

# GLI UOMINI COMBATTONO, NON LE NAVI!

*di Giampiero Lupatelli, economista territoriale*



*intervento al seminario di presentazione Green Community La Montagna del Latte  
per il viaggio studio del Progetto Italiae nell'Appennino dell'Emilia-Romagna;*

*Castelnovo ne' Monti 26 maggio 2025*

Carissime<sup>1</sup>, la Montagna del Latte è orgogliosa di presentare la propria esperienza ad un pubblico così qualificato di Amministratori delle Montagne Italiane e per questo ringrazia UNCEM, nella sua Presidenza Nazionale e nella sua Delegazione Regionale, per aver promosso assieme al DARA e al Progetto Italiae questa bella opportunità di incontro.

### ***Per trasformare un racconto in un bilancio***

Fatemi spendere una parola iniziale [*che, come il titolo che vi propongo – “Gli uomini combattono, non le navi” - potrebbe sembrarvi fuori dal seminato, ma invece non lo è*] per presentarvi questa nostra esperienza, della quale, prima di me vi ha parlato Emanuele Ferrari per raccontare le intenzioni politiche e i sentimenti civili con i quali ha raccolto il testimone dell’impresa lanciata da Enrico Bini, che voglio qui ringraziare per la tenacia e l’intelligenza del suo impegno; e della quale dopo di me parleranno nel merito delle diverse azioni le amiche che ne sono protagoniste e che sapranno fornirvi le informazioni di merito con una puntualità e un dettaglio che io non potrei certo avere.

---

<sup>1</sup> Nell’intervento utilizzerò la convenzione in materia di linguaggio di genere adottata dal Consiglio di Ateneo dell’università di Trento che prevede l’uso del femminile plurale sovraesteso.

Mi limiterò poi a mettere l'accento su alcuni tratti peculiari che, a mio avviso rappresentano - nel bene e nel male - la lezione che questa vicenda offre al vostro giudizio e, soprattutto allo sviluppo della nostra comune iniziativa per lo sviluppo territoriale della montagna.

Per aprire queste considerazioni vorrei partire da un articolo pubblicato qualche ora fa sulla rivista *online* del Mulino, *Strada Maggiore 37*, da un caro amico, il prof. Gioacchino Garofoli (che è un amico anche della Montagna del Latte, visto che è stato il presidente della giuria che lo scorso anno le ha assegnato il Premio Internazionale per lo Sviluppo Territoriale la sezione "Territori") a commento dei primi dati sulla attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che ci consentono di prospettare un primo bilancio.

Il dato più eclatante dal quale parte la riflessione del prof. Garofoli è intanto quella sulla numerosità che, vi confesso, mi ha sorpreso: 270mila sono i progetti finanziati nel nostro Paese: *"Si può immaginare quale sia stato il grado di coordinamento su progetti così numerosi anche sui territori"* commenta Garofoli.

Parlando più specificamente di quelli che hanno avuto come destinatari le Università che “*hanno ricevuto finanziamenti per un numero straordinario di progetti (da 376 per l’Università di Pavia a oltre 1100 a Napoli passando per circa 850 a Bologna e 800 a Padova, con diverse decine di milioni e addirittura qualche centinaio in alcuni casi: 267 per Napoli e oltre 200 per il Politecnico di Torino e per quello di Milano)*”, Garofoli commenta poi: “*Forse troppi progetti per essere ben calibrati, coordinati e organizzati..... Come è possibile trovare così tanti leader progettuali e responsabili per organizzare in modo efficace un numero così rilevante di progetti, con capacità di rendicontazione, non solo contabile, ma anche con capacità di narrazione (all’interno della struttura e all’esterno tra gli stakeholder) dei risultati ottenuti?*”

### ***L’efficienza della collaborazione***

Scrivendo a caldo a Gioacchino mi sono trovato a commentare: “*La seconda questione sulla quale mi hai fatto riflettere riguarda la numerosità dei progetti rispetto alla quale anzi qualche dubbio sicuramente giustificato, in particolare quando argomenti efficacemente della applicazione del*

*PNRR alla Università, ma che mi sembra si estenda significativamente ad altri mondi.*

*Io capisco il punto di vista del “pianificatore centrale” che vorrebbe promuovere, accompagnare e valutare un numero circoscritto di grandi progetti nel confronto dei quali esercitare al meglio la propria intelligenza e superare così le secche di un esercizio di selezione ex ante, controllo in itinere e valutazione ex post, tutto poggiato sul formalismo delle procedure e dalla modestissima espressività di indicatori quantitativi, sempre semplicistici e spesso non ben centrati. Capisco e, in buona sostanza condivido.*

*E, tuttavia, ponendomi come mi è consueto e congeniale, dalla parte delle periferie, non posso che rilevare che un approccio che privilegi grandi progetti e soggetti attuatori autorevoli ed esperti, rischi di tradire la natura “strutturalmente” frammentata del nostro Paese, nelle Amministrazioni e nelle imprese; nel tessuto urbano e territoriale, soprattutto.*

*Che fare allora? Io penso che un pianificatore centrale intelligente, dovendosi misurare con una*

*strategia di investimento che dovrebbe forse essere più modesta ma meno straordinaria, dovrebbe avere come stella polare quella di incentivare la collaborazione tra i destinatari dei propri interventi (che dovrebbero essere considerati a pieno titolo come attori delle policy e non solo come beneficiari di fondi).*

*Collaborazioni tra attori della stessa natura (i comuni innanzitutto a partire dai più piccoli), collaborazioni “lungo la filiera” delle relazioni istituzionali, collaborazioni tra pubblico e privato di cui molto si parla e di cui assai poco si conosce e si apprende”*

Avendo in mente queste considerazioni che cercano di elaborare le luci e le ombre della vicenda non certo lineare e non sempre coerente, che ha caratterizzato anche le politiche per le aree montane e interne del Paese, vorrei richiamare la vostra attenzione su quelli che a me paiono i caratteri fondamentali di questa nostra esperienza di *Green Community*, provando a sintetizzarli in cinque punti che ne segnano i tratti essenziali.

## **1. Coerenza delle strategie e continuità delle politiche.**

La Montagna del Latte della SNAI, è diventata Montagna dei Saperi della STAMI ma è rimasta “Montagna del Latte” per la *Green Community* che, esplicitamente, nella individuazione delle tre aree pilota, ha voluto sottolineare per una di queste (la nostra!) la *continuità* strategica e operativa con la SNAI; per le altre due la scelta ha premiato la rilevanza istituzionale e programmatica dei Parchi, o il rilievo delle politiche transfrontaliere europee.

Una scelta coraggiosa e certo non scontata quando molti, in una logica di mera redistribuzione delle risorse che incrocia “beneficiari” e non protagonisti, pretendeva che nulla andasse “a chi già ha avuto”, indipendentemente dai risultati conseguiti.

In direzione opposta – a mio avviso correttamente - la Regione Piemonte che nel bando regionale [che per primo in Italia ha dato continuità alla Strategia delle *Green Community* sui fondi FOSMIT, esempio che altre Regioni, e anche la nostra, dovrebbero seguire] ha rifinanziato una *Green Community* che già era stata finanziata sul programma nazionale,

naturalmente rivolgendosi a un diverso programma di investimenti.

Non è solo una questione di “premiare il merito”, tema sempre difficile in questo Paese dove è facile attribuirne l’etichetta ad un Ministero ma assai meno lo è mostrarlo nell’esercizio di una scelta discrezionale. È soprattutto l’esigenza di assicurare continuità nel tempo a politiche per loro natura complesse e difficili, al limite della improbabilità, come sono quelle dello sviluppo territoriale (ma improbabile non è anche la vita?).

Continuità che è innanzitutto la condizione per avere memoria dei successi e delle loro ragioni, ben oltre le vanterie di singoli profili biografici, ma soprattutto per imparare dagli errori e correggere il tiro delle azioni.

Si è detto che lo sviluppo territoriale è essenzialmente un processo di apprendimento collettivo e l’apprendimento ha bisogno di tempo. [Anche di ambienti favorevoli e di buoni Maestri, a dire il vero]

## **2. La focalizzazione degli obiettivi**

Un secondo carattere distintivo della Montagna del Latte nella versione *Green Community* è stata la possibilità di focalizzarsi su poche e qualificate linee di azione: solo tre [gestione delle foreste, energia da fonti rinnovabili e sostenibilità delle produzioni agricole] delle nove presenti nel catalogo, *potendolo* fare perché non le era necessario andare a caccia di punti nella lotteria dei bandi, e *dovendolo* fare perché la dotazione dimezzata delle *Green Community* sperimentali rispetto a quelle ordinarie imponeva di non disperdere gli sforzi.

Importante è stato però la scelta non casuale dei tre *focus* progettuali, scelta operata in continuità (Agricoltura sostenibile) o a complemento (Foreste) delle politiche già sperimentate dalla SNAI; in continuità anche con iniziative già avviate in forma sperimentale nel territorio, come quelle per l'allestimento di una piattaforma per la gestione dei Crediti di Sostenibilità attivata dal Parco Nazionale cui ha fatto cenno il Presidente Fausto Giovanelli o quella del Progetto LIFE AgriCOLture di cui è stato capofila il Consorzio di Bonifica dell'Emilia Centrale.

In altri casi (Energie Rinnovabili), la scelta è stata operata come anticipazione di azioni future, quelle per le Comunità Energetiche delle Rinnovabili, pure sostenute dal PNRR, che però si sono poi rivelate di assai difficile praticabilità, proprio in virtù di scelte che hanno penalizzato le sinergie locali per tutelare gli interessi divergenti dei grandi *player* nazionali.

Ilaria, Willy e Luca vi potranno raccontare lo sviluppo non banale di queste scelte e i loro esiti, non definitivi ma promettenti.

### ***3. L'esistenza di un software di impronta comunitaria***

*Comunità verdi*, perché *verde*, cioè sostenibile, è il flusso di servizi e di processi produttivi che gli investimenti sostenuti dalla Green Community riescono ad attivare o a orientare diversamente, ma innanzitutto *Comunità*, perché il radicamento *territoriale* e la dimensione *comunitaria* dei processi produttivi sono in piena evidenza.

Proprietari di boschi e allevatori, protagonisti di una strategia di cooperazione territoriale che ha sicuramente i suoi presupposti nelle istituzioni collaborative lasciateci in eredità da tempi antichi

(gli usi civici e le proprietà collettive di origine medioevale) o invece reinterpretate dalla modernità economica ai suoi albori (i caseifici cooperativi dei primi del '900), ma che con evidenza altrettanto imperativa deve essere capace di rigenerare nelle condizioni della modernità maggiore istituzioni – e ancor prima, sentimenti – di impronta comunitaria.

Un processo difficile ma entusiasmante come ci testimonia la parallela vicenda delle Cooperative di Comunità, di cui ci ha parlato, tra le altre considerazioni, Giovanni Teneggi.

Un processo che per la *Green Community* della Montagna del Latte ha potuto contare su una infrastruttura immateriale di competenze e consuetudini collaborative che la SNAI ci aveva già consentito di costruire e di mantenere – pur con qualche difficoltà – nel tempo, ma che nella specifica articolazione della politica messa in campo dal PNRR non è riuscita a trovare spazio, come abbiamo dovuto sperimentare lamentando con il nostro Consiglio dell'Unione, che le politiche innovative messe in campo dalla *Green Community* non avessero potuto contare sul supporto di una azione di comunicazione robusta ed efficace.

Un processo che nella auspicata continuità regionale della Strategia delle *Green Community* dovrà trovare invece esplicito riconoscimento e sostegno.

#### **4. La collaborazione di Istituzioni e Agenzie**

Le comunità contemporanee sono sovente comunità *nomadi* e comunità *sinodali*, come mi è capitato di scrivere prendendo spunto dalle riflessioni di Luigino Bruni sulle vicende delle comunità vocazionali. Anche comunità *eterogenee*, fatte non solo di individui, ma anche di istituzioni di diversa natura ed estensione alle quali direttamente le persone – e più spesso indirettamente forze immateriali e impersonali come gli ordinamenti e i mercati – affidano il mandato di elaborare azioni e schemi organizzativi più complessi e sofisticati che danno significato, forza e valore alla azione quotidiana dei singoli attori.

Proprio su questo fronte, quello di una cooperazione tra Istituzioni e Agenzie diverse, espressione di un approccio volontario e di un *animus* comunitario molto più che di un mandato ordinamentale, la *Green Community* della Montagna del Latte può forse vantare qualche

inattesa prospettiva di successo. L'azione messa in campo sul tema delle risorse forestali e il protocollo tra Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano, Consorzio di Bonifica dell'Emilia Centrale e Istituto Diocesano per il Sostentamento del Clero ne è una rappresentazione tangibile.

L'azione di *community building*, sociale e istituzionale non è una componente accessoria della Strategia per le *Green Community*. Ne è invece il principio motore e la migliore garanzia di tenuta nel tempo.

Questo richiede di ripensare in termini meno “contabili” e meno manichei la distinzione tra spese di investimento e spesa corrente, come ci ricordava anche Giovanni Vetrutto in un suo recente intervento sulla nostra chat sulla Montagna.

### **5. La vitalità del tessuto sociale**

Per attecchire e trovare spazio anche la più innovativa delle strategie – e quella per le *Green Community* innovativa lo è per certo – ha bisogno di innestarsi su un tessuto vitale, un suolo fertile che consenta alle idee seminali di crescere e prendere vigore.

La *Green Community* della Montagna del Latte ha trovato il suo ambiente di incubazione in un tessuto di relazioni e di organizzazione cooperativa che ha nella tradizione ormai secolare delle latterie sociali il suo punto di avvio e nella più recente (ma non troppo) innovazione delle cooperative di comunità un suo provvisorio approdo.

Anche sul piano delle relazioni istituzionali la permanenza nel tempo, può diventare un fattore di successo, quando se ne presenti l'opportunità.

In quasi cinquant'anni di attività professionale una cosa di cui mi sono fermamente convinto è che, quando una cosa ti serve, ci devi aver pensato prima!

Per le istituzioni della Montagna, oltre a non potermi esimere dal richiamare e rimpiangere l'esperienza della Comunità Montana, luogo di radicamento di identità comune, di competenze non solo amministrative e di pratiche di confronto e di azione comune, pur turbolente, non posso astenermi neppure dal ricordare l'esperienza del Centro di Coordinamento per la Qualità Scolastica (CCQS, con uno dei più impronunciabili tra gli acronimi, che

è stata la premessa fondamentale perché l'investimento sul Capitale Umano fosse una cifra fondamentale della nostra SNAI, consentendo alla Montagna del Latte di farsi, senza soluzione di continuità, “Montagna dei Saperi” nell'occasione della SNAI.

### ***In conclusione***

C'è forse una lezione che posso trarre in conclusione di questa rassegna dei fattori di successo di una azione non convenzionale di Pianificazione Strategica quale è stata quella della Montagna del Latte.

Credo intanto che a questa azione possa essere ragionevolmente affidata l'etichetta – che ora va di moda - di un progetto di *rigenerazione territoriale*; Proprio in questa accezione mi è difficile non trovarne le radici ideali in quel Progetto Appennino della Regione Emilia-Romagna che Osvaldo Piacentini ci ha trasmesso come il legato forse più fertile e significativo della sua fertile immaginazione e della sua comprensione partecipe del mondo rurale e della Montagna.

La lezione ultima che da questa vicenda mi pare si possa trarre è dunque quella ben espressa dalle parole con le quali, duecentotrenta anni fa, Horatio Nelson commentò l'imprevisto successo della sua flotta: *“Gli uomini combattono, non le navi”*.

Affermazione che ha il suo perfetto e necessario complemento nelle parole di Andrew Cunningham, anch'esso Primo Lord del Mare, pronunciate più di cento anni dopo: *“Ci vogliono tre anni alla Marina per costruire una nave. Ce ne vogliono trecento per ricostruire una reputazione.”*

Gli *uomini* [e le *donne!*] e la *reputazione* sono i valori ultimi che la Montagna del Latte può e deve riconoscere e onorare.