Airbnb horror stories finds 'multiple dangerous loopholes and scams'*](#), Global News, 11 gennaio 2018.

ANDERSON, Andrea, A., (2006), *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*, The Aspen Institute.

ANDERSSON-SCHWARZ, Jonas, (2017), Platform Logic: An Interdisciplinary Approach to the Platform-Based Economy, in *Policy and Internet* 9, no. 4 (2017): 374–94.

ANTOLIN-DIAZ, Juan, DRECHSEL, Thomas e PETRELLA, Ivan, (2015), *Following the Trend: Tracking GDP When Long-Run Growth Is Uncertain*, Fulcrum.

ARCHIBUGI, Daniele, FILIPPETTI, Andrea e FRENZ, Marion, (2013), The Impact of the Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe, in *Technological Forecasting and Social Change* 80, no.7: 1247–60.

ARCIDIACONO Davide, GANDINI, Alessandro, PAIS, Ivana, (2018), Sharing What? The 'Sharing Economy' in the Sociological Debate, in *The Sociological Review Monographs*, 66(2): 275-288.

ARCIDIACONO, Davide, (2019), Gli ambigui sentieri del platform work: tra marginalizzazione e nuovi paradigmi produttivi, in Croce C., Prevede R., Zucca A. (eds.) *Porte Girevoli. Lavoro marginale e nuove vulnerabilità*, Milano: Fondazione Feltrinelli.

ARCIDIACONO, Davide, BORGHI, Paolo e CIARINI, Andrea, (2019), Platform Work: From Digital Promises to Labor Challenges, in *Partecipazione e conflitto*, 12(3): 611-628, DOI: 10.1285/i20356609v12i3p611.

ARMANO, Emiliana, MURGIA, Annalisa e TELI, Maurizio (a cura di), (2017), *Platform Capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, Mimesis, Milano-Udine.

ARORA, Payal, (2014), *The Leisure Commons: A Spacial History of the Web 2.0. Studies in Science*, Routledge, London.

ARRINGTON, Michael, (2011), *Another Airbnb victim tells his story: "There were meth pipes everywhere"*, TechCrunch (31 luglio 2011), consultabile alla pagina: <http://techcrunch.com/2011/07/31/another-airbnb-victim-tells-his-story-there-were-meth-pipes-everywhere/>.

AVELLINO, Damiano *et al.* (2020), La Sperimentazione di Vicoo Platform. Il primo acceleratore di comunità per piattaforme cooperative digitali, in *Pandora Rivista*, n. 3/2020, pp. 238-245.

BALKIN, Jack M., (2017), *The Three Laws of Robotics in the Age of Big Data*, in *Faculty Scholarship Series*.

BALL, James, ARNETT, George e FRANKLIN, Will, (2014), London's buy-to-let landlords look to move in on spare room website Airbnb, *The Guardian* (consultabile presso <https://www.theguardian.com/technology/2014/jun/20/buy-to-let-landlords-leasing-properties-airbnb-uk>).

BARBROOK, Richard e CAMERON, Andy, (1996), The Californian Ideology, in *Science as Culture*, vol. 26, n.6, part 1, pp. 44-72.

BARLOW, John, P., (1996), *Dichiarazione di Indipendenza del Cyberspazio*, consultabile presso <https://www.eff.org/it/cyberspace-independence>.

BAUWENS, Michel, (2006), The Political Economy of Peer Production, in *Real-World Economics Review*, 3(37): 33-44.

BAUWENS, Michel e KOSTAKIS, Vasileios, (2016), «Why Platform Co-ops Should Be Open Co-ops», in T. Scholz and N. Schneider (eds.), *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism; A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*, pp. 163-6. New York: OR Books.

BBC News, (2009), *Traveller website rapist jailed*. BBC News, October 29, 2009, consultabile presso http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/west_yorkshire/8332140.stm.

BECK, Ulrich, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci Editore, 2013.

BELK, Russell, (2014), Sharing versus Pseudo-Sharing in Web 2.0, in *The Anthropologist*, 18(1): 7-23.

BENCKENDORFF, Pierre, J., XIANG, Zheng e SHELDON Pauline, J., (2019), "Social media and tourism", in BENCKENDORFF P. J., XIANG Z., SHELDON P. J. (Eds.), *Tourism Information Technology*, Wallingford, CAB International 3, 2019, pp. 116-144.

BENTIVEGNA Sara e BOCCIA ARTIERI, Giovanni, (2019), *Le teorie delle comunicazioni di massa e la sfida digitale*, Laterza, Roma-Bari.

BERGEAUD, Antonin, CETTE, Gilbert e LECAT, Rémy, (2015), Productivity Trends in Advanced Countries between 1890 and 2012, in *Review of Income and Wealth*, doi:10.1111/fila.12185.

BERLAND, Jody, (2000) «Cultural Technologies and the “Evolution” of Technological Cultures», in A. Herman and T. Swiss (eds) *The World Wide Web and Contemporary Cultural Theory*, pp. 235–58. New York: Routledge.

BERNARDI, Monica, (2018), The impact of AirBnB on our cities: Gentrification and ‘disneyfication’ 2.0, in *The Urban Media Lab*, LabGov, consultabile presso <https://labgov.city/theurbanmedialab/the-impact-of-airbnb-on-our-cities-gentrification-and-disneyfication-2-0/>.

BERSHIDSKY, Leonid, (2017), [*Airbnb, Like Uber, Needs to Grow Up*](#), Bloomberg Opinion, 12 dicembre 2017.

BHATT, Chandradeep *et al.*, (2023), Web Scraping: Huge Data collection from Web, 2023 International Conference on Sustainable Emer in Innovations in Engineering and Technology (ICSEIET).

BHATTARAI, Abha e BADGER, Emily, (2016), [*Airbnb hires Eric Holder to help company fight discrimination*](#), *The Washington Post*, 20 luglio 2016.

BLOCH, Ernst, (1995), *The Principle of Hope*, vol. 1. Cambridge, MA: MIT Press.

BLY, L., (2011), *Renting your home to strangers: A vacation horror story*, USA Today, 29 luglio 2011, (consultabile presso: <http://travel.usatoday.com/destinations/dispatches/post/2011/07/airbnb-nightmare-apartment-trashed-safety-renters/178966/1?csp14tf>).

BOCCIA ARTIERI, Giovanni e MARINELLI, Alberto, (2018), Piattaforme, algoritmi, formati. Come sta evolvendo l’informazione online, in *Problemi dell’Informazione*, XLIII, 3, pp. 349-368.

BOERI, Tito, *et al.*, (2018), Social Protection for Independent Workers in the Digital Age, paper presentato alla XX European Conference of the Fondazione Debenedetti.

BOGOST, Ian e MONTFORT, Nick, (2007), Platform Studies: Computing and Creativity on the VCS, MPC, and Wii, in *Proceedings of the Digital Arts and Cultures Conference* (Melbourne, Australia September 14–18).

BOGOST, Ian e MONTFORT, Nick, (2009), Platform Studies: Frequently Questioned Answers, in *Digital Arts and Culture*, December 12–15, 2009, Irvine, California, USA.

BOGOST, Ian e MONTFORT, Nick, (n.d.), *New Media as Material Constraint. An Introduction to Platform Studies*, consultabile presso: <http://bogost.com/downloads/bogost%20montfort%20hastac.pdf>)

BOLOGNA, Sergio, (2015), *Knowledge workers. Dall'operaio massa al freelance*, Trieste: Asterios.

BOLOGNA, Sergio e BANFI, Dario, (2010), *Vita da freelance: i lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli: Milano.

BORKIN Simon, (2019), *Platform co-operatives. Solving the digital conundrum*, Nesta and Cooperatives UK.

BOST, Elizabeth, (2011), *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence: Repas.

BOTSMAN, Rachel, ROGERS, Roo, (2010), *What's Mine Is Yours*, London: Collins.

BOTTOS, Giacomo e CATTANI, Lorenzo, (2020), La cooperazione come piattaforma. Intervista a Rita Ghedini in *Pandora Rivista*, n. 3/2020, pp. 194-201.

BOTTOS, Giacomo, (2020), Finanziare lo Sviluppo Sostenibile. Intervista a Simone Gamberini, in *Pandora Rivista*, n. 3/2020, pp. 202-211.

BOUDES, MéliSSa, (2019), «Labour transformation and institutional re-arrangement in France», in ROELANTS, B., EUM, H., ESIM, S., NOVKOVIC, S., and KATAJAMAÄKI, W. (eds.), *Cooperatives and the world of work*, Oxen and New York: Routledge.

BOZEMAN, Barry, (2007), *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, DC: Georgetown University Press.

BRANDNER, Lou T. E. e PARISI, Stefania, (2019), «Airbnb And The Platform City: An Ambiguous Overlap Between Digital Workers And Citizens», Abstract in atti di convegno.

BRIZIARELLI, Marco, (2017), «La dialettica del volontariato 2.0. La produzione di soggettività neoliberale attraverso Facebook», in Armano *et al.*, (a cura di), *Platform Capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, (pp. 71-88), Mimesis, Milano-Udine.

BROWN-SARACINO, Japonica, (2010), *The Gentrification Debates: A Reader*, New York: Routledge.

BROWN, Tina, (2009), The Gig Economy, Daily Beast (consultabile presso <https://www.thedailybeast.com/the-gig-economy>).

BROWN, Wendy, (2015) *Undoing the Demos*, New York, NY: Zone Books.

BRUNI, Attila e ESPOSITO, Fabio Maria, (2019), "It obliges you to do things you normally wouldn't": organizing and consuming private life in the age of airbnb, in *Partecipazione e conflitto*, 12(3) 2019: 665-690, DOI: 10.1285/i20356609v12i3p665.

BRUNS, Axel, (2008), *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Produsage*, New York: Peter Lang.

BRYMAN, Alan, (1999), The Disneyization of Society, in *The Sociological Review*, Volume: 47 issue: 1: 25-47.

BENALCÁZAR, Alarcón, (2009), Il Buen Vivir – sumak kawsay – la costruzione di un paradigma per una diversa umanità (Ecuador), in R. Martufi, L. Vasapollo (a cura di), *Futuro indigeno. La sfida delle Americhe*, Jaca Book, Milano.

BUREAU, Marie-Christine e CORSANI, Antonella, (2015), Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle, in *Revue française de socio-économie*, (15).

BURNICKA, Anna e ZYGMUNTOWSKI, Jan, J., (2019), *Platform Cooperativism as the Engine of Solidary Growth*, #CoopTech, <https://in strat.pl/wp-content/uploads/2019/11/CoopTech-Platform-Cooperativism-as-the-Engine-of-Solidary-Growth.pdf>

BYUNG-CHUL Han, (2010), *Müdigkeitsgesellschaft*, Berlin: Matthes & Seitz Berlin.

CAPINERI, Cristina, PICASCIA, Stefano e ROMANO, Antonello, (2018), L'airificazione delle città: Airbnb e la produzione di ineguaglianza, in *LADEST - Laboratorio dati economici, storici, territoriali*, Università di Siena, consultabile alla pagina: <https://www.che-fare.com/airificazione-citta-airbnb-ineguaglianza-studio/>.

CARAVELLA, Serenella e MENGHINI, Mirko, (2018), Race against the Machine. The effects of the fourth industrial revolution on the professions and on the labor market, in *Industria*, 39 (1), pp. 43-68.

CARROLL, John M, CONVERTINO, Gregorio FAROOQ, Umer e ROSSON Mary Beth, (2012), The Firekeepers: Aging Considered as a Resource, in *Universal Access in the Information Society* 11(1):7-15, DOI:[10.1007/s10209-011-0229-9](https://doi.org/10.1007/s10209-011-0229-9)

CASTELLS, Manuel, (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell; trad. it. *La nascita della società in rete*, Milano, Egea-Editoriale Bocconi, 2002.

CASTELLS, Manuel, (2001), *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet*, Oxford University Press, Oxford; trad. it. *Galassia Internet*, Feltrinelli, Milano 2002.

CENTRA Marco, DEIDDA, Massimiliano e DELLA RATTA, Francesca, (2023), *L'economia delle piattaforme digitali. Prime evidenze dall'indagine inapp sul turismo, la*

ristorazione e i trasporti, Inapp DPS (consultabile presso https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/3915/INAPP_Centra-Deidda-dellaRatta_Economia_piattaforme_digitali_PB-31_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

CERRETI Claudio e GIANGRASSO Giancarlo, (2004). Cinema Italia. In Conti S., (a cura di), *Riflessi italiani. L'identità di un paese nelle rappresentazioni del suo territorio*. Milano: Touring Club Italiano, pp. 175-184.

CHADWICK, Andrew, (2013) *The Hybrid Media System: Politics and Power*, Oxford: Oxford University Press.

CODAGNONE Cristiano, ABADIE, Fabienne e BIAGI, Federico, (2016), *The Future of Work in the 'Sharing Economy'. Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation?*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CONATY, Pat, BIRD, Alex e ROSS, Cilla, (2018), *Working together: Trade union and co-operative innovations for precarious workers*, Co-operatives UK: Manchester.

Corporate Europe Observatory, (2018), UnFairbnb. How online rental platforms use the EU to defeat cities' affordable housing measures (consultabile presso <https://corporateeurope.org/sites/default/files/unfairbnb.pdf>).

COSTA, N. e MARTINOTTI, G., 2003, «Sociological theories of tourism and regulation theory», in L.M. Hoffman, S.S. Feinstein, D.R. Judd (a cura di), *Cities and Visitors*, Blackwell, Malden, pp. 53-71.

COSTA, Ramon Bezerra, FERNANDES, Viviane Marinho e GONÇALVES, Fernando do Nascimento, (2017), The construction of trust in hospitality experiences mediated by the Internet: the cases of Couchsurfing and Airbnb, in *Comunicação Mídia e Consumo*, 14(39), 67-87.

COULDRY, Nick e HEPP, Andreas, (2016) *The Mediated Construction of Reality*, London: John Wiley & Sons.

COYLE, Diane e YEUNG, Timothy Y., (2016). Understanding AirBnB in Fourteen European Cities, (consultabile presso https://www.researchgate.net/publication/333021103_Understanding_AirBnB_in_Fourteen_European_Cities).

CREST, Center for Responsible Travel, (2019), *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2019*, Washington, DC, consultabile alla pagina: <https://www.responsibletravel.org/wp-content/uploads/sites/213/2021/03/trends-and-statistics-2019.pdf>.

CRESWELL, John W. e PLANO CLARK, Vicki L., (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd Edition, SAGE Publications, Los Angeles.

CRESWELL, John W. e TASHAKKORI, A. (2007). Editorial: Differing Perspectives on Mixed Methods Research, in *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 303-308, consultabile presso <https://doi.org/10.1177/1558689807306132>).

CRESWELL, John, (2010) "Mapping the developing landscape of mixed methods research", in *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, Tashakkori, A. and Teddlie, C. (Eds) 2010, Sage, California, pp. 45-68.

CURRENT POPULATION SURVEY, (2018), Electronically mediated work: new questions in the Contingent Worker Supplement, in *Monthly Labor Review* September: 1-32.

D'ERAMO, Marco, (2017), *Il selfie del mondo. Indagine sull'et del turismo*. Milano: Feltrinelli, 2017.

POELL, Thomas, KENNEDY, Helen and VAN DIJCK, José, Data & Agency, in *Big Data & Society*, consultabile alla pagina: <http://bigdatasoc.blogspot.com.es/2015/12/special-theme-data-agency.html>.

DE STEFANO, Valerio, (2016), The rise of the just-in-time workforce: On- demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy, in *Comparative Labor Law Policy Journal*, 37 (3), pp. 471-504.

DENNETT, Adam e SONG, Hanqun, (2016), Why tourists thirst for authenticity – and how they can find it, in *The Conversation*. ISSN 2044-5032.

DI NUNZIO, Daniele, (2018), Flessibilità e digitalizzazione del lavoro: forme organizzative, condizioni e soggettività, in *Digicult, Scientific Journal on Digital Cultures*, Vol. 3, Iss. 3, 125–138, DOI: 10.4399/978882552089711.

EDELMAN Benjamin, LUCA, Michael e SVIRSKY, Dan, (2017), Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment, in *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 9, n. 2, pp. 1-22.

EGAN, Daniel, (1990), Towards a Marxist theory of labour-managed firms breaking the degeneration thesis, in *Review of Radical Political Economics* 22(4): 67–86.

ELLSON, Andrew, (2017), [*The rotting corpse and other Airbnb horror stories*](#), The Times, 9 dicembre 2017.

Eurofound-ILO (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg: Publications Office of the EU; Geneva: International Labour Office.

Eurofund, (2018a), *Employment and working conditions of selected types of platform work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofund, (2018b), *Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment*. Luxembourg: Publications Office of the EU.

European Commission, (2020), Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on European data governance (Data Governance Act), (consultabile presso <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020PC0767>).

EVANS, David, S. e SCHMALENSSEE Richard, (2016), *Matchmakers. The New Economics of Multisided Platforms*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

FARRELL Diana e GREIG, Fiona, (2016), Paychecks, paydays, and the online platform economy: Big data on income volatility, in *JP Morgan Chase Institute*, consultabile alla pagina: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2911293 (consultato il 31 agosto 2021).

FILEBORN, Bianca e TROTT, Verity, (2021), "It ain't a compliment": Feminist data visualisation and digital street harassment advocacy, in *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 0, pp. 1–23.

FLORIDI, Luciano, (2017), *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, Milano).

FORAMITTI, Joël, VARVAROUSIS, Angelo e KALLIS, Giorgos, (2020), Transition within a transition: how cooperative platforms want to change the sharing economy, in *Sustainability Science*, 2020: p. 1-13.

FORMENTI, Carlo, (2016), *La variante populista*, Derive Approdi, Roma.

FORTUNATI, Leopoldina, (1981), *L'arcano della riproduzione: casalinghe, prostitute, operai e capitale*, Venezia, Marsilio.

FOUCAULT, Michel, (2008), *The Birth of Biopolitics*, New York, NY: Palgrave Macmillan.

FRAU, Mario, (2010), *La coop non sei tu*, Editori Riuniti, Roma.

FRENKEN, Koen, (2017), Political economies and environmental futures for the sharing economy, in *Phil Trans R Soc A* 375:20160367.

FUCHS, Christian, (2010), Labor in informational capitalism and on the Internet, in *The Information Society: An International Journal*, 26, 3, pp. 179-196).

FUCHS, Christian, (2014) *Digital Labour and Karl Marx*, Routledge, New York.

FUCHS, Richard, (2013), Digital Prosumption Labour on Social Media in the Context of the Capitalist Regime of Time, in *Time & Society*, 23, 1, pp. 97-123.

FUMAGALLI, Andrea e MORINI, Cristina, (2010), Life put to work: Towards a life theory of value, in *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 10(3-4), pp. 234-252.

FUSTER, Morel e ESPELT, Rodrigo, (2017), *Platform Cooperativism Holistic Characterization and Delimitation: 10 Cases of Barcelona Ecosystem*, Mini-Conference Re-embedding the Social: Cooperatives, Political Consumerism and Alternative Lifestyles. SASE.

GANDINI, Alessandro, (2016), *The Reputation Economy: Understanding Knowledge Work in Digital Society*, Palgrave Macmillan.

GANDINI, Alessandro, PAIS Ivana e BERALDO Davide, (2016), Reputation and trust on online labour markets: the reputation economy of Elance, in *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 10 (1): 27-43.

Garante per la Protezione dei Dati Personali, (2018), *Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati. Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016* (consultabile presso <https://www.garanteprivacy.it/documents/10160/0/Regolamento+UE+2016+679.+Arricchito+con+riferimenti+ai+Considerando+Aggiornato+alle+rettifiche+pubblicate+sulla+Gazzetta+Ufficiale++dell%27Unione+europea+127+del+23+maggio+2018>).

GARCÍA-AYLLÓN, Salvador, (2018), Urban Transformations as an Indicator of Unsustainability in the P2P Mass Tourism Phenomenon: The Airbnb Case in Spain through Three Case Studies, in *Sustainability* 10.8.

GASPER, Phil, (2014), Are Workers' Cooperatives the Alternative to Capitalism?, in *International Socialist Review* (consultabile presso <https://isreview.org/issue/93/are-workers-cooperatives-alternative-capitalism/index.html>).

GAWER, Annabelle, (2014), Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework, in *Research Policy* 43 (2): 1239–1249.

GEHL, Robert W., (2011) The Archive and the Processor: The Internal Logic of Web 2.0, in *New Media & Society* 13, no. 8: 1228–44.

GHIRLANDA, Pietro, (2023), Lessons from Italy. The Platform Co-op ecosystem and the role of Municipal Institutions, *Institute for the Cooperative Digital Economy* (consultabile presso <https://platform.coop/blog/report-lessons-from-italy-the-italian-platform-cooperative-ecosystem-and-the-role-of-municipal-institutions-by-pietro-ghirlanda/>).

GIDDENS, Anthony, *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino, 1994.

GILLESPIE, Tarleton, (2006) "Designed to Effectively Frustrate": Copyright, Technology, and the Agency of Users, in *New Media & Society* 8(4): 651–69.

GILLESPIE, Tarleton, (2010), The Politics of 'Platforms', in *New Media & Society*, 12 (3), pp. 347-364.

GILLESPIE, Tarleton, (2017), The Platform Metaphor, Revisited, in *HIIG Science Blog*. Berlin: Alexander von Humboldt Institute für Internet und Gesellschaft. August 24, 2017, consultabile alla pagina: <https://www.hiig.de/en/blog/the-platform-metaphor-revisited/>.

GILLESPIE, Tarleton, (2018), *Custodians of the Internet. Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions that Shape Social Media*, Yale University Press, New Haven-London.

GIORGIANTONIO, Cristina e RIZZICA, Lucia, (2018), Il lavoro nella gig economy. Evidenze dal mercato del food delivery in Italia, in *Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza*, n. 472.

GIOVANNELLI, Gianni, (2016), *Riflessioni sul caso Foodora*, consultabile alla pagina: <http://effimera.org/riflessioni-sul-caso-foodora-gianni-giovannelli/>.

GITELMAN, Lisa, (2013), *"Raw Data" is an Oxymoron*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England.

GOFFMAN, Erving, (1997, prima ed. 1959), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna.

GRAHAM Mark e SHAW, Joe, (2017), «Toward a fairer Gig Economy» Meatspace Press.

GRAYER, Seamus, (2020), Stocksy United: A case study of co-operation in the cultural industries, in *Communication, Art & Technology*. School of Communication.

GREENBAUM, Joan e KYNG, Morten, (eds), (1991b) «Preface: memoirs of the past», in J. Greenbaum and M. Kyng (eds), *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*, Chichester, UK: Lawrence Erlbaum Associates, vii–x.

GUGLIELMINETTI Elisa, LOBERTO, Michele e MISTRETTA, Alessandro, (2021), The Impact Of Covid-19 On The European Short-Term Rental Market, in *Covid-19 Note*, 3 February 2021, Banca D'Italia.

GUIDOLIN Ugo, MICHIELON Erika, (2019), *Platform Cooperativism. Come uscire dal capitalismo digitale verso un'economia della condivisione più etica e inclusiva*, Libreria Universitaria, Padova.

GUTTENTAG, Daniel, (2015), «Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector», *Current Issues in Tourism*, 18:12, 1192-1217, DOI: 10.1080/13683500.2013.827159.

HABERMAS, Jürgen, (1968), *Knowledge and Human Interests*, Boston: Beacon Press.

HABERMAS, Jürgen, (1984), *The Theory of Communicative Action*, Boston: Beacon Press.

HABIBI, Mohammad Reza, KIM, Andrea e LAROCHE, Michel, (2016), From sharing to exchange: an extended framework of dual modes of collaborative non-ownership consumption, in *J. Assoc. Consum. Res.* 1 (2), 277–294.

HABIBI, Mohammad Reza, KIM, Andrea e LAROCHE, Michel, (2017), What managers should know about the sharing economy, in *Bus. Horiz.* 60 (1), 113–121.

HAYS, Stephanie, PAGE Stephen J. e BUHALIS Dimitrios, (2013), Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations, in *Current Issues in Tourism*, 16, 2013, n .3, pp. 211–239.

HELMOND, Anne, (2015a), *The web as platform: Data Flows in Social Media*, University of Amsterdam, Doctoral Thesis.

HELMOND, Anne, (2015b), The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready, in *Social media + society*, July-December 2015: 1-11 doi: 10.1177/2056305115603080.

HESSE-BIBER, Sharlene N., (2010), *Mixed Methods Research: Merging Theory with Practice*, Guilford Press, New York.

HEYVAERT, Mieke *et al.*, (2013), Critical Appraisal of Mixed Methods Studies, in *Journal of Mixed Methods Research*, 7(4), 302-327, (consultabile presso <https://doi.org/10.1177/1558689813479449>).

HO, Wenny, VAN WESSEL, Margit e TAMÁS, Peter Andrew, (2020), The Hidden Life of Theories of Change, in *End-Term Evaluation of the Citizen Agency Consortium*.

HUDSON Simon e THAL Karen, (2013), The Impact of Social Media on the Consumer Decision Process: Implications for Tourism Marketing, in *Journal of Marketing Communications*, 30, n. 1-2, pp. 156-160.

HUWS, Ursula, (2010), Expression and expropriation: The dialects of autonomy and control in creative labour, in *Ephemera, theory & politics in organization*, vol. 10, n. 3/4, pp. 504-521.

HUWS, Ursula, (2014), *Labor in the Global Digital Economy: The Cybertariat Comes of Age*, NYU Press.

HUWS, Ursula, *et al.* (2017) «Work in the European Gig Economy: Research Results from the UK, Sweden, Germany, Austria, The Netherlands, Switzerland and Italy», *FEPS – Foundation For European Progressive Studies*, UNI Europa and Hertfordshire Business School, University Of Hertfordshire.

INPS, (2018), *XVII rapporto annuale*, Roma, Inps. Inter-relationships, *Business Management Dynamics* 2 (10): 49–62.

International Labour Office, Department of Statistics, (2018), “*Guidelines concerning statistics of cooperatives*” (consultabile presso https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648558.pdf).

International Telecommunication Union (ITU), (2014), *Measuring the Information Society Report*, Geneva: International Telecommunication Union.

JENKINS, Henry, FORD, Sam e GREEN, Joshua, (2013), *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York: New York University Press.

KALLINIKOS, Jannis, AALTONEN, Aleksii e MARTON, Attila, (2013), The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts, in *MIS Quarterly* 37 (2): 357–370.

KAMDAR, Adi, (2016), Why Some Gig Economy Startups Are Reclassifying Workers as Employees, in *Labor: Workers, Unions, and Politics*, 19 febbraio 2016.

KÄSSI, Otto e LEHDONVIRTA, Vili, (2018), Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research, in *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 137, pp. 241-248.

KATZ, Lawrence F. e KRUEGER, Alan B., (2016), The rise and nature of alternative work arrangements in the United States 1995-2015, in *National Bureau of Economic Research*, consultabile alla pagina: <https://www.nber.org/papers/w22667>.

KENNEY, Martin e ZYSMAN, John (2016) *The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology*, vol. 32, n. 3, pp. 61-69.

KORUNKA, Christian e KUBICEK, Bettina (eds), (2017), *Job Demands in a Changing World of Work*, Switzerland: Springer.

KOSOFF, Maya, (2015), «Uber’s Nightmare Scenario», *Business Insider*, 19 luglio 2015.

LARDINOIS, Frederic, (2016), «Microsoft and Facebook Are Building the Fastest Trans-Atlantic Cable Yet», *TechCrunch*, 26 maggio 2016.

LEADBEATER, Charles, (2009), *We-Think: Mass Innovation Not Mass Production*, London: Profile Books, 2009, Learning Registry, 2016.

LEE, Dayne, (2016), How Airbnb Short-Term Rentals Exacerbate Los Angeles's Affordable Housing Crisis: Analysis and Policy Recommendations, in *L. & Pol'y Rev*, 10, pp. 229-255.

LEFEBVRE, Henri, (1968), *Le Droit à la ville*, Paris: Anthropos.

LEFEBVRE, Henri (1974a), *La produzione dello spazio*, Milano: Moizzi Editore, (ed. 1976).

LEFEBVRE, Henri, (1974b), *Spazio e politica. Il diritto alla città II*, Verona: Ombrecorte, (ed. 2018).

LEFEBVRE, Henri, (2015), «L'esplosione degli spazi», In *Forme della città. Sociologia dell'urbanizzazione* a cura di Massimiliano Guareschi, Federico Rahola. Milano: Agenzia X.

Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, (2012), "*La Governance di Legacoop*"
® (consultabile presso <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/salute-e-sicurezza/focus-on/commissione-consultiva-permanente/Documents/Governance-Legacoop.pdf>).

LEZZI, Barbara, (2018), Relazione annuale sulla strategia nazionale per le aree interne, Formez (consultabile presso http://old2018.agenziacoesione.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Aree_interne/Presentazione/Relazione_CIPE_ARINT_311218.pdf).

LOBO, Sasha, (2014), «Sharing Economy wie bei Uber ist Plattform-Kapitalismus», Spiegel Online, March 9, 2014, (consultabile presso www.spiegel.de).

LÖFFLER, Markus e TSCHIESNER, Andreas, (2013), «The Internet of Things and the Future of Manufacturing» McKinsey & Company.

LUHMANN, Niklas, (1979), *Trust and Power*, Chichester; New York; Brisbane; Toronto: John Wiley & Sons.

LUXEMBURG, Rosa, (2008), «Reform or Revolution», in Scott, H. (ed), *The Essential Rosa Luxemburg*, Chicago, IL: Haymarket.

MAGGI, Rico, (2019), «Dalla condivisione all'esclusione sociale», Radiotelevisione Svizzera in lingua Italiana (RSI), 18 Aprile, consultabile alla pagina:

<https://www.rsi.ch/rete-due/programmi/cultura/plusvalore/Dalla-condivisione-allesclusione-sociale-11560519.html>.

MANDEL Ernest, (1975), Self-management: dangers and possibilities, in *International* 2(4): 3–9.

MARINELLI, Alberto, (2017), Il capitale umano. Il lavoro delle audience nei connective media: tra user generated content (UGC) e professional generated content (PGC), in *Comunicazioni Sociali*, ISSN 0392-8667, n. 2(2017), pp. 239-249.

MARINELLI, Alberto e PARISI, Stefania, (2020), (Smart) City and the (Open) Data. A Critical Approach to a Platform-driven Urban Citizenship, in *Partecipazione e Conflitto*, 13:2.

MARJORIE, Kelly, (2012), *Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution*, Berrett-Koehler Publishers.

MARTIN Chris, J., (2016), «The sharing economy: a pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?», *Ecol Econ* 121:149– 159, <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2015.11.027>

MARTIN, Chris J., UPHAM, Paul e KLAPPER, Rita, (2017), Democratising platform governance in the sharing economy: an analytical framework and initial empirical insights, in *J Clean Prod* 166:1395–1406, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.123>

MARTINELLI, Francesca, BOZZONI, Samuele, CAROLI, Simone, TAMASCELLI, Francesca e GUERINI, Giuseppe, (2019), Platform Cooperativism in Italy and in Europe, *CIRIEC* No. 2019/27.

MASELLI, Ilaria, LENAERTS, Karolien e BEBLAVY, Miroslav, (2016), Five things we need to know about the on-demand economy, *CEPS ESSAY*, vol. 21, n. 8.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor e CUKIER, Kenneth, (2013), *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

MAZZUCATO, Mariana, (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.

MCCANN, Duncan e YAZICI, Edanur, (2018), *Disrupting Together: The Challenge (and Opportunities)*, New Economics Foundation, <https://neweconomics.org/uploads/files/Disrupting-Together.pdf>

MCINTYRE, David, P. e SRINIVASAN Arati, (2017), Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps, in *Strategic Management Journal* 38, no. 1 (2017): 141–60.

MCROBBIE, Angela, (2016), *Be Creative*, Cambridge: Polity.

MELE, Emanuele KERKHOF, Peter e CANTONI, Lorenzo, (2021) Analyzing cultural tourism promotion on Instagram: a cross-cultural perspective, in *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38:3, 326-340, DOI: [10.1080/10548408.2021.1906382](https://doi.org/10.1080/10548408.2021.1906382).

MENZANI, Tito, (2007), *La cooperazione in Emilia-Romagna. Dalla Resistenza alla svolta degli anni settanta*, Bologna, Il Mulino.

MENZANI Tito, (2009), *Il movimento cooperativo fra le due guerre. Il caso italiano nel contesto europeo*, Roma, Carocci.

MIKOŁAJEWSKA-ZAJĄC, Karolina, (2018), Terms of reference. The moral economy of reputation in a sharing economy platform, in *European Journal of Social Theory*, 21(2): 148–168.

MINGMING Cheng, (2016), Sharing economy: A review and agenda for future research, in *International Journal of Hospitality Management*, Volume 57.

MIUR, (2013), *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance* (consultabile presso https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19).

MÒDOL, Joan, R., (2019), Citizens' Cooperation in the Reuse of Their Personal Data: The Case of Data Cooperatives in Healthcare, in *Collaboration in the Digital Age: How Technology Enables Individuals, Teams and Businesses*, 2019. p. 159.

MÖLLERING, Guido, (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension, in *Sociology*, 35(2): 403–420.

MOLTENI Gianmario, (2010) *Civiltà cooperativa. Trattati di storia della cooperazione in Italia*, Raccolto Edizioni, Milano.

MONACO, Daniele, (2021), «Come Airbnb vuole cambiare il modo di viaggiare post pandemia», *Wired*, 25 maggio, 2021, consultabile alla pagina: https://www.wired.it/economia/consumi/2021/05/25/airbnb-viaggi-pandemia/?refresh_ce=.

MOORE, Mark, (1995), *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

MORAZZONI, Monica e ZAVETTIERI, Giovanna G. (2021), «Instagram e visual tourism. La rappresentazione delle destinazioni turistiche dell'Oman», in F. Dini, F. Martellozzo, F. Randelli, P. Romei (a cura di), *Oltre la globalizzazione – Feedback*, Società Studi Geografici, Memorie Geografiche NS 19, 2021, pp. 41-50.

MORELL, Mayo e F., ESPELT, Ricard, (2018), How much are digital platforms based on open collaboration?, in *Proceedings of the 14th international symposium on open collaboration — OpenSym '18*, 1–5, <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3233391.3233970>

MOROZOV, Evgeny, (2015), The Taming of Tech Criticism, in *The Baffler*, 27, consultabile presso: <https://thebaffler.com/salvos/taming-tech-criticism>.

MURILLO, David, BUCKLAND, Heloise e VAL, Esther, (2017), When the Sharing Economy Becomes Neoliberalism on Steroids: Unravelling the Controversies, in *Technological Forecasting and Social Change*, 125: 66-76.

NIEBORG, David, B., (2015) Crushing Candy: The Free-to-Play Game in Its Connective Commodity Form, in *Social Media + Society* 1, no. 2 (2015): 1–12. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2056305115621932>

NOVARINI, Matteo, (2021), «Viaggio nel turismo post pandemia. Il fondatore di Airbnb a Forbes: "Niente sarà più come prima"», Forbes, 11 Agosto, consultabile alla pagina <https://forbes.it/2021/08/11/airbnb-fondatore-joe-gebbia-non-viaggeremo-mai-piu-come-prima/>, (consultato il 31 agosto 2021).

O'NEIL, Tyler, (2015), «Uber's Free Market Environmentalism», *Values and Capitalism* (blog), consultabile al sito: <http://valuesandcapitalism.com/ubers-free-market-environmentalism>.

OAKLEY, Kate, (2006), Include us out – economic development and social policy in the creative industries, in *Cultural Trends* 15(4): 255–273.

OSSEWAARDE, Marinus , REIJERS, Wessel, (2017), The Illusion of the Digital Commons: 'False Consciousness' in Online Alternative Economies, in *Organization*, 24(5): 609-628.

PAGE, Larry, (2015), «G is for Google», Google. The Keyword, (consultabile presso <https://blog.google/alphabet/google-alphabet/>).

PAIS, Ivana, (2019), La platform economy: aspetti metodologici e prospettive di ricerca, in *POLIS πόνις*, XXXIII, 1, aprile 2019, pp. 143-160, doi: 10.1424/92922.

PAIS, Ivana e ZANDONAI F., (2018), Little Italian villages show the way to a cooperative econom», in *Shareable!*, 8 May.

PAPADIMITROPOULOS, Evangelos, (2021), Platform Capitalism, Platform Cooperativism, and the Commons, in *Rethinking Marxism*, 33:2, 246-262, DOI: 10.1080/08935696.2021.1893108.

PARISI Stefania, (2022) «Warned by the algorithm». Platform labour ed esperienza della mediazione algoritmica tra gli host di Airbnb, in *Problemi dell'Informazione*, ISSN 0390-5195. - 2/2022(2022), pp. 173-197.

PARISI, Lorenza, (2018), *Where 2.0*, Bologna, Guerini Scientifica.

PARISI, Stefania, (2018), City as a platform. La politica di Airbnb e i suoi effetti su spazi e culture delle città, in *DigitCult*, 2018, Vol. 3, Iss. 3, 139–152, DOI: 10.4399/978882552089712.

PARKER, Geoffrey G., VAN ALSTYNE, Marshall W. e CHOUDARY, Sangeet P., (2016), *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*, W W Norton & Co Inc.

PASQUALE, Frank, (2015), *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*, Harvard University Press, Harvard.

PAZAITIS, Alex, KOSTAKIS, Vasilis e BAUWENS, Michel, (2017), Digital economy and the rise of open cooperativism: the case of the Enspiral Network, in *Transfer* 2017, Vol. 23(2) 177–192, DOI: 10.1177/1024258916683865.

PELLECCHIA, Enza, (2018), Profilazione e decisioni automatizzate al tempo della black box society: qualità dei dati e leggibilità dell'algoritmo nella cornice della responsible research and innovation, in *Le nuove leggi civili commentate*, Fascicolo 5, N. 2018, pp. 1209-1236 (accessibile presso <https://arpi.unipi.it/handle/11568/936630?mode=complete>).

PENTLAND, Alex, (2009), Reality Mining of Mobile Communications: Toward a New Deal on Data, in *The Global Information Technology Report 2008-2009*, a cura di S. Dutta e I. Mia (consultabile presso https://hd.media.mit.edu/wef_globalit.pdf).

PEREZ, Carlota, (2009), The Double Bubble at the Turn of the Century: Technological Roots and Structural Implications, in *Cambridge Journal of Economics*, 33 (4): 779–805.

PETRUZZI, Marina, MARQUES, Catarina e SHEPPARD, Valerie, (2019), Positioning Airbnb and Fairbnb in the sharing-exchange continuum, *Current Issues in Tourism*, in *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2019.1697650.

PETRUZZI, Marina, MARQUES, Catarina e SHEPPARD, Valerie, (2021), TO SHARE OR TO EXCHANGE: An analysis of the sharing economy characteristics of Airbnb and Fairbnb.coop, in *International Journal of Hospitality Management* 92 (2021) 102724.

PFAFFENBERGER, Bryan, (1992), Technological Dramas, in *Science, Technology, & Human Values* 17(3): 282–312.

PICASCIA, Stefano, ROMANO, Antonello e TEOBALDI, Michela, (2017), *The airification of cities: making sense of the impact of peer to peer short term letting on urban functions and economy*, Proceedings of the Annual Congress of the Association of European Schools of Planning, Lisbon 11-14 July 2017.

PIKE Steven, (2005), Tourism destination branding complexity, in *Journal of Product & Brand Management*. 14, 2005, n. 4, 258-259.

PINE, Joseph B. and GILMORE James H., (1998), Welcome to the Experience Economy, in *Harvard Business Review* (consultabile presso <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>).

PLANTIN, Jean-Christophe (2018) Review essay: the platform society: public values in a connective world, in *Media, Culture & Society*. ISSN 0163-4437

PLANTIN, Jean-Cristophe, LAGOZE, Carl, EDWARDS e Paul, SANDVIG, Christian, (2016), Infrastructure Studies Meet Platform Studies in the Age of Google and Facebook, in *New Media & Society*, 1-18, DOI: 10.1177/1461444816661553.

QUATTRONE, Giovanni, PROSERPIO, Davide, QUERCIA, Daniele, CAPRA, Licia. E MUSOLESI, Mirco, (2016), «Who benefits from the sharing economy of Airbnb?», *Proceedings of the 25th international conference on world wide web* (pp. 1385-1394), International World Wide Web Conferences Steering Committee).

RAHMAN, K. Sabeel, (2016), The shape of things to come: The On-Demand Economy and the Normative Stakes of Regulating 21st-Century Capitalism, in *European Journal of Risk Regulation*, Volume 7, Issue 4, Pages 652.

RAINIE, Lee e WELLMAN, Barry, (2012), *Networked. The New Social Operating System*, Cambridge, MIT Press; trad. it. *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*, Guerini Scientifica, 2012.

RAMACHANDRAN, Vignesh, (2012), *Airbnb rental in Sweden allegedly used as 'temporary brothel'*, News, 15 agosto 2012, consultabile alla pagina: <https://www.nbcnews.com/business/travel/airbnb-rental-sweden-allegedly-used-temporary-brothel-flna944402>, (consultato il 31 agosto 2021).

RIDLEY-DUFF, Rory, WREN, David e MCCULLOCH, Maureen, (2018), Wealth, Social Enterprise and the FairShares Model, in *Journal of Human Welfare Studies*, 24.

RIEDER, Bernhard e SIRE, Guillaume, (2014), Conflicts of Interest and Incentives to Bias: A Microeconomic Critique of Google's Tangled Position on the Web, in *New Media & Society* 16, no. 2 (2014): 195-211.

RINALDI, Vanni, (2019), *Dalle Coop alle Co-App. Per una condivisione etica dei big data*, Rubbettino, Catanzaro.

RINALDI, Vanni, (2020), Co-app e Big Data: per un paradigma alternativo nella gestione dei dati, in *Pandora Rivista*, n. 3/2020, pp. 220-225.

RISI, Elisabetta, BRIZIARELLI, Marco e ARMANO, Emiliana, (2019), Crowdsourcing Platforms as devices for activating subjectivities, in *Partecipazione e conflitto*, 12(3) 2019: 767-793, DOI: 10.1285/i20356609v12i3p767.

ROLLET, Charles, (2019), [*Airbnb listings in China are littered with racist discrimination*](#), in *Wired UK*, 3 maggio 2019.

ROSENBLAT, Alex, (2018), *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work*, Oakland, University of California Press.

ROSSI, Ugo, (2017), Dalla democrazia proprietaria all'abitare imprenditoriale: seduzioni, contraddizioni e derive del neoliberalismo urbano, in *Tracce Urbane* 1 (2017).

RULLANI, Enzo, (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma: Carocci.

SANDOVAL, Mary, (2020), Entrepreneurial Activism? Platform Cooperativism Between Subversion and Cooptation, in *Critical Sociology*, Critical Sociology 2020, Vol. 46(6) 801–817.

SANER, Raymond, YIU, Lichia e NGUYEN, Melanie, (2019), «Platform Cooperatives: The Social and Solidarity Economy and the Future of Work», *Presented at UNTFSSSE International Conference in Geneva*.

SATURNINO, Rodrigo e SOUSA, Helena, (2019), Hosting as a lifestyle: the case of Airbnb digital platform and Lisbon hosts, in *Partecipazione e conflitto*, 12(3) 2019: 794-818, DOI: 10.1285/i20356609v12i3p794.

SCHNEIDER, Nathan, (2014), Owing Is the New Sharing, Shareable!, 21 December (consultabile presso <https://www.shareable.net/blog/owning-is-the-new-sharing>).

SCHNEIDER, Nathan, (2018a), *Everything for Everyone: The Radical Tradition that Is Shaping the Next Economy*, New York: Nation Books.

SCHNEIDER, Nathan, (2018b), An Internet of ownership: Democratic design for the online economy, in *The Sociological Review*, 2018, 66(2): p. 320-340.

SCHOLZ, Trebor, (2012), *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*, New York: Routledge.

SCHOLZ, Trebor, (2014), «Platform cooperativism vs the sharing economy», [Blog] *Medium Corp*, consultabile alla pagina: <https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad#.8dwxcjdx>.

SCHOLZ, Trebor, (2015), *Think Outside the Boss*, Annual Eric N. Schocket Memorial Lecture on Class and Culture, consultabile presso <https://publicseminar.org/2015/04/think-outside-the-boss/>.

SCHOLZ, Trebor, (2016), *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*, New York: Rosa Luxemburg Stiftung, consultabile presso https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2020/11/RLS-NYC_platformcoop.pdf.

SCHOLZ, Trebor, (2017a), *Uberworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy*, Cambridge: Polity Press.

SCHOLZ, Trebor, (2017b), «Think outside the boss. L'incapacità di immaginare una vita diversa è il trionfo definitivo del capitale», in Armano *et al.*, (a cura di), *Platform Capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali*, (pp. 37-56), Mimesis, Milano-Udine.

SCHOLZ, Trebor, (2018), How to Coop the Digital Economy, in *MoneyLab, Alternatives in Financial Imagination*.

SCHOLZ, Trebor, (2019), Own This! Applicare il modello cooperativo all'economia digitale, in *Pandora Rivista*, pp. 46-59.

SCHOLZ, Trebor and SCHNEIDER, Nathan, (2015), «The Internet Needs a New Economy», [Blog] *The Next System Project*, consultabile alla pagina: <https://thenextsystem.org/the-internet-needs-a-new-economy>.

SCHOLZ, Trebor and SCHNEIDER, Nathan, (2017), *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*, OR Books.

SCHOR, J., (2016), «Old exclusion in emergent spaces», in Scholz, T., Schneider, N. (eds), *Ours to Hack and to Own*, New York, NY: OR Books, 38-42.

SCHRENK, Michael, (2007), *Webbots, Spiders, and Screen Scrapers*, San Francisco, No Starch Press.

SCHUMPETER, Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Londra, Routledge, 1994 [prima ed. 1942].

SCIORTINO, Antonella, (2021), Fake news e post-verità nella società dell'algoritmo, in *Dirittifondamentali.it - Fascicolo 2/2021*, (consultabile presso <https://iris.unipa.it/retrieve/handle/10447/515333/1230126/Sciortino-Fake-news-e-post-verità-nella-società-dell'algoritmo.pdf>).

SEMI, Giovanni, (2015), *Gentrification. Tutte le città come Disneyland?*, Bologna, Il Mulino.

SHAUGHNESSY, Haydn, (2015), *Shift: A Leader's Guide to the Platform Economy*, Boise: TRU Publishing.

SIGALA, Marianna, (2018), «Market Formation in the Sharing Economy: Findings and Implications from the Sub-Economies of Airbnb», in Barile, Pellicano e Polese (a cura di) *Social Dynamics in a Systems Perspective*, Cham, Springer, pp. 159-174.

SIMMEL, Georg, (2004), *The philosophy of money*, D. Frisby, Ed., 3rd ed., London; New York: Routledge.

SLEE, Tom, (2015), *What's Yours Is Mine*, New York City: OR Books.

SMITH, Neil, (1979), Toward a Theory of Gentrification A Back to the City Movement by Capital, not People, in *Journal of the American Planning Association* 45.4 (1979): 538-548.

SRNICEK, Nick, (2016), *Platform Capitalism*, Polity Press, Cambridge, (trad. It. C. Papaccio) *Capitalismo Digitale, Google, Facebook, Amazon e la nuova economia del web*, Luiss University Press, Roma, 2017.

STAR, Susan e L., STRAUSS, Anselm, (1999), Layers of Silence, Arenas of Voice: The Ecology of Visible and Invisible Work, in *Computer-Supported Cooperative Work*, 8(1-2): 9-30.

STARK, David e WATKINS Elizabeth, A., (2018), The Möbius Organisational Form: Make, Buy, Cooperate, or coo-opt?, in *Sociologica* 12 (1): 65-80.

STEARNS, Michelle, (2016), «Green Taxi Cooperative: Building an Alternative to the Corporate 'Sharing Economy'», Community-Wealth.org, May 19, 2016, consultabile alla pagina: <http://community-wealth.org/content/green-taxi-cooperative-building-alternative-corporate-sharing-economy>.

STRULO, Ben, SMITH, A. e FARR, J., (2003), «An architecture for peer-to-peer economies», Proceedings - 3rd International Conference on Peer-to-Peer Computing, P2P 2003, art. no. 1231528, PP. 208-209.

SUNDARARAJAN, Arun, (2016), *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-based Capitalism*, MIT Press.

SUTABRI, Tata, (2023), Design of A Web-Based Social Network Information System, in *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6 (1). pp. 310-316. ISSN 2579-7298.

SWANBORN, Peter, (2010), *Case Study Research: What, Why and How?*, London, SAGE Publications Ltd.

TAPSCOTT, Don, (1997), *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*, New York: McGraw-Hill.

TASSINARI, Arianna e MACCARRONE, Vincenzo, (2018), Le mobilitazioni dei fattorini della gig economy in Italia: forme organizzative e implicazioni per la rappresentanza, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, pp. 75-106.

TAYLOR, A, (2016), «Non-Cooperativism», in T. Scholz and N. Schneider (a cura di), *Ours to Hack and to Own*, pp. 233–38. New York: OR Books.

TERRANOVA, Tiziana, (2000), Free labour. Producing culture for the digital economy, in *Social Text*, 18, 2, 2000.

TRIPLETT, Jack, (1983), *The Measurement of Labor Cost*, University Of Chicago Press.

TURLAND, Matthew, (2010), *PHP-Architect's Guide to Web Scraping*, North York, Marco Tabini & Associates.

VAN DIJCK José, POELL Thomas e DE WAAL Martijn, (2018), *Platform Society, Public values in a connective world*, Oxford University Press, trad. it. *Platform Society. Valori pubblici e società connessa*, MARINELLI, Alberto, BOCCIA ARTIERI, Giovanni (a cura di), Guerini scientifica, 2019.

VAN DIJCK, José, (2013) *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, New York: Oxford University Press.

VAN DOORN, Niels, (2017), Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'on-demand' economy, in *Information, Communication & Society*, 2017. 20(6): p. 898-914.

VAN ES, Marjan, GUIJt, Irene e VOGEL, Isabel, (2015), *Theory Of Change Thinking In Practice*, Hivos ToC Guidelines.

VECCHI, Benedetto, (2017), *Il capitalismo delle piattaforme*, Roma: Manifestolibri, 2017.

VENTURI, Paolo e BALDAZZINI, Andrea, (2023), *Cooperative di Comunità. Il neo-mutualismo come leva per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale*, AICCON – Cooperazione|Non profit.

VIDAL, Vera, (2022), Turning Fairbnb.coop into a multi-stakeholder cooperative, in *Institute for the Cooperative Digital Economy* (consultabile presso <https://ia802504.us.archive.org/31/items/vera-vidal/Vera%20Vidal%20%28Mar%2014%29.pdf>).

VIRILIO, Paul, (1989), *La macchina che vede: l'automazione della percezione*, SugarCo stampa, Milano.

WACHSMUTH David e WEISLER, Alexander, (2018), Airbnb and the Rent Gap: Gentrification Through the Sharing Economy, in *Environment and Planning A*, DOI: 10.1177/0308518X18778038.

WARK, McKenzie, (2004), *A Hacker Manifesto*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts).

WHO, (2006), *What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?*, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe, http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/74656/E88086.pdf

World Economic Forum (WEF), (2015), «Industrial Internet of Things: Unleashing the Potential of Connected Products and Services», New York.

WORTHAM, J. (2011), "Room to rent, via the web", The New York Times (consultabile presso <http://www.nytimes.com/2011/07/25/technology/matching-travelers-with-rooms-via-the-web.html>).

ZAMBELLI, Luca, MURGIA, Annalisa e TELI, Maurizio, (2013), L'autorganizzazione del precariato e i media sociali: un contributo metodologico dal caso della Rete dei Redattori Precari, in *Sociologia della Comunicazione*, vol. 46, pp. 113-130.

ZENG Benxiang e GERRISTEN Rorl, (2014), What do We Know About Social Media in Tourism? A Review, in *Tourism Management Perspectives*, n. 10, pp. 27-36.

ZERVAS, Georgios, PROSERPIO, Davide e BYERS, John, (2016), The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry, in *Boston U. School of Management*, Research Paper No. 2013-16.

ZHU, Jiang e MARJANOVIC, Olivera, (2021), A Different Kind of Sharing Economy: A Literature Review of Platform Cooperatives, in *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, url: <https://hdl.handle.net/10125/71119>.

ZILLI, Sergio e MODAFFARI, Giovanni, (a cura di), (2020), *Confin(at)i/ Bound(aries)*, Società di Studi Geografici. Memorie geografiche NS 18, pp. 129-135.

ZUBOFF, Shoshana, (2019), *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, Public Affairs, (trad. it. Paolo Bassotti), *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Luiss University Press, 2019.

ZUNIN, Sharon, (1987), Gentrification: Culture and Capital in the Urban Core, in *Annual Review of Sociology* 13 (1987): 129-147.

ZYGMUNTOWSKI, J., (2018), Commoning in the Digital Era: Platform Cooperativism as a Counter to Cognitive Capitalism, in *Praktyka teoretyczna*, 2018(27): p. 168-192.

13 Sitografia

Tutti i siti si intendono consultati al 15 ottobre 2023

- #DesmuntantAirbnb: 2a acció #UNFairbnb pel dret a l'habitatge, contra Airbnb, Booking i Homeaway",
<https://assembleabarris.wordpress.com/2017/03/29/desmuntantairbnb-2a-accio-unfairbnb-pel-dret-a-lhabitatge-contra-airbnb-booking-i-homeaway/>
- AIRBNB, (2021a), "Airbnb Report on Travel & Living", Maggio 2021,
<https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2021/05/Airbnb-Report-on-Travel-Living.pdf>
- AIRBNB, (2021b), "Report: il 2021 sarà l'anno dei "viaggi importanti",
<https://news.airbnb.com/it/report-il-2021-sara-lanno-dei-viaggi-importanti/>
- DUDA, John, 2016, <https://vimeo.com/149401422>
- Fairbn.coop, «Report Luglio 2021», <https://fairbnb.coop/2021/07/13/fairbnb-coop-digest5-latest-updates-from-our-coop-ecosystem/>
- Felicità Interna Lorda, <https://worldhappiness.report/ed/2021/>
- HDBlog.it, (2021), «Amazon e Apple sono i brand di maggior valore al mondo, ma la Cina avanza», 21 giugno 2021, consultabile alla pagina:
<https://www.hdblog.it/google/articoli/n539980/amazon-brand-valore-apple-cina/>
- <http://attiministeriali.miur.it/anno-2012/maggio/dd-30052012.aspx>
- http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/download?fileName=C_21_NormativaRegionale_1087_documenti_itemName_1_documento.pdf&uid=c62147f6-852d-478b-99c8-88cd505ca737
- <http://europa.basilicata.it/feasr/snai-scheda-montagnamaterana/>
- <http://foodcoop.film/>
- <http://greentaxicooperative.com/>
- <http://lazooz.org/?fbclid=IwAR3MqHSQTvroOOf-UUKnAJJs8BZ4RT94dXOWY3buck0oXc93vbz6HYsOmo>
- <http://www.cadateamsters.org>
- http://www.coopitaliane.it/approfondimenti/dichiarazione_identita_cooperativa.pdf

- <http://www.ledolomitilucane.com/ita/web/index.asp?nav=viaferrata>
- <http://www.ponricerca.gov.it/media/395659/piano-stralcio-fsc-rimodulato.pdf>
- <http://www.ponricerca.gov.it/media/395659/piano-stralcio-fsc-rimodulato.pdf>
- http://www.ponricerca.gov.it/media/395889/m_piaoodpfsrregistro-decreti-r-000123330-07-2020.pdf
- http://www.ponricerca.gov.it/media/395889/m_piaoodpfsrregistro-decreti-r-000123330-07-2020.pdf
- http://www.ponricerca.gov.it/media/396232/m_piaooosg_murregistro-decreti-r-000037622-12-2020.pdf
- <http://www.ponricerca.gov.it/opportunita/progetti-di-ricerca-industriale-e-sviluppo-sperimentale/>
- <http://www.soandco.it/i-principi-ica/>
- <http://www.uniontaxidenver.net>
- <https://agriturismoparcoverde.it/products/pezzente-della-montagna-materana>
- <https://bi-rex.it>
- <https://blog.google/intl/it-it/prodotti/aperte-le-iscrizioni-a-cooperazione-digitale-il-progetto-di-alleanza-delle-cooperative-italiane-con-il-supporto-di-googleorg/>
- <https://boingboing.net/2016/08/10/profile-of-peoples-ride-a-c.html>
- https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_it#:~:text=La%20strategia%20europea%20per%20i,ricercatori%20e%20dell'e%20pubbliche%20amministrazioni
- <https://corporate.coopculture.it/it/>
- <https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/chi-siamo/>
- <https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/chi-siamo/>
- <https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/la-nostra-storia/>
- <https://corporate.coopculture.it/it/dove-siamo/soluzioni/redesign-degli-spazi/#start-content>
- <https://culturmedia.legacoop.coop/chi-siamo-2/>
- <https://demo.istat.it/app/?a=2022&i=D7B>

- <https://destinazioneospitale.com/metodo/>
- <https://drive.google.com/file/d/16H3jdbHUxzAJ9B2bbP3nK65kICBazaQl/view>
- <https://drive.google.com/file/d/1XeIsN1ZeOOXzzNQDZMgorWlyeSc821q1/view>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:52014DC0339>
- [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XX0930\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XX0930(01)&from=ES)
- <https://euricse.eu/it/19605/>
- <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/edih-catalogue/pics2>
- <https://fairbnb.coop/it/chi-siamo/>
- <https://fairbnb.coop/manifesto/>
- <https://fairbnb.coop/press-review/>
- <https://geo.coop/story/loconomics-worker-owned-platform-co-op-service-professionals>
- <https://giusigiovinazzo.it/humanlab/>
- <https://giusigiovinazzo.it/humanlab/>
- <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- <https://icei.it>
- <https://investorvisa.mise.gov.it/index.php/it/home-it/incentivi-per-gli-investitori-il-piano-nazionale-industria-4-0>
- <https://iprofessionistidellospettacolo.docservizi.it/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Accettura>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Accettura>
- https://landing.brevo.com/it/products/?utm_source=adwords_brand&utm_medium=lastclick&utm_content=SendinBlue&utm_extension=&utm_term=brevo&utm_matctype=e&utm_campaign=20027671094&utm_network=g&km_adid=656087547489&km_adposition=&km_device=c&utm_adgroupid=148583707339&gclid=CjwKCAjw7c2pBhAZEiwA88pOFxNOCAhUm5sVPrOYctvfAhbA0cVCAU7gwRWwH46edI9-yQfen8r1BhoCWBoQAvD_BwE
- <https://lucaniaoutdoorpark.com/?activities=percorsi-avventura-basilicata>
- https://monitor.coop/sites/default/files/2022-01/WCM_2021_0.pdf

- <https://news.airbnb.com/beyond-cities-how-airbnb-supports-rural-revitalization-in-taiwan-2/>
- <https://novalab.it>
- <https://nuovaatlantide.com>
- https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/3915/INAPP_Centra-Deidda-dellaRatta_Economia_piattaforme_digitali_PB-31_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- https://opencoesione.gov.it/media/uploads/ap_italia-allegato-i-risultati-azioni_gennaio-2020.pdf
- <https://pico.coop/web/>
- <https://pico.coop/web/cooperazione-digitale>
- <https://pico.coop/web/manifesto-per-il-neo-mutualismo-digitale>
- <https://pico.coop/web/nl-academy>
- <https://pico.coop/web/progetto>
- <https://politichecoesione.governo.it/it/la-politica-di-coesione/la-programmazione-2014-2020/strategie-2014-2020/accordo-di-partenariato-2014-2020/>
- <https://politichecoesione.governo.it/it/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2021-2027/>
- <https://politichecoesione.governo.it/it/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2014-2020/strategie-darea/regioni-del-sud/regione-basilicata/montagna-materana/>
- https://press.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2017/10/Condividere_Italia_Rurale_2017.pdf
- <https://progettomondo.org>
- <https://pwiic.com/>
- <https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/it/>
- <https://resonate.is>
- <https://smartbe.be/fr/>
- <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2023-preview.pdf>

- <https://tusoco.com/about-us-tn/>
- <https://uk.copify.com>
- <https://vicooplatform.com>
- <https://visit.figure-eight.com/People-Powered-Data-Enrichment> T
- <https://www.accetturaonline.it>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/s3-smart-specialisation-strategy/strategia-nazionale-di-specializzazione-intelligente/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/regione-basilicata-aree-interne/montagna-materana/>
- https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/07/Preliminare_AI_MM_24_06_CON_REV_accettate.pdf
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/APQ-Montagna-Materana.pdf>
- https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/01/Nota_metodologica_Aree_interne-2-1.pdf
- <https://www.aics.gov.it>
- <https://www.airbnb.co.uk/help/article/2908?#EU>
- <https://www.airbnbitizen.com/introducing-the-airbnb-policy-tool-chest/>
- <https://www.airbnbitizen.com/it/borghi-italiani/>
- <https://www.airtr.org>
- <https://www.alleanzacooperative.it/l-associazione>
- <https://www.almavicoo.it>
- <https://www.alsia.it/opencms/opencms/Tag.html?cat=%20Montagna%20Materana&catsearch=Montagna%20Materana>
- <https://www.annehelmond.nl/publications/dissertation/>
- <https://www.aptbasilicata.it/pdf-dati-statistici/35.07.pdf>
- <https://www.asherfergusson.com/airbnb/>

- <https://www.atlantei40.it>
- <https://www.basilicatanet.com/ita/web/item.asp?nav=accettura>
- <https://www.basilicataturistica.it/territori/accettura/>
- <https://www.boliviandando.com/it/>
- <https://www.boliviandando.com/it/articoli/chi-siamo-00001/>
- <https://www.boliviandando.com/it/articoli/turismo-solidario-comunitario-boliviano/>
- <https://www.borghiautenticiditalia.it>
- <https://www.borghiautenticiditalia.it/borgo/accettura>
- <https://www.cdscultura.com/2021/07/i-distretti-turistici-come-opportunita-di-sviluppo-per-le-aree-interne/>
- <https://www.coopfond.it>
- <https://www.coopfond.it/secondo-piano/online-il-bando-coop-2030-impatto-sostenibilita-transizione/>
- <https://www.coopstartup.it/progetti/coopstartup-rigeneriamo-comunita/>
- <https://www.dihmarche.it>
- <https://www.economiasocialedigitale.it>
- https://www.facebook.com/AccetturaFolkFestival/about_contact_and_basic_info
- <https://www.facebook.com/accetturaonline>
- <https://www.facebook.com/archivioaccettura>
- <https://www.facebook.com/ComuneAccettura>
- <https://www.facebook.com/pages/Bosco-di-Accettura/244435008911779>
- <https://www.facebook.com/pages/Bosco-Di-Montepiano-Accettura/511845648883151>
- https://www.facebook.com/pages/Bosco%20Di%20Montepiano%20-%20Accettura/511845648883151/about/?ref=page_internal
- <https://www.facebook.com/places/Cose-da-fare-a-Accettura/113786545298384/>
- <https://www.facebook.com/profile.php?id=100071625167843&sk=about>
- <https://www.facebook.com/proloco.accettura.7>
- <https://www.facebook.com/www.ilMaggiodiAccettura.it>
- <https://www.fairmondo.de>

- <https://www.fondazioneSlowFood.com/it/presidi-slow-food/pezzente-della-montagna-materana/>
- <https://www.garanteprivacy.it/documents/10160/0/Regolamento+UE+2016+679.+A+ricchito+con+riferimenti+ai+Considerando+Aggiornato+alle+rettifiche+pubblicate+sulla+Gazzetta+Ufficiale++dell%27Unione+europea+127+del+23+maggio+2018>
- https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2010-11-08&atto.codiceRedazionale=10A13426&elenco30giorni=false
- <https://www.gssi.it/images/aree-interne/ValutazioneMontagnaMaterana.pdf>
- <https://www.hdblog.it/smartphone/articoli/n527392/app-store-vs-play-store-entrate-globali/>
- <https://www.ica.coop/en>
- <https://www.ica.coop/en>
- <https://www.ica.coop/en>
- <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>
- <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_648558.pdf
- <https://www.isassidimatera.com/accettura/>
- <https://www.isprambiente.gov.it/it/progetti/cartella-progetti-in-corso/sviluppo-sostenibile/artes-5-0-2013-restart-italy>
- <https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html>
- [https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html#:~:text=Il%20Programma%20Operativo%20Nazionale%20\(PON,settennale%2C%20dal%202014%20al%202020.\)](https://www.istruzione.it/pon/ilpon.html#:~:text=Il%20Programma%20Operativo%20Nazionale%20(PON,settennale%2C%20dal%202014%20al%202020.))
- <https://www.italia.it/it/basilicata/accettura>
- <https://www.legacoop.coop/associazione/>
- <https://www.legacoop.coop/gli-uffici/>
- <https://www.legacoop.coop/i-settori-di-legacoop/>

- [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione del Mondo cooperativo Italiano - Novembre 2022.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Descrizione_del_Mondo_cooperativo_Italiano_-_Novembre_2022.pdf)
- <https://www.miur.gov.it/documents/20182/71637/II+Programma.pdf/2faf018a-b63d-454b-96a4-6b55fd3a6955?version=1.0&t=1495038747623>
- [https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia nazionale aree interne .pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19](https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19)
- [https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia nazionale aree interne .pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19](https://www.miur.gov.it/documents/20182/890263/strategia_nazionale_aree_interne.pdf/d10fc111-65c0-4acd-b253-63efae626b19)
- <https://www.mturk.com>
- <https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/ricerca/programmazione/pnr-anni-2015-2020#:~:text=Il%20Programma%20destina%20oltre%20il,più%20rispetto%20agli%20stanziamenti%20ordinari>
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2002-08-02:220>
- <https://www.parcogallipolicognato.it/index.php/it/accettura>
- <https://www.parcogallipolicognato.it/plugins/content/cwattachments/cwattachments/helpers/download.php?id=e369853df766fa44e1ed0ff613f563bd&sid=176fff36442f45e697e331e4d0f4f977>
- <https://www.parcogallipolicognato.it/plugins/content/cwattachments/cwattachments/helpers/download.php?id=e369853df766fa44e1ed0ff613f563bd&sid=176fff36442f45e697e331e4d0f4f977>
- <https://www.parcolevi.it/il-parco-letterario/>
- <https://www.regione.basilicata.it/giunta/site/giunta/detail.jsp?otype=1012&id=3032275&value=regione>
- <https://www.ridygo.fr>
- <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-45>
- <https://www.shareable.net/the-great-promise-of-multi-stakeholder-cooperatives/>
- <https://www.shareable.net/the-great-promise-of-multi-stakeholder-cooperatives/>
- <https://www.stocksy.com>

- <https://www.storienogastronomiche.it/craco-basilicata-citta-fantasma-parco-museale-scenografico/>
- <https://www.taskrabb.it>
- <https://www.techopedia.com/definition/5411/website>
- <https://www.thedailybeast.com/the-gig-economy>
- <https://www.transunion.com/blog/car-buying-tips/how-to-prepare-to-buy-a-car>
- <https://www.treccani.it/enciclopedia/cooperativa>
- https://www.treccani.it/enciclopedia/le-imprese-cooperative-nelle-regioni-italiane_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/
- [https://www.tripadvisor.it/Tourism-g1833259-Accettura Province of Matera Basilicata-Vacations.html](https://www.tripadvisor.it/Tourism-g1833259-Accettura%20Province%20of%20Matera%20Basilicata-Vacations.html)
- <https://www.waze.com/it/>
- HumanLab, <https://startupitalia.eu/135650-20200817-incursioni-creative-basilicata-nuovi-modelli-co-design-culturali-creativi-grazie>
- International Cooperative Alliance (ICA), <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Platform Cooperativism Consortium (2017) Platform Co-ops, <https://platform.coop/about/benefits/member-owners/>
- SNAI Montagna Materana, <http://europa.basilicata.it/fear/strategia-nazionale-per-le-aree-interne-snai/>
- www.colaborabora.org
- www.coopaname.coop
- www.goiener.com