

RICERCA - AZIONE ED

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

NEL SETTORE DEL TURISMO IN VALTIBERINA

*ELEMENTI PER L'IDEAZIONE E LA PROGETTAZIONE DI
UNA INIZIATIVA LOCALE INTEGRATA
PER L'OCCUPAZIONE E LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE*

Rapporto finale

a cura dello Studio Ricerche Sociali

Dicembre 1996

Indice

Guida alla lettura	pag. 1
Capitolo 1 Evoluzione del sistema turistico (italiano e toscano) e dei concetti di riferimento	pag. 3
Capitolo 2 Le caratteristiche dello sviluppo locale	pag. 11
Capitolo 3 Le caratteristiche dello sviluppo locale sostenibile	pag. 21
Capitolo 4 Lo scenario della Provincia di Arezzo e della Valtiberina	pag. 31
Capitolo 5 Le iniziative locali rilevate durante l'analisi sul campo	pag. 44
Capitolo 6 Conclusioni e raccomandazioni	pag. 64
Riferimenti bibliografici	pag. 78
Questionario	pag. 81

RINGRAZIAMENTI

E' stato possibile realizzare questo rapporto e le iniziative ad esso connesse solo grazie al contributo di molte persone. Innanzitutto i partecipanti al corso di orientamento professionale, tenuto a Sansepolcro tra Novembre e Dicembre 1996. Costoro hanno svolto, tra le altre attività, un intenso lavoro sul campo, intervistando vari operatori economici, sociali e amministratori locali. Alla disponibilità, sensibilità ed attenzione di questi ultimi si deve l'acquisizione di preziose informazioni, senza le quali non si sarebbe ottenuto il valore aggiunto che si vuole ora presentare, sotto forma di rapporto finale, a tutti i possibili interessati alle materie qui trattate.

La lista delle persone coinvolte è quindi molto lunga. Alcune sono citate nei capitoli seguenti, altre purtroppo no.

A tutte loro va un profondo ringraziamento dello *Studio Ricerche Sociali (SRS)*, con uno speciale riconoscimento alle funzionarie ed ai funzionari della Provincia di Arezzo che hanno reso hanno reso fattibile questo progetto, collaborando ad esso con molteplici aiuti e suggerimenti.

Il gruppo di lavoro dello *SRS*, costituito da Chiara Rosati e Daniele Stasi, è stato coordinato da Marta Franci. A Filippo Strati va la responsabilità finale di come i risultati sono qui di seguito esposti.

GUIDA ALLA LETTURA

Con questa ricerca - azione, si è cercato di fornire elementi utili all'ideazione ed alla progettazione di una iniziativa locale per l'occupazione e lo sviluppo turistico sostenibile.

L'ipotesi che si è cercato di verificare può essere espressa nella seguente domanda:

gli attori locali (imprenditoriali, istituzionali, sociali) sono in grado di innovare il prodotto turistico, tramite l'ideazione di un percorso territoriale che sperimenti le nuove opportunità offerte dalle strategie dello sviluppo sostenibile?

La focalizzazione dell'indagine su tale specifica domanda ha consentito di identificare le condizioni basilari per l'ideazione e la progettazione della suddetta iniziativa locale, evidenziando le risorse endogene ed esogene che possono aiutarne l'avvio.

La metodologia impiegata è stata quella tipica della ricerca - azione tendente a far emergere aspetti qualitativi supportati da dati quantitativi di scenario. Si sono così combinati analisi a tavolino, orientamento professionale ed analisi sul campo.

Il campo di osservazione ha riguardato la provincia di Arezzo come scenario complessivo, per poi concentrarsi in modo particolare sull'area della Valtiberina.

Il lavoro svolto viene ora riproposto in forma di rapporto finale.

Il primo tema esaminato è ovviamente quello relativo ai concetti di turismo e di turismo sostenibile, supportato da una breve analisi dell'evoluzione del sistema italiano e di quello toscano (**Capitolo 1**).

Si è potuto così determinare un quadro di riferimento necessario ad inquadrare meglio il tema in discussione. Si è però resa necessaria l'acquisizione di ulteriori elementi che potessero consentire la definizione degli altri concetti che sottendono la suddetta ipotesi di partenza. E, nel fare ciò, si è cercato di cogliere l'evoluzione di tali concetti onde capire la tendenza del cambiamento in corso nella nostra società.

Pertanto il secondo tema che viene esaminato in questo rapporto riguarda le caratteristiche dello sviluppo locale e i contenuti del paradigma delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo (**Capitolo 2**). Ricostruendo un percorso ormai più che ventennale, si è voluto evidenziare il ruolo che queste ultime hanno assunto in ambito internazionale ed in particolare a livello di Unione Europea.

E' anche da tale ampio filone che sono emerse alcune nuove aree di intervento per l'attuazione di politiche di sviluppo sostenibile, tra le quali quella della diffusione di iniziative di turismo basate sulla valorizzazione delle risorse ambientali e dei beni storico-culturali.

Si è quindi reso necessario dare alcuni riferimenti sul significato che assume il nuovo paradigma dello sviluppo locale sostenibile, sul quale stanno lavorando molti studiosi, ricercatori, politici ed amministratori. A tal fine si è fatto riferimento alle nuove teorie che alimentano e fanno evolvere nuove culture della programmazione e dell'impresa al fine di migliorare la qualità di metodologie, tecniche, organizzazioni, processi produttivi, prodotti, mercati, comportamenti sociali (**Capitolo 3**).

Gli argomenti trattati nei suddetti capitoli hanno rappresentato il contenuto teorico basilare per lo svolgimento della altre parti di questa ricerca - azione.

Infatti si è potuto tentare, sulla base dei principi e dei concetti emersi, un esame dello scenario della provincia di Arezzo e della Valtiberina (**Capitolo 4**) individuando la basilare dotazione dei seguenti capitali: umano, naturale, culturale, economico e tecnologico.

Da tale lavoro di ricerca basato sulla rivisitazione della informazioni disponibili, ha preso il via la parte più operativa della ricerca con l'organizzazione di un apposito corso di orientamento professionale che ha coinvolto i partecipanti in un'intensa analisi sul campo. Il modo con cui si è svolta tale fase è spiegato sinteticamente nel **Capitolo 5**. Esso è quindi tutto dedicato alla messa insieme dei risultati dei contatti e delle interviste svolte.

Nel **Capitolo 6**, quanto emerso dalla suddetta analisi sul campo è stato combinato in modo tale da cogliere quegli aspetti necessari a comprendere come le varie iniziative locali (in corso o solo progettate) si collocano nello scenario della provincia di Arezzo e della Valtiberina, (già delineato nel Capitolo 4). Esse sono state oggetto di valutazioni secondo i criteri ed principi formulati nei Capitoli 2 e 3.

Dalle conclusioni finali alle quali è pervenuta questa ricerca - azione, sono scaturite alcune raccomandazioni per contribuire alla determinazione di un nuovo valore aggiunto relativo sia alle iniziative in corso sia a quelle progettate e/o progettabili nella specifica area territoriale esaminata. Si tratta di raccomandazioni volte all'innovazione dei contenuti, degli obiettivi, dei prodotti e delle modalità di azione nel settore turistico.

In sintesi l'ipotesi di partenza può ritenersi positivamente verificata se vengono assunti adeguati corsi di azione per connettere ed innovare molte parti di quanto già esiste o è stato progettato. Si tratta in particolare di mettere in sintonia tradizioni, arti, mestieri tipici delle identità locali, le risorse ambientali e storico culturali locali, etc., tramite la progettazione di un nuovo prodotto turistico orientato ai principi dello sviluppo sostenibile.

CAPITOLO

1

EVOLUZIONE DEL SISTEMA TURISTICO (ITALIANO E TOSCANO) E DEI CONCETTI DI RIFERIMENTO

L'evoluzione del sistema turistico italiano

Nell'ultimo ventennio il sistema produttivo dei viaggi e del turismo, come è noto, composto da molteplici filiere produttive fortemente interconnesse orizzontalmente e verticalmente¹, si è considerevolmente evoluto. Il prodotto turistico, in particolare, si è modificato in funzione dell'evoluzione qualitativa e quantitativa della domanda. Dagli anni '60 ad oggi si è infatti registrato un costante incremento della domanda turistica; i fattori maggiormente responsabili di tale fenomeno sono stati:

1. lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e dei trasporti;
2. l'incremento del reddito pro - capite;
3. l'aumento del tempo libero,
4. la crescita di un turismo con motivazioni diverse dalla semplice vacanza;
5. la diffusione del turismo di massa mediante una maggiore e più capillare presenza di aziende che progettano e distribuiscono prodotti turistici (essenzialmente tour operator e agenzie di viaggio).

Le distanze si sono considerevolmente accorciate grazie alla diffusione dell'aereo come mezzo di trasporto, l'ampliamento delle reti stradali e, seppure in misura minore, di quelle ferroviarie, hanno consentito e consentono in misura sempre maggiore un numero di spostamento impensabile fino a qualche decennio fa. L'aumento del reddito pro - capite e la sua più equa distribuzione ha permesso ad un numero crescente di individui di destinare il reddito disponibile, una volta soddisfatti i bisogni primari, a quelli per così dire di natura più elevata, vale a dire quelli di natura sociale e quelli legati alla autorealizzazione di cui può considerarsi efficace espressione il viaggio. La graduale riduzione dell'orario di lavoro, il prolungamento dei periodi di ferie, l'accesso in massa dei giovani ai viaggi per vacanza e studio, l'elevarsi della vita media della popolazione hanno poi creato uno stretto legame fra turismo e tempo libero. Sono emerse nuove motivazioni al turismo (Rosati, 1991) rispetto a quelle tradizionali degli anni '60 che erano: riposo, salute e divertimento oggi si viaggia per relax, cultura, conoscenza, sport, studio, avventura, lavoro, shopping, religione, divertimento, ecc.

¹ Convenzionalmente la maggior parte degli studiosi assumono quale fase centrale della filiera produttiva del macrosettore dei viaggi e del turismo la produzione e l'offerta del servizio di alloggio o pernottamento, mentre vengono indicati quali principali settori interconnessi: il trasporto, la ristorazione, il commercio al dettaglio di articoli per turisti, la gestione pubblica del patrimonio culturale e paesistico, la gestione da parte di privati dei beni culturali, la gestione delle infrastrutture, la progettazione e l'organizzazione di viaggi e soggiorni, l'organizzazione e la gestione di convegni e congressi, l'intermediazione al dettaglio dei servizi turistici. (Fra gli altri: Rispoli, Tamma 1991).

Abbiamo inoltre assistito al passaggio da un turismo di élite ad un turismo di massa favorito dalla presenza dei tour operator che, con l'introduzione del viaggio organizzato, facilmente acquistabile e dai costi ridotti hanno reso accessibile il viaggio di medio lungo raggio ad ampie fasce della popolazione.

Segnaliamo, infine, il consistente ampliamento delle modalità di fruizione del prodotto turistico che deve essere interpretato come lo sforzo da parte degli operatori del settore di contrastare la stagionalità della domanda, cercando di creare occasioni di turismo durante tutto l'arco dell'anno indirizzando proposte specifiche a fasce diverse di fruitori.

Prima di focalizzare l'attenzione sull'area geografica oggetto della presente analisi, riteniamo opportuno ricordare le principali macro-tendenze emerse dalle ultime analisi effettuate dagli operatori del settore sulla domanda turistica globale. In primo luogo si registra una progressiva riduzione della durata media dei viaggi, la vacanza stanziale appare in declino, i classici 20 giorni di mare, lasciano il posto a molteplici break distribuiti nel corso di tutto l'anno, con evidente maggiore concentrazione in occasione delle festività e *dei week-end*; vi è una crescente tendenza ad acquistare "viaggi offerta" commercializzati all'ultimo minuto dalle agenzie, si registra una chiara preferenza per i viaggi a tema, infine va sottolineata la tendenza, da parte del cliente, verso una maggiore autogestione della vacanza. Per quanto riguarda l'offerta, in particolare per quella dell'industria alberghiera, in risposta all'aumento complessivo dei flussi turistici da un lato, come conseguenza alle esigenze di riorganizzazione della produzione di servizi per garantire maggiore qualità dall'altro, dagli anni '70 ad oggi si sono rilevate notevoli modificazioni strutturali che hanno segnato e stanno segnando lo sviluppo di questo settore. Fra le modificazioni più significative ricordiamo²:

- a) una forte riduzione del numero degli stabilimenti alberghieri (essi passano da 42.801 nel 1974 a 34,889 nel 1993)³;
- b) una riqualificazione complessiva della struttura dell'offerta alberghiera a livello di capacità ricettiva (aumento del numero e del livello dei servizi offerti) ed a livello dimensionale (stabilimenti più grandi). Nel periodo 1974 - 1993 le camere sono passate da 842.072 a 943.654 (+12,06%), i posti letto da 1.475.694 a 1.724.996 (+16,89%). Tenendo presente che il numero degli stabilimenti alberghieri è diminuito vi è un conseguente aumento della dimensione media degli alberghi misurata dalla capacità ricettiva (20 camere e 34 posti letto nel 1974, 27 camere e 49 posti letto nel 1993);
- c) un miglioramento della qualità del servizio di soggiorno offerto che può essere apprezzato utilizzando il rapporto fra bagni e camere (i bagni ogni 100 camere sono passati da 67 nel 1974 a 94 nel 1993).

Se analizziamo i dati sulla consistenza degli alberghi per categoria, notiamo che il processo di generale riqualificazione si riconferma: nel periodo 1974 - 1993 si rafforza intatti in generale la posizione dei 3 e 4 stelle, si riduce invece la fascia degli alberghi di livello inferiore, caratterizzati da una gestione familiare non sempre efficiente (nel 1974 gli stabilimenti a 3 e 4 stelle rappresentavano il 10,58% degli alberghi, quelli a 1 e 2 stelle l'89,28%, nel 1993 gli alberghi a 3 e 4 stelle rappresentano il 33,54% degli stabilimenti, mentre quelli a 1 e 2 stelle scendono al 62,9%).

² Tutti i dati del presente paragrafo fanno riferimento a Campaner, U. (1995).

³ Le comparazioni effettuate in arco temporale ampio risentono delle diverse modalità di classificazione (per tipo e categoria) degli alberghi introdotte dalla legge quadro per il turismo del 1983. A questo proposito ricordiamo che fino al 1995 le residenze turistico-alberghiere erano comprese tra le strutture ricettive extralberghiere.

Il fenomeno turistico in Toscana ed il suo peso sull'economia regionale

Con riferimento alla Toscana, dal punto di vista quantitativo l'offerta ricettiva è senza dubbio assai consistente: in un confronto con le altre regioni italiane la Toscana è infatti al settimo posto per il numero dei posti letto in albergo, ed è al secondo posto nella graduatoria della ricettività complementare (campeggi e villaggi, alloggi privati). L'agriturismo inoltre rappresenta uno fra i settori più innovativi, con riferimento a questa particolare tipologia turistica la Toscana è addirittura al primo posto come numero di aziende e seconda come posti letto, superata solo dalle province autonome di Trento e di Bolzano. Il valore economico dell'agriturismo è stimabile intorno ai 120 miliardi annui ai quali vanno aggiunti circa 70 miliardi per l'attività di agricampeggio e di caravanning presso le aziende agricole. Dal punto di vista qualitativo si tratta di una regione che può vantare certamente una grande varietà di prodotti turistici: arte, storia e cultura, ma anche mare, campagna e collina, terme e numerosi centri congressuali; le potenzialità sono davvero tante, ed in se e per sé non dovrebbero costituire un problema, ciò però a cui va posta particolare attenzione è alla modalità di gestione delle suddette potenzialità affinché possano trasformarsi in reali ed effettive opportunità di sviluppo.

Senza dubbio il turismo è una delle principali risorse economiche della Toscana. Una ricerca curata dall'IRPET per conto della Regione ne ha quantificato il peso: sulla base di 60 milioni di giornate di presenze turistiche stimate per l'anno 1994 in Toscana (la stima ha tenuto conto anche delle seconde case e dei fenomeni quali l'agriturismo, il turismo itinerante e l'escursionismo), la spesa turistica effettuata (per alloggio, ristorazione, musei, souvenir, abbigliamento, ecc.) è risultata di circa 8.300 miliardi. Tale quota si calcola che abbia attivato, in modo diretto o indiretto, 5.300 miliardi di valore aggiunto e circa 75.000 occupati, con un peso nell'economia regionale valutabile intorno al 5% dell'intero Prodotto interno lordo toscano. Se si considerano anche gli effetti indotti, questi valori passano rispettivamente a 7.500 miliardi e 103 mila unità di lavoro, con un peso sull'economia toscana che supera il 7%. Le aree toscane che maggiormente dipendono dalla spesa turistica sono Grosseto, Siena e Livorno; Firenze, pur essendo la provincia più importante in termini di flussi turistici in assoluto, risulta sotto la media, ciò trova una spiegazione nel fatto che nella sua area sono presenti altre importanti attività produttive. Arezzo si trova in ultima posizione con un'incidenza delle attività turistiche sul PIL provinciale che va dal 2,7% al 3,0%.

L'evoluzione dei concetti: da turismo generico a turismo sostenibile; da tradizionale a nuova cultura imprenditoriale

Convenzionalmente per turismo si intende l'insieme dei fenomeni collegati all'arrivo dei viaggiatori in una località.

Questa nozione tende a connettere il fenomeno in oggetto con le altre attività economiche (produzione di beni e servizi direttamente o indirettamente collegate ad esso). Il turista è colui che si sposta dalla propria residenza abituale ad altra temporanea dimora.

Come è ovvio, se si analizza il fenomeno da un punto di vista strettamente economico, a questo spostamento deve corrispondere un flusso monetario in uscita (la spesa per il viaggio e per il soggiorno) ed in entrata (il corrispettivo spettante agli operatori coinvolti: albergatore, ristoratore, agente di viaggio, ecc. che offrono il servizio al turista).

Col termine "prodotto turistico" si fa riferimento all'insieme dei fattori di attrattiva di una determinata località turistica, tali fattori di attrattiva comprendono:

1. gli elementi naturali ed antropici della località;
2. i servizi turistici disponibili in essa: alloggio, ristorazione, trasporto, gestione di beni culturali, gestione di servizi per il tempo libero, intermediazione al dettaglio di servizi turistici, ecc.;
3. altri servizi (commercio al dettaglio, servizi finanziari, ecc.).

L'Italia può essere ritenuta un paese ad alta vocazione turistica, basti pensare che il 70% del patrimonio culturale mondiale è concentrato nel nostro territorio; nel corso degli anni la politica economica italiana non ha però tenuto sufficientemente conto di questi aspetti ed il settore nel suo insieme ha subito uno sviluppo non sempre armonico. A fronte di zone ipersfruttate, purtroppo giunte velocemente ad uno stadio di maturità del ciclo di vita del prodotto perché svalutate dal punto di vista ambientale e sovente anche strutturale, vi sono zone totalmente non valorizzate. Non c'è dubbio che oggi si possa contare su di una maturità sociale diversa da quella registrata negli anni dei "boom economico", anni nei quali la crescita del profitto sembrava l'unico obiettivo perseguibile. Progressivamente la nostra società ha acquisito una maggiore consapevolezza riguardo le tematiche ambientali e la possibilità di uno sviluppo sostenibile. Ed è proprio questa nuova consapevolezza che può orientare in maniera costruttiva alcune scelte, anche di tipo economico, che possono contribuire ad uno sviluppo armonico e rispettoso delle nostre risorse.

L'economia italiana per molti anni ha localizzato l'attenzione su alcuni settori (edilizia, trasporti su gomma, industria pesante), ed il turismo, da questi settori, ha ricevuto un impulso indiretto.

Le grandi aziende edili investivano in alberghi, la domanda turistica era soddisfacente, e la redditività complessiva del settore giustificava ampiamente l'investimento. Erano gli anni della speculazione edilizia: a fronte della domanda di turismo si è risposto con la creazione di nuovi posti letto. Non ci si è purtroppo chiesti che tipo di turismo il nostro Paese poteva accogliere senza venire penalizzato dal punto di vista dell'impatto ambientale, né ci si è chiesti quale turismo poteva presentare una maggiore redditività. Queste riflessioni avrebbero potuto orientare diversamente alcune scelte e probabilmente oggi non sconteremmo certi errori.

Oggi il quadro di riferimento per le attività turistiche sembra essere veramente diverso. Si prenda ad esempio, PHILOXENIA, il programma proposto dalla Commissione dell'Unione Europea nell'aprile 1996 (COM(96)168 def.), centrato sul concetto di ospitalità, sul sostegno alle iniziative locali e teso alla promozione del turismo sostenibile. L'obiettivo finale di tale programma (1997 - 2000) è quello di promuovere la qualità e la competitività del turismo europeo per contribuire allo sviluppo ed all'occupazione. Gli obiettivi intermedi sono quattro e per ciascuno di essi vengono configurati obiettivi immediati e relative azioni:

A. migliorare le conoscenze in materia di turismo; obiettivi immediati sono lo sviluppo dell'informazione relativa al turismo, messa in comune dell'informazione turistica proveniente da altre fonti, facilitazione della valutazione delle misure comunitarie a favore del turismo; le azioni riguardano il consolidamento del sistema statistico europeo per il turismo, l'effettuazione di indagini e analisi teoriche e pratiche, l'istituzione di un osservatorio legale e finanziario;

B. *migliorare il contesto legislativo e finanziario per il turismo*; obiettivo immediato è il rafforzamento della cooperazione con gli Stati membri, l'industria e altre parti interessate: le azioni si concentrano nell'organizzazione e seguito di riunioni periodiche, quali confronti tecnici e tematici, tavole rotonde e convegni europei;

C. *migliorare la qualità del turismo europeo*; primario obiettivo immediato è quello della promozione del turismo sostenibile tramite azioni volte alla messa in rete di iniziative locali, sistemi di gestione compatibili con l'ambiente, nonché l'istituzione di un premio europeo; l'altro obiettivo immediato riguarda redazione degli ostacoli allo sviluppo del turismo, tramite azioni volte ad identificare tali ostacoli ed a trovare idonee soluzioni;

D. *aumentare il numero di turisti di paesi terzi*; l'obiettivo immediato è quello della promozione dell'Europa come destinazione turistica tramite azioni che si concretizzano in campagne promozionali pluriennali.

E' importante sottolineare come la questione dello sviluppo sostenibile sia stata riconosciuta in maniera specifica in altri programmi ed iniziative comunitarie, in particolare quelli relativi all'ambiente ed alla cultura (ad esempio *Environment and Climate*, l'att. 10 del FESR - Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale -, LEADER, EMPLOYMENT, etc.).

In tale contesto, PHILOXENIA vuole facilitare una programmazione strategica ed integrata ai vari livelli di azione. A livello locale si tratta di applicare varie tecniche in grado di conciliare lo sviluppo turistico con la protezione del patrimonio naturale e culturale, ponendo molta attenzione al problema della concentrazione del turismo nello spazio e nel tempo. A tal fine si vuole promuovere:

- lo scambio di esperienze ed il trasferimento di conoscenze;
- lo sviluppo di osservazioni permanenti e sistematiche della pressione e degli effetti del turismo sulle risorse naturali e culturali;
- il coinvolgimento della popolazione locale e degli operatori turistici nella definizione e nell'attuazione delle politiche di sviluppo turistico.

Come si può notare l'attenzione è rivolta ad incoraggiare iniziative locali dirette ad una saggia gestione dei flussi turistici ed a favorire il collegamento tra esse. La diffusione transregionale e/o transnazionale delle pratiche migliori, come già dimostrato in molti altri programmi rivolti alle iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione, produce un consistente valore aggiunto costituito dagli effetti moltiplicatori dovuti alla creazione di reti. E' proprio sulla base dello scambio e della combinazione di esperienze locali che si rende necessario orientare gli incentivi affinché essi agevolino l'adozione di misure di carattere ambientale e sviluppino l'applicazione e l'innovazione di buone pratiche. Si tratta in particolare di sostenere l'attuazione di sistemi manageriali delle strutture turistiche tesi all'incorporazione della dimensione ambientale anche in questo settore.

In rapporto alle suddette linee-guida, poiché la Toscana è caratterizzata da un insieme di risorse ambientali e storico-culturali di altissimo livello, le imprese dovrebbero sempre più orientarsi alle strategie del turismo sostenibile.

Tale orientamento si è recentemente manifestato nell'organizzazione della *Prima Conferenza Regionale sul Turismo* (Marzo 1996). Essa ha evidenziato come gli operatori turistici debbano, nel rispetto delle condizioni di compatibilità ambientale:

- sviluppare la propria attività mirando all'obiettivo di una piena utilizzazione delle potenzialità offerte dalla propria collocazione territoriale ispirandosi a criteri di efficienza ed eccellenza;
- sentirsi portatrici di una *mission* particolare: essere testimoni della cultura e della tradizione toscana *nel mondo*.

La valorizzazione delle specificità locali (culturali, ambientali, storiche) è infatti l'elemento bastare della promozione turistica. Tale principio, tradotto in ambito locale e provinciale, significa ridare nuovo senso all'identità delle comunità locali, e praticare concretamente uno dei criteri direttori del Piano Regionale di Sviluppo: perseguire lo spirito delle Toscane in Toscana.

La suddetta conferenza ha espresso l'orientamento a promuovere, stimolare e sostenere processi di collaborazione ed integrazione:

- tra interventi di soggetti pubblici (in particolare gli enti locali) e le imprese operanti nel settore del turismo;
- tra il settore turistico e gli altri, con particolare riferimento alla cultura, all'ambiente, alla qualità delle varie attività produttive;
- tra le imprese turistiche tramite costante interscambio di esperienze e informazioni in modo da poter favorire la diffusione delle innovazioni e l'attivazione dei sistemi a rete.

Il sostegno a *networking e partnership* deve essere accompagnato, come è stato sottolineato durante la suddetta conferenza, da una profonda azione di sburocrazizzazione, puntando al decentramento amministrativo ed alla responsabilizzazione delle autorità locali e delle imprese.

Come è noto si tratta dell'implementazione dei principi di partecipazione e sussidiarietà previsti dai recenti Piani Regionali di Sviluppo e dalla legge regionale sul sistema delle autonomie in Toscana (n. 77/95).

Viene previsto un ampio utilizzo dello strumento degli accordi di programma relativi ai vari distretti turistici. A tal fine va ricordato che il recente patto per lo sviluppo e l'occupazione in Toscana (Agosto 1996) tra la Regione e le parti sociali include anche:

- lo sviluppo di forme di cooperazione e associazione tra imprese e sulle iniziative che *coinvolgono gli attori locali*, pubblici e privati;
- la promozione ed il sostegno a progetti pilota ed intese territoriali sottoscritte fra le parti sociali, soggetti pubblici e privati;
- lo sviluppo imprenditoriale ed occupazionale nei settori del turismo, dell'ambiente, dei beni culturali e dei servizi sociali.

Una delle prime fasi di attuazione della suddetta parte del patto consiste nella decisione adottata dalla Regione Toscana di cofinanziare le iniziative di creazione di impresa (in forma autonoma, associata o cooperativa), promosse nei settori e con le modalità sopra indicate, in base al regolamento dell'Unione Europea sulle aree obiettivo 2 (esistenti in alcune province toscane).

Infine, vanno sottolineati altri contenuti emersi nella già citata conferenza regionale sul turismo. In particolare, si vuole:

- intervenire tramite specifici osservatori sulle esigenze formative delle imprese e delle professioni turistiche, per adeguare i livelli di qualità dei servizi alle esigenze della domanda;
- definire un quadro di azioni integrate relative al mondo della formazione professionale, delle scuole professionali, della formazione universitaria e post universitaria;
- abbinare sviluppo della formazione ed introduzione di sistemi informatici e telematici affinché aumentino i livelli qualitativi dei servizi;
- aumentare la qualità dei servizi rivolti al cliente;
- predisporre norme specifiche per produttore, prodotto e turista - cliente consumatore onde garantire il rispetto dei livelli necessari di qualità, dandone la massima e chiara diffusione;
- orientare l'offerta complessiva alle esigenze della domanda turistica, garantendo nel contempo, la conservazione e valorizzazione delle tipicità dell'offerta regionale;
- promuovere e valorizzare una domanda specifica secondo condizioni di qualità;
- perseguire obiettivi di alleggerimento del sistema burocratico pubblico legato all'incentivazione finanziaria degli interventi, privilegiando sistemi neutrali di riduzione della pressione fiscale per le imprese che attuano politiche di qualificazione dell'offerta e incremento occupazionale;
- garantire alle imprese turistiche la possibilità di rendere adeguatamente flessibile la propria offerta in condizioni di libero mercato e di piena concorrenza.
- garantire quanto più possibile il ricorso a parametri neutri ed oggettivi per l'attribuzione dei finanziamenti e realizzare un adeguato sistema di controllo degli interventi effettuati.

E' anche sulla base dei suddetti orientamenti che è stata elaborata la recentissima legge (n. 84/1996) relativa agli "interventi a sostegno della qualificazione dell'offerta turistica complessiva".

Come si può notare, l'odierno scenario di riferimento è fortemente orientato al futuro, ponendo l'accento su alcune priorità e su una nuova consapevolezza di natura imprenditoriale.

La visione sistemica sta superando la logica dei compartimenti stagni. Progressivamente, le istituzioni, le imprese, le organizzazioni si sono scoperte non essere (solo e/o più) meccanismi e macchine di profitto, ma organismi viventi che hanno un senso ed un'identità collettiva in quanto facenti parte di un organismo ben più ampio: la società, la comunità. Il profitto diviene la conseguenza di tale relazione.

Fondamentale è quindi la diffusione di una nuova cultura imprenditoriale, basata sul pensiero strategico come guida a nuovi modi di pianificazione aziendale e di sviluppo locale tramite la combinazione di visione, missioni ed obiettivi.

La visione serve a dare una chiara immagine di cosa si vuole che sia il futuro dell'organizzazione, in genere su una prospettiva di tre anni. Si tratta di definire dove si vuole andare e cosa "è" l'organizzazione quando si arriverà là (l'uso del presente è intenzionale bi quanto si contrappone ai se ed al sarà). L'immagine infatti è determinata dalla presente percezione del futuro e dei valori dell'impresa, In altri termini la visione dà chiarezza agli scopi aziendali, ossia fornisce una risposta al perché l'impresa esiste ed esisterà nei prossimi anni.

La visione orienta le cosiddette missioni aziendali, ossia consente di tradurre i valori aziendali in comportamenti quotidiani di tutte le sue componenti, dando significato a cosa vuol dire fare parte di essa. In altri termini, le missioni esplicitano la ragione d'essere e di operare: come si deve lavorare quotidianamente per fare in modo che la visione si concretizzi realmente, come ci si deve comportare con i clienti, i fornitori, i soci, i colleghi, le istituzioni, etc.

I risultati (fortemente qualitativi) nel lungo termine sono quindi posti in rapporto alla visione. Il ragionare sui risultati relativi alla visione conserva e sviluppa compattezza organizzativa e consente di assicurare forte flessibilità agli obiettivi quotidiani e di breve medio periodo. Infatti, una visione condivisa da tutti i membri dell'organizzazione stimola il senso di coinvolgimento e impegno di costoro ("cosa stiamo facendo insieme"). E' evidente che ad esso deve corrispondere il rafforzamento dell'autonomia e della responsabilizzazione dei singoli operatori. Tutto ciò consente una naturale espressione di coordinamento tra macro e micro decisioni e rende fattibile la revisione istantanea dei piani per obiettivi in modo tale che raggiungano costantemente le missioni e si avvicinino sempre più ai risultati attesi per concretizzare la visione.

La pianificazione strategica aziendale si basa pertanto sul radicamento in tutto il sistema organizzativo del suddetto ciclo composto da: visione, missioni, obiettivi.

Tutti devono essere consapevoli del suddetto ciclo interattivo e tutti, sulla base delle proprie attività, devono concorrere a determinarlo ed alimentarlo.

Questo significa che ogni membro dell'organizzazione deve essere continuamente formato ed allenato ad una cultura aziendale basata sul pensiero strategico di lungo periodo e sulla forte flessibilità operativa (obiettivi) dell'impresa. Il primo dà la direzione, la seconda consente di seguirla. L'impresa diventa così un'organizzazione in continuo apprendimento (*learning organization*). Infatti, tutta l'impresa deve essere in grado di anticipare e introdurre cambiamenti qualitativi per rispondere in tempo reale alla mutevolezza dei mercati, degli orientamenti del cliente, delle condizioni dell'ambiente sociale, economico, istituzionale e naturale, di cui l'azienda fa parte. Si tratta di un cambiamento basato sulla combinazione di *Kaizen*, *Kairyro* e *Kyosei*. Il *Kaizen* si riferisce al processo, costituito da tanti piccoli miglioramenti, avviato lentamente e relativo a tutte le attività quotidiane di un'organizzazione, un'impresa, un individuo. Il *Kairyro* riguarda invece il cambiamento improvviso e incostante. Il *Kyosei* concerne la responsabilità sociale ed ambientale dell'impresa per lo sviluppo sostenibile (etica).

In conclusione, il pensiero strategico e l'approccio sistemico spostano completamente il punto di vista dal quale si analizza il fenomeno turistico.

Quest'ultimo, frutto di varie attività imprenditoriali, diviene il motore dello sviluppo locale e appare portatore di obiettivi di considerevole spessore sociale, primo fra tutti: la stimolazione delle dinamiche di autogenerazione endogena di creazione di occupazione. E' appunto su tale tema che si concentra il prossimo capitolo.

CAPITOLO

2

LE CARATTERISTICHE DELLO SVILUPPO LOCALE

Ruolo ed interazioni dello sviluppo locale

E' ormai diventato veramente ricco l'itinerario teorico, culturale, empirico ed operativo riguardante metodologie e strumenti per realizzare uno sviluppo autopropellente a livello locale. Si tratta di un approccio che, a livello internazionale, si è basato su una molteplicità di sperimentazioni ed esperienze, maturate da moltissimi anni ed in particolare a far data dagli anni '60 - '70 nei paesi in via di sviluppo.

L'emergere di tale approccio, la sua uscita dalla marginalità concettuale, teorica ed operativa, si è avuta quando i grandi problemi economici del secondo dopoguerra hanno coinvolto anche i paesi cosiddetti sviluppati. Le crisi industriali, quelle dovute all'impiego delle risorse, quelle occupazionali, con i loro risvolti sociali ed istituzionali, hanno segnato a più riprese i paesi del vecchio e del nuovo continente, date le interdipendenze dell'economia mondiale. Man mano, la questione occupazionale è salita di livello nell'attenzione dei governi, mentre un mix di sviluppo tecnologico, saturazione e contrastanti dinamiche dei mercati, aumento degli squilibri sociali interni, investiva le stesse convenzionali politiche di sviluppo. Infatti, sul finire degli anni '70, con il manifestarsi delle crisi economiche nazionali ed internazionali, c'è stato un profondo ripensamento sulle politiche per l'occupazione fino ad allora perseguite. Quando agli inizi degli anni '80 si è entrati in una sorta di circolo vizioso di crisi aziendali rilevanti, quanto maturato dalle esperienze precedenti è stato preso in dovuta considerazione ed un approccio molto pragmatico è apparso sia a livello OCSE, sia di Comunità Europea.

Sono gli anni in cui appaiono come rilevanti termini prima latenti, quali *job creation*¹ ed *enterprise creation*².

Nelle varie comunità sociali interessate dai fenomeni della disoccupazione, sono emersi caratteri simili che sono all'origine di molteplici e multiformi iniziative (OECD, 1985, 1985a, 1986):

- la disillusione sulla capacità di creare significativi livelli occupazionali tramite interventi esterni alla realtà locale;
- la scarsa fiducia nell'abilità delle grandi imprese di generare nuove attività produttive ad alto tasso di occupazione;
- la consapevolezza dell'esistenza di risorse locali sottoutilizzate o addirittura frenate da interventi esterni non oculati;

¹ Il termine *job creation* si sviluppa particolarmente a cavallo degli anni '70 - '80 e riguarda una tipologia principale: il salvataggio delle aziende in crisi. Si tratta degli interventi tesi a ricollocare lavoratori espulsi dalle ristrutturazioni produttive tramite la creazione di nuove attività imprenditoriali e di pubblica utilità.

² Il termine *enterprise creation*, insito nelle azioni di *job creation*, progressivamente assume una sua distintiva natura indicando le nuove iniziative di occupazione aggiuntiva, basate sulla diffusione di cultura imprenditoriale, tipicamente relative al lavoro autonomo.

- la presa di coscienza della scarsa credibilità dell'efficacia delle politiche del lavoro tradizionali, prevalentemente a carattere nazionale e centralizzato;
- la consapevolezza di un nuovo ruolo delle autorità e degli attori locali per la soluzione dei problemi delle loro comunità anche se in presenza di pochi spazi di manovra e limitate risorse;
- la volontà di non delegare ad altri soggetti la ideazione, la progettazione e l'implementazione di progetti di creazione di lavoro.

E' proprio del 1984, la prima risoluzione della Commissione delle Comunità Europee volta a sostenere le cosiddette *local employment initiatives* (LEIs), iniziative locali per l'occupazione (ILO)³. Programmi sono stati varati, a livello OCSE e CEE (dallo stesso titolo, *LEI* o *ILE*) e sono state create apposite reti di monitoraggio ed azione, tra le prime, ELISE ed EGLEI⁴. Importante è stato il ruolo finora svolto da programmi di ricerca ed azione, quali LEDA⁵, finalizzate appunto alle *Local Employment and Development Initiatives* (iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione).

Contemporaneamente, gli interventi dei Fondi Strutturali e degli altri strumenti di finanziamento della Comunità vengono riformati e sempre più finalizzati a tale approccio.

L'esperienza dei Programmi Integrati Mediterranei è stata, a tal fine, un interessante ed utile banco di prova.

Nascono programmi di settore e trasversali sino a giungere all'attuale varietà di *networks*, iniziative e piani di intervento, veramente consistente, ad esempio: LEADER (nel quale si sono sperimentati i *forums* rurali, *carrefours ruraux*), RECITE, LEDA, ERGO, ADAPT, EMPLOYMENT, NOW, OPET, ENERGIE-CITE', FEDARENE, ILNET, OUVERTURE; i servizi ed i centri di innovazione a supporto dell'economia sociale (ARIES) e per la creazione di imprese (Euro-Info Centres, Euro Business and Innovation Centres, etc.).

³ Esse vennero definite come complesso di azioni "che sono state prese a livello locale - che prevedono spesso cooperazione tra singoli individui, gruppi di azione, parti sociali e autorità locali e regionali - con l'obiettivo specifico di fornire possibilità supplementari di lavoro permanente attraverso la creazione di nuove, piccole imprese" (Comunicazione della Commissione al Consiglio, COM(83) 662 def. del 17 gennaio 1984, dal titolo *Il contributo delle iniziative locali per l'occupazione*). La Risoluzione del Consiglio CEE, *Contributo alla lotta contro la disoccupazione delle iniziative locali relative alla creazione di posti di lavoro* è del 7 giugno 1984 (GUCE n. C 161/1, 21 giugno 1984). Per una ricostruzione delle esperienze e delle motivazioni anche di natura teorica, vedasi: P. Kuenstler (1985, 1986) e F. Strati (1987).

⁴ ELISE era una rete europea per lo scambio di informazioni sullo sviluppo e sulle iniziative locali per l'occupazione, creata nel 1985 su iniziativa della DG V e durata fino a qualche anno fa. L'esperienza e il patrimonio acquisito da tale rete sono state trasferite nel monitoraggio delle iniziative di sviluppo rurale (LEADER).
EGLEI (European Group for Local Employment Initiatives), fondato nel 1984, raggruppa circa 120 organizzazioni che operano nel mercato del lavoro come agenzie di sviluppo locale, diffuse in 17 paesi europei.

⁵ LEDA (*Local Employment Development Action*) è un programma azione finalizzato a sviluppare metodi e tecniche di creazione occupazionale a livello locale. Dal 1986 opera in stretto rapporto con la DG V. Durante questo decennio sono stati pubblicati moltissimi materiali e la recente Conferenza Europea, tenuta a Palermo il 23 - 25 Maggio 1996, ha costituito un importante momento di riflessione complessiva relativa agli attuali Stati membri dell'UE, dato che LEDA opera tramite un *network* presente in 45 località.

Lo sviluppo locale⁶ esce quindi dalla marginalizzazione teorica ed operativa e viene definito come frutto di politiche proattive, concepite, gestite ed implementate dagli attori (sociali, economici ed istituzionali) di un'area che presenta una propria coerente identità, generalmente più piccola di una regione. Si tratta del risultato di piani ed iniziative volte a modificare le strutture socioeconomiche preesistenti ed i comportamenti delle popolazioni interessate in modo tale che vengano utilizzate in modo sinergico le risorse locali disponibili (siano esse umane, monetarie, tecnologiche, ambientali, etc.).

La finalità è quella di stimolare ed alimentare dinamiche di autogenerazione endogena dello sviluppo, guidate da una diffusa nuova cultura imprenditoriale volta al contesto sociale per la creazione di occupazione durevole.

Le finalità dello sviluppo locale sono sostenute dai principi di:

- concentrazione, *partnership* (OECD, 1993), programmazione, addizionalità (CCE, 1993);
- *networking*, capitalizzazione delle esperienze, identificazione, trasferimento e diffusione delle buone pratiche e dei risultati⁷;
- sussidiarietà⁸ ai fini della coesione economica e sociale, ossia la riduzione dei divari esistenti tra le varie regioni mediante processi di innovazione democratica delle istituzioni, delle organizzazioni e dei sistemi di programmazione e di governo che facilitino una coerente combinazione tra iniziative dal basso (*bottom-up*) e dall'alto (*top-down*).

Iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo

Secondo il suddetto approccio, il concetto di occupazione è il criterio centrale che guida:

- le politiche; si tratta dell'incorporazione della qualità e della quantità occupazionale nelle politiche di settore e nella loro programmazione locale integrata;
- le varie tipologie, modelli e approcci dello sviluppo;
- la combinazione sinergica delle risorse endogene;

⁶ Secondo W. J. Coffey e Mario Polese (1985), lo sviluppo locale si basa sull'uso di tutte le risorse endogene disponibili ed è aperto agli altri sistemi ed ambienti sociali ed economici ed alle interrelazioni con le politiche nazionali ed internazionali.

⁷ Si veda Comunicazione della Commissione e Proposta di decisione del Consiglio, *relative alle attività della Commissione in materia di analisi, ricerca, cooperazione e azione nel settore dell'occupazione (ESSEN)*, COM(95) 250 def., Brussels 13.06.1995.

⁸ Sussidiarietà è un concetto che riguarda ormai tutti i sistemi organizzativi, semplici o complessi (famiglia, impresa, comunità, società in generale) e secondo il quale: il potere dovrebbe sempre affluire dai livelli più bassi possibile (*bottom-up*); un livello più elevato non dovrebbe prendere decisioni che concernono quello più basso (*top-down*), se quest'ultimo è capace di farlo da solo. In termini istituzionali, il concetto di sussidiarietà: esclude il diritto di intervento dello Stato che limiti il pieno manifestarsi della capacità dei singoli e delle comunità a fare da soli (autonomia di organizzazione, di gestione e di governo); prevede il diritto di intervento dello Stato, laddove i singoli, la società e le autorità locali non sono in grado di assumere responsabilmente decisioni che riguardano la loro vita e le loro attività e di gestirle direttamente. La sussidiarietà non mette quindi in discussione il ruolo dello Stato; si oppone al concetto di totalitarismo statale; valorizza lo Stato come moderna organizzazione sociale giuridicamente basata sul principio delle più ampie autonomie possibili dei soggetti privati e dei soggetti istituzionali di livello minore.

- la nuova cultura imprenditoriale; non più limitata alle grandi aziende, ma articolata territorialmente in modo da creare un tessuto locale che intreccia e sostiene una molteplicità di piccole e piccolissime attività socioeconomiche⁹.

L'esperienza europea ed internazionale ha dimostrato come sia importante il ruolo dell'animazione e della mobilitazione degli attori e della popolazione locale.

In estrema sintesi, l'enfasi è posta su un approccio dinamico, supportato da un processo decisionale flessibile e partecipativo in grado di coinvolgere le popolazioni interessate.

E' un processo che richiede una sana combinazione di immaginazione e razionalità, intuizione e pianificazione. Esso è basato sullo sviluppo di metodologie di intervento:

- sperimentali, che consentono alle comunità locali di agire come organizzazioni in continuo apprendimento (*learning organisations*);
- circolari, con continue retroazioni, composte dalle interazioni tra l'esplorazione del problema, l'imparare facendo, il procedere passo dopo passo, l'effettuare aggiustamenti in itinere, tenendo conto della variabilità e della connessione di due dimensioni, quella locale e quella globale.

Esistono ormai metodologie, tecniche, *knowledge* e *know-hows* di alto profilo (LEDA, 1992, 1995); tutto questo rappresenta una cassetta degli attrezzi professionale che deve alimentare continuamente l'attitudine e la vocazione al cambiamento da parte degli attori e delle comunità locali.

Cambiamento come leva dello sviluppo locale

Per comprendere tale affermazione, occorre prima di tutto notare che il cambiamento:

- è un processo continuo che si basa sul saggio uso delle risorse disponibili;
- si basa sulla propensione allo sviluppo di un sistema locale, aperto all'ambiente sociale più complesso costituito da altri sistemi sociali; tale propensione è ormai divenuta una capacità di agire quotidiano, chiamata *glocacità*¹⁰;

⁹ Quello che fa di un insieme di imprese un tessuto, fino ad acquisire contenuti tali da essere definito sistema produttivo locale, distretto, etc. è una confluenza di componenti che:

- si caratterizza in un ispessimento localizzato delle relazioni interindustriali, una stretta connessione tra popolazione ed imprese, un sistema di valori condivisi e non transitorio (G. Becattini, 1987, 1989);
- si esplicita come "modello organizzativo della produzione a forte base territoriale, con rilevanti interrelazioni tra il sistema produttivo e il sistema socio-istituzionale locale, con le connesse implicazioni in termini di economie esterne, conseguenti sia al fitto interscambio di merci e informazioni nell'ambito del sistema produttivo sia alla continua produzione e riproduzione di conoscenze specifiche, di professionalità e di forme di regolazione locale che caratterizzano il territorio e che non sono facilmente esportabili altrove" (G. Garofoli e R. Mazzoni, 1994).

¹⁰ Ad esempio, dal punto di vista imprenditoriale, *glocacità* (*glocacity*) può essere definita come la capacità di agire localmente con una prospettiva globale e di essere globalmente efficaci in relazione alle prospettive locali. Infatti, se un'impresa opera su più livelli, locale, multiregionale o multinazionale, deve essere in grado di fornire e di coordinare i propri servizi ad un numero crescente di realtà, sia in termini quantitativi che qualitativi. Essa deve essere in grado di bilanciare la desiderata uniformità di interventi, azioni e prodotti, rivolti alla globalità dei suoi mercati, con le esigenze di variazione dovute alle caratteristiche locali di tali mercati. (OECD, 1996).

- si configura nel mentre viene attuato; si basa sulla prefigurazione del futuro (immagine di come vogliamo che sia il sistema locale) e si attua con forte flessibilità di modelli, forme e tecniche di gestione; gli attori locali vedono sé stessi proiettati nel futuro (tendenza o direzione) e apprendono il modo in cui cambiano nel momento in cui lo fanno;
- è basato sulla partecipazione di tutti i soggetti (attori e destinatari) coinvolti nell'iniziativa di sviluppo locale, i quali concorrono a definirne e perseguirne la strategia;
- non avviene tutto assieme ad un'ora stabilita;
- è un complesso fattore processuale che va alimentato nell'interesse della comunità locale;
- pur se interessa una parte del sistema economico e sociale influenza le altre parti e, di conseguenza, tutto il sistema;
- ridisegna non solo e non tanto le strutture formali del sistema sociale, quanto le strutture di pensiero e delle microdecisioni quotidiane che influenzano i processi gestionali;
- è la combinazione di tanti piccoli miglioramenti che avvengono se è forte e condivisa la finalità del proprio agire quotidiano (visione globale delle iniziative di sviluppo);
- si basa sulla coesione e sull'identità delle comunità locali; esse rappresentano l'elemento distintivo che dà origine alla specificità delle azioni di sviluppo; si potrebbe dire che lo sviluppo non è massificato, bensì personalizzato, creato su misura per assicurare coesione ed identità.

Di conseguenza, la comunità locale deve essere coinvolta in una vera e propria *partnership*, mettendo insieme organismi pubblici e privati, differenti livelli di governo e di gestione.

Solo in tal modo si potrà far fruttare le esperienze locali, aprirle a nuove tematiche, conoscenze e dimensioni, ed utilizzare le risorse umane, naturali e finanziarie disponibili. In altri termini, è la comunità locale che avvia una propria messa in rete (*networking* interno), si associa, capitalizza, scambia, sperimenta e diffonde nuova conoscenza, *expertise*, *know-how*, etc.

Informazione, progettazione, valutazione e monitoraggio devono essere ampiamente diffusi, perché diventino strumenti di partecipazione per la decisione sulle iniziative da intraprendere e da gestire. Un ruolo importante è quindi svolto da tutti, con diversa intensità e funzioni. I decisori politici, economici e sociali devono agire da fluidificatori, coinvolgendo la popolazione.

Agenzie ed agenti di sviluppo e cambiamento

Basilare per lo sviluppo endogeno è la creazione di agenti ed agenzie locali di stimolazione, sostegno e supporto. Anche se, come dimostrato in alcuni paesi, si creano *task-forces* esogene, il loro primo compito è quello di individuare i potenziali agenti di sviluppo e cambiamento e raccordarli, dando loro strumenti e formandoli a tale missione.

Il ruolo di questi ultimi¹¹ è determinato all'interno dei fattori centrali dello sviluppo locale che, come sopra detto, sono: l'occupazione; l'uso sinergico delle risorse endogene; la cultura pro-attiva per affrontare, gestire, anticipare ed influenzare le scelte (soluzione dei problemi e di assunzione del rischio).

Studi e ricerche condotte su esperienze concrete, sia in Italia che in ambito internazionale, consentono di definire comuni caratteristiche dell'agente di sviluppo locale. In genere, si tratta di una persona dotata di professionalità manageriale, flessibile, avente qualità di ascolto (e quindi di comunicazione), dinamismo, capacità di relazione sociale, capacità di visione olistica e di sintesi dei processi e delle tendenze sociali.

Il ruolo che egli svolge è impegnativo e si sostanzia in alcune principali aree di azione, tra cui: aggregare partners; fare emergere progetti di iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione; ricercare informazioni chiave; facilitare la messa in sintonia di progetti ed azioni (coerenza). Egli possiede quindi alcune basilari caratteristiche, tra cui quelle di essere: creativo; realista; socializzatore; scopritore; raccoglitore ed amante delle sfide e delle novità; mediatore; orientato agli obiettivi; orientato alla soluzione dei problemi.

Fondamentalmente si tratta di un agente di coesione sociale. Le azioni basilari che egli compie nella sua attività quotidiana sono quelle di: analisi; intervento; informazione; animazione; promozione; consulenza.

Il suo retroterra culturale è una sorta di combinazione di conoscenze ritenute tipiche del: sociologo; psicologo; economista; manager; imprenditore; attivista; consulente. L'approccio che egli usa è ovviamente e chiaramente di natura interdisciplinare e pluriprofessionale.

Ingredienti e fasi dello sviluppo locale

Come viene suggerito dall'esame delle tantissime ILO create negli ultimi quindici anni, uno dei modi migliore per stimolare lo sviluppo endogeno è quello di creare appositi *forums* locali ove si confrontano le iniziative esistenti e quelle da progettare al fine di determinare un approccio organico, costituito da:

- visione strategica dello sviluppo, tramite la quale si possono creare progetti integrati e si può dare coesione a quelli settoriali;
- combinazione tra fattori esterni ed interni, ossia integrazione tra risorse endogene ed esogene, approcci macro e microeconomici, etc.;
- processo interattivo, fatto di continue innovazioni, giorno dopo giorno.

Alcune componenti di tale approccio sono costituite da¹²:

- analisi e diagnosi della situazione locale, identificando le opportunità che possono modificare positivamente le debolezze del tessuto socioeconomico locale, nonché le minacce ed i vincoli che possono indebolire i suoi punti forti;

¹¹ Vedasi P. Kuenstler (1985a) e le annuali relazioni curate da EGLEI nell'ambito dei programmi di analisi sul campo e scambio di esperienze degli agenti di sviluppo locale.

¹² Il più recente materiale sulle novità emerse in questo decennio di esperienze è costituito da vari documenti presentati alla Conferenza Europea del programma LEDA, tenuta a Palermo il 23 - 25 Maggio 1996. Tale Conferenza è stata preceduta da Seminari nazionali. Quello italiano si è tenuto a Firenze, il 29 Marzo 1996. Per ciascun paese europeo è stato elaborato un rapporto (quello italiano curato da F. Strati, Studio Ricerche Sociali - Firenze). Tutti i rapporti sono ora raccolti in LEDA, *Policy and practice on local employment development in the EU member States*. Sempre a cura di LEDA (X. Greffe) è stato elaborato il *Synthesis report*, di comparazione tra le lezioni emerse.

- lineamenti strategici dello sviluppo che, sulla base della suddetta diagnosi, trasformi le finalità della visione in comportamenti coerenti da parte degli attori coinvolti, formulando una scala di priorità degli obiettivi da perseguire;
- progettazione della fattibilità delle ILO, con il supporto di esperti locali e agenti di sviluppo;
- accordo per lo sviluppo, con il quale gli attori locali si aggiudicano specifiche missioni ed obiettivi da conseguire, in base ai tempi previsti;
- assistenza allo sviluppo con la creazione di appositi gruppi di supporto (agenzie di progetto), in cui siano presenti gli attori locali; scopo dei gruppi è quello di fluidificare il processo di sviluppo, dipanare tutte le complicazioni (burocratiche, amministrative, finanziarie), formare operatori, fornire consulenza, strumenti, metodologie;
- implementazione delle iniziative in modo flessibile tramite un monitoraggio continuo della situazione.

Utilizzando un'immagine significativa prodotta dal programma LEDA (1995a), i vari ingredienti necessari per avviare azioni di sviluppo occupazionale ed economico locale hanno bisogno di un "operatore collettivo" che, per raggiungere gli obiettivi delle ILO, deve scegliere tecniche e programmi (*software*) che possano "girare" nel complesso di condizioni strutturali che compongono la realtà in cui opera (*hardware*).

L'operatore collettivo deve assicurare l'interazione sociale necessaria allo sviluppo delle ILO, esprimendo iniziativa, leadership e tessendo reti. Per questo egli crea, stimola e modifica processi decisionali affinché siano orientati al decentramento, al coordinamento ed alla cooperazione.

E' evidente che per consentire strategie di successo, occorre un'intensa azione per migliorare sia *hardware* che *software* e per colmare le carenze. Tale azione non può che essere assunta progressivamente da tutti gli attori economici, sociali ed istituzionali della zona in cui la ILO viene intrapresa.

Ovviamente il suddetto itinerario si complica e si allunga man mano che si passa dalla singola ILO a progetti di sviluppo occupazionale territorialmente più ampi che prevedono il concorso coordinato di più iniziative imprenditoriali.

La lunghezza e l'intensità dell'itinerario dipende dalle azioni che la comunità locale, gli attori economici, sociali ed istituzionali metteranno in moto per innovare, contemporaneamente, sia il *software* che l'*hardware*.

Alcuni fattori potranno essere influenzati in tempi sufficientemente brevi (informazione, costruzione di sedi e reti di supporto, cambiamenti di natura normativa, sistemi di monitoraggio e diagnosi dei fenomeni), altri richiederanno tempi più lunghi (si pensi alla diffusione della cultura imprenditoriale, della cultura amministrativa attiva, delle attività di ricerca e sviluppo).

Si tratta di processi che richiedono anni di sperimentazione, diffusione di conoscenza, cultura, *know-how*, continua osservazione, retroazioni e correzioni.

Secondo quanto è emerso negli studi fatti nell'ambito del già citato programma LEDA, si può ritenere che occorrono circa quindici anni per passare da una "fase difensiva" di recupero delle risorse esistenti a quella del loro attivo e positivo sviluppo.

Ovviamente si tratta di un itinerario che varia a seconda delle situazioni locali, ma è profondamente concatenato nelle sue fasi logiche.

Varie componenti del tessuto locale e vari fattori dell'economia locale possono trovarsi in diverse fasi di sviluppo, a volte allo stesso tempo.

La complessità è consistente, ma il compito di chi agisce per promuovere lo sviluppo locale è sapere che esiste una sorta di ciclo naturale dello sviluppo, che tale ciclo intreccia varie fasi e che, per questo, va alimentato in continuazione. Questo ciclo naturale, infatti, come nasce può morire se non si attua un costante cambiamento.

Cambiamenti e tendenze dello sviluppo locale

A poco più di dieci anni dalla prima risoluzione del 1984 sul contributo delle ILO, l'Unione Europea ha valutato il loro significato e le lezioni da esse scaturite ai fini dello sviluppo di nuove opportunità occupazionali¹³.

Alcune aree di attività, che erano già emerse nelle indagini e nelle consultazioni del 1984, sono oggi divenute elementi distintivi delle ILO.

Nel complesso sono stati individuati 17 settori che possono essere riaggregati in grandi aree strettamente interconnesse: tecnologia dell'informazione e della comunicazione; servizi sociali (alle persone, alle famiglie, ai soggetti a rischio di marginalizzazione); valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, ambiente.

Si tratta, come è noto, di aree¹⁴ che assumono una trasversalità consistente, coinvolgendo praticamente tutti i tradizionali settori di attività.

L'ambiente, in particolare, si articola in:

- rivalorizzazione degli spazi urbani (incluso il patrimonio culturale, le infrastrutture collettive, la riconversione dei siti industriali);
- miglioramento delle abitazioni (risanamento strutturale in rapporto alle nuove esigenze e forme della famiglia);
- gestione dei rifiuti e delle risorse idriche (per promuovere nuova cultura del consumo e del rispetto delle risorse naturali);
- protezione e salvaguardia delle zone naturali (per combattere l'esodo rurale, varie forme di inquinamento, etc.);
- regolamentazione, controllo dell'inquinamento e relativi impianti (combinando innovazioni tecnologiche adeguate e salvaguardia delle risorse naturali, in particolare quelle rare).

La suddetta inchiesta ha anche consentito di delineare un interessante quadro di confronto tra le principali caratteristiche dei due approcci alla creazione di occupazione: quello tradizionale e quello nuovo. Esso configura un cambiamento significativo come qui di seguito sintetizzato.

¹³ Commissione Europea, *Iniziative locali di sviluppo e occupazione*, Inchiesta dell'Unione Europea, Documento di lavoro dei Servizi, Brussels, marzo 1995 - SEC 564(95).

¹⁴ Su di esse si sono focalizzati anche i programmi relativi all'art.10 del FESR (si veda Unione Europea, Commissione Europea, *Guida alle azioni innovatrici per lo sviluppo regionale - art. 10 del FESR 1995-1999*, Brussels 1995). Sono previste otto tipologie di progetti pilota che coinvolgono regioni, autonomie ed operatori locali: cooperazione interregionale interna; cooperazione interregionale esterna; cooperazione per integrare il concetto di società dell'informazione nelle politiche di sviluppo regionale; cooperazione per promuovere l'innovazione tecnologica ed il trasferimento di tecnologie; cooperazione fondata sui nuovi bacini di occupazione (servizi alle persone, miglioramento condizioni di vita, ambiente, etc.); cooperazione a vocazione culturale (tutela e valorizzazione patrimonio storico, architettonico, industriale e tecnologico, artigianale e musicale, etc.); sviluppo attività e prodotti culturali); assetto del territorio (in zone costiere, montuose, rurali, bacini fluviali, etc.); aree urbane (risanamento centri urbani, valorizzazione centri storici, servizi collegati al trasporto ferroviario; trattamento integrato dei rifiuti; uso di energie rinnovabili; trattamento e gestione delle acque; salvaguardia dell'ambiente, etc.).

<i>Approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>Nuovo approccio allo sviluppo</i>
organizzazione settoriale rigida	organizzazione cooperativa, intersettoriale, reti di progetti e di iniziative
politica dell'occupazione diretta verso settori e "utenze" (beneficiari specifici)	politica di sviluppo concentrata su progetti creatori di occupazione
gestione	animazione
intervento	incentivazione e stimolo
nuovi sistemi di regolamentazione emanati dalle autorità pubbliche	impegno comune (pubblico - privato) a lungo termine, corresponsabilità
dispositivi complessi centrati su varie tappe della vita di un progetto senza tenere conto dei passaggi da una tappa all'altra	definizione di un quadro regolamentare stabile e trasparente
compartimentazione tra le politiche globali e le iniziative autonome locali	interazione tra le politiche globali e iniziative a vari livelli territoriali
standardizzazione	sperimentazione
incentivazione della concorrenza e delle strategie di sviluppo basate sull'effetto di imitazione	incentivazione della cooperazione e delle strategie di sviluppo basate sull'effetto di innovazione, sulla soddisfazione della domanda e sull'impiego del potenziale endogeno locale
separazione rigorosa delle sfere domestiche e professionali (nello spazio, nel tempo)	continuità delle sfere domestiche e professionali (nuova gestione del tempo e conciliazione con il territorio)
industria	servizi
avanzamento tecnologico	utilizzo delle nuove tecnologie per diffondere e condividere l'informazione
specializzazione	polivalenza
amministrazione	informazione
qualificazione tecnica	qualità interpersonali, ossia <i>know-how</i> relazionale

E' importante sottolineare che tali cambiamenti sono stati determinati empiricamente dagli attori locali, fortemente orientati a interagire dal basso, con grande voglia imprenditoriale e di iniziativa sociale, sulle decisioni *top-down*.

Tali iniziative vanno supportate dai governi di vario livello, nazionale, regionale e locale. Questo, ad esempio, è uno dei mandati presenti nelle politiche di sviluppo e per l'occupazione dell'Unione Europea. Essa riconosce apertamente che, soddisfacendo alla domanda latente e rimediando alle imperfezioni ed ai fallimenti del mercato, le ILO aprono nuove strade per l'innovazione da parte delle imprese e degli imprenditori *sociali*¹⁵.

¹⁵ Comunicazione della Commissione al Consiglio dei Ministri ed al Parlamento Europeo, dal titolo *A European strategy for encouraging local development and employment initiatives*, draft COM(95)273.

E' una strada aperta verso il futuro che, come visto, modifica le interazioni tra settori economici e sociali, cercando di riconciliare la loro esistenza con l'impiego più saggio delle risorse, a partire da quelli ambientali.

Tale riconciliazione è alla base di nuovi valori e concetti di sviluppo e su tale tema si soffermerà ampiamente il prossimo capitolo.

Qui preme ancora far notare come le caratteristiche enucleate dalla Commissione si collochino in uno scenario di cambiamento più generale, relativo a molte aree della società attuale ed, in particolare, ai sistemi organizzativi, siano essi imprese, istituzioni, comunità locali, etc.

Criteria di valutazione delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo

L'analisi del processo di innovazione può pertanto essere fatta valutando l'orientamento delle varie iniziative locali verso sei fondamentali criteri, cioè:

- *apertura* interna ed esterna; infatti la valutazione delle singole iniziative va fatta per cogliere le loro connessioni interne, il loro rapporto con il contesto sociale esaminato e le eventuali relazioni con le iniziative di altre località;
- *apprendimento* continuo; occorre cioè verificare se esistono (e con quale intensità) modalità di scambio e trasferimento di conoscenza, formazione, etc., visto che le iniziative locali richiedono innovazione culturale e tecnologia, nonché creatività;
- *missione*; occorre cioè individuare i valori di riferimento dell'iniziativa per capire se esistono motivazioni al cambiamento sociale e quali esse sono;
- *cliente*; come un'impresa innovatrice vede nei propri clienti la propria risorsa principale e quindi tende a coinvolgerli nel processo produttivo, allo stesso modo un'iniziativa locale deve coinvolgere le popolazioni interessate; occorre quindi valutare se tali caratteristiche esistono nell'iniziativa esaminata e con quali modalità esse si esplicitano;
- *mercato*; lo sviluppo locale si autoalimenta tramite la gestione oculata delle risorse endogene ed esogene, tenendo conto delle interdipendenze tra le realtà interessate e le altre località; occorre quindi verificare se e come l'iniziativa considerata è sostenuta da adeguate analisi di mercato e piani di *marketing*;
- *risultato*; le iniziative locali vanno continuamente monitorate per coglierne gli effetti economici, socioculturali ed ambientali; si tratta pertanto di verificare se esistono adeguati strumenti di osservazione e come essi vengono innovati.

CAPITOLO

3

LE CARATTERISTICHE DELLO SVILUPPO LOCALE SOSTENIBILE

Cambiamenti e tendenze delle visioni e dei concetti di sviluppo

Quanto esposto nel capitolo precedente rappresenta il tentativo di individuare un filo di connessione tra le molteplici esperienze di sviluppo locale. Si è potuto illustrare un percorso lungo il quale sono cambiati approcci e concetti. Tale percorso è tuttora aperto e mette in discussione le certezze di cui si sono finora nutrite varie discipline.

Se la crescita e lo sviluppo sono stati usati per un lungo periodo di tempo come sinonimi, tale paradigma è ormai giunto ad un termine: la crescita non è più vista come una lineare successione di eventi che portano ad uno sviluppo senza limiti di continuità.

La crescita può essere rappresentata dall'incremento della ricchezza (per esempio il reddito nazionale, il PIL, etc.), mentre lo sviluppo si riferisce al benessere, ossia alla qualità della vita complessiva, includendo un'ampia gamma di fattori sociali e culturali ed ambientali.

Secondo tale distinzione, quindi, ci può essere crescita senza sviluppo¹, mentre nazioni che risultano debitorie dal punto di vista meramente economico potrebbero, in verità, risultare creditrici dal punto di vista delle risorse naturali finora fornite.

Essendo il risultato dell'azione degli esseri umani, lo sviluppo è un processo di lungo periodo, costituito da una serie frammentata e discontinua di eventi, casualità e coincidenze, più corrispondente ad un continuo andamento circolare e frastagliato.

Anche il concetto di progresso viene messo in discussione.

Tradizionalmente, il progresso è stato visto come il naturale, graduale ed inevitabile dispiegamento delle capacità insite nel genere umano in quanto portatore di civiltà tramite l'ottimizzazione delle risorse tecnico-produttive. In tale ambito, progresso ha rappresentato il termine generale che fa coincidere crescita e sviluppo, come dinamica economica e sociale tesa a raggiungere obiettivi perfetti, deterministici e certi.

Per contro, in anni relativamente più recenti, sono emerse, con il contributo di varie discipline, le teorie dell'incertezza (Gelatt, 1991; Giarini e Stahel, 1993), della complessità (Prigogine, 1987; Morin, 1990), del caos (Briggs, 1993; McHugh et al., 1995; Pasmore, 1994).

¹ Usando indicatori diversi da quelli convenzionali, si può scoprire che paesi con la migliore quota di PIL pro capite possono avere un basso indice di sviluppo umano (HDI, Human Development Index, che combina il reddito nazionale a parametri quali il livello di istruzione, la speranza di vita, etc.) ed un ancora più basso indice di sviluppo umano "verde" (Green HDI, che include indicatori ambientali quali l'effetto serra, emissioni di gas climalteranti, intensità energetica, qualità dell'aria, biodiversità, etc.). Vedasi, ad esempio, le pubblicazioni curate da The New Economics Foundation (1995, 1995a).

Si tratta di nuove e sperimentali metodologie che possono presentare limiti valutativi, proprio perché il sistema di osservazione e raccolta dati presenta gravi lacune. Infatti spesso mancano dati che consentano di valutare l'andamento dei fenomeni secondo i nuovi concetti. Quasi tutti i dati disponibili sono stati determinati secondo i precedenti valori interpretativi di crescita, sviluppo, progresso ed hanno registrato solo quello che si credeva fosse, in tal senso, significativo.

Esse interpretano il cambiamento come espressione, in tempo reale, di condizioni differenti, in cui lo squilibrio diventa agente di sviluppo sociale. In tale ambito:

- il concetto di progresso diventa molto relativo; frutto del mutamento sociale, il progresso non è più considerato come lineare, ma circolare, continuamente retroagente ed influenzato da una vastissima tipologia di variabili;
- né si ritiene che i sistemi sociali, culturali ed economici si sviluppino in direzioni totalmente prevedibili ed accertabili;
- quindi il progresso non può più essere catalogato in categorici livelli (ad esempio inferiori e superiori);
- così pure non si possono gerarchizzare le civiltà tra due estremi (evolute e arretrate), dando a quelle ritenute essere in cima alla scala una sorta di missione universale;
- per contro, la salvaguardia delle identità sociali può contribuire, tramite la confluenza e l'armonizzazione di culture diverse, a produrre processi di civilizzazione sempre più vasti (Giddens, 1991; Morin, 1994; Rossi, 1991).

Dimensione ambientale dello sviluppo

Se la tematica ecologica è stata *in nuce* sempre presente nel pensiero sociale ed economico, essa è comunque rimasta in ombra per molto tempo, considerata solo come uno degli elementi che concorrono all'impiego delle risorse. Per contro, l'aggravarsi dello stato dell'ambiente ha aumentato il livello generale di incertezza e di insicurezza.

Oggi si comprende sempre più che rischio e vulnerabilità:

- aumentano come combinazione tra incremento della popolazione mondiale, crescita dei consumi e dei rifiuti, uso di tecnologie dannose, dispendio di risorse naturali, etc.;
- accrescerebbero ulteriormente se i tradizionali modelli di crescita economica (come finora praticati dai paesi cosiddetti sviluppati) fossero estesi su scala mondiale.

Anche i sistemi cosiddetti tecnologicamente esperti, crescendo in qualità e complessità, aumentano l'interazione spaziale e temporale del rischio e della vulnerabilità. Ne consegue che esiste ormai una forte correlazione (ed eguale importanza) tra rischio imprenditoriale (insito in tutte le attività umane) e rischio puro (insito nel rapporto tra esseri umani, ambiente e tecnologia).

In altri termini, ad un sistema basato sul rischio specifico, sul tipo di quello imprenditoriale (rischio relativo o vulnerabilità circoscritta), si sostituisce un sistema che tende alla globalizzazione del rischio (rischio puro o vulnerabilità generale) e quest'ultimo è destinato ad assumere il ruolo prioritario.

Dal punto di vista del pensiero economico, ecologico, sociologico, etc., si è così giunti a percepire e sviluppare teorie basate sui concetti di:

- limite allo sviluppo ed alla crescita economica;
- precauzione rispetto all'incertezza insita nelle scienze, tecnologie, etc. ai fini della prevenzione dell'eventuale danno ambientale da esse creato;
- elasticità, misurata in termini di capacità della società di mantenere equità e produttività nel reagire ed adattarsi ai cambiamenti ambientali;
- efficienza e produttività ambientale, come strumenti di valutazione delle attività economiche.

Più cresce il ruolo del rischio puro, più il suo controllo e l'intervento sulla qualità delle risorse e delle attività diventano compito di tutti.

Si tratta di un ciclo continuo e non lineare che impone maggior intelligenza, creatività, razionalità, iniziativa, flessibilità, uso positivo dell'incertezza.

Questo vale per la conduzione di una impresa, la gestione della propria vita professionale e sociale; a maggior ragione ed a livelli ancora più complessi, per la programmazione economica e per la scelta di quali politiche seguire.

Sviluppo sostenibile

E' negli ultimi venti anni che da una visione *passiva* dell'uso delle risorse (uso economico ai fini della produzione di beni) si è passati ad un concetto *pro-attivo* imperniato sulla trasferibilità del patrimonio delle risorse alle generazioni successive.

L'apparizione del termine di *sviluppo sostenibile* ha obbligato ed obbliga a riflettere, programmare, pianificare ed agire in modo diverso rispetto a periodi precedenti. Infatti, quello dello sviluppo sostenibile è un concetto:

- in evoluzione, destinato ad influenzare scelte operative, pensiero strategico e programmazione di ampio raggio di azione (locale, nazionale, europea e mondiale) e di ampia portata temporale (ingresso nel nuovo millennio);
- si modella nel corso degli anni in rapporto all'assunzione da parte del genere umano dei dilemmi dello sviluppo e delle soluzioni concepibili;
- affonda le sue radici in varie culture e periodi storici dell'umanità.

Una tappa importante nella definizione concettuale è rappresentata dal rapporto 1987 della Commissione Brundtland (ONU)². In sintesi, il concetto di sviluppo sostenibile può essere riletto come combinazione di tre basilari modi di agire:

- impiegare,
- mantenere
- e tramandare

le risorse (specialmente quelle con forti tassi di deperibilità ed usura) alle future generazioni, affinché anche esse governino saggiamente tale dotazione ambientale (o stato eco-patrimoniale) riducendo progressivamente i *deficit ambientali* a carico delle popolazioni che le seguiranno³.

Il ruolo delle scuole di pensiero ecologico è stato basilare (Basiago, 1995; Daly, 1973, 1974; Khan, 1995; Meadows, 1992; WWF, 1993). In rapporto a tale dimensione concettuale, l'ambiente va mantenuto come capitale naturale in quanto ha tre basilari funzioni come fornitore di risorse, contenitore di rifiuti e inquinanti, erogatore di condizioni necessarie al mantenimento della vita.

² Il suddetto concetto appare già nella Conferenza ONU tenuta a Stockholm nel 1972 e viene ribadito nel 1980 (The World Conservation Strategy; Programma ONU sull'ambiente, WWF, IUCN).

³ Come è noto, la dimensione quantitativa delle future generazioni, secondo le stime di molti osservatori qualificati, è destinata a crescere notevolmente. Siamo, quindi, di fronte a tendenze che possono portare ad un generale e consistente peggioramento delle condizioni di vivibilità del pianeta, se non si introducono in tempo cambiamenti nel modo in cui vengono impiegate le risorse naturali, sia sul fronte della domanda (consumo) che dell'offerta (produzione).

Di conseguenza, l'economia deve rispettare e conciliarsi con il sistema ambientale, perseguendo alcuni criteri base:

- le risorse che si rigenerano non dovrebbero essere sfruttate oltre la loro naturale capacità di rigenerazione;
- la velocità di sfruttamento delle risorse che non si rigenerano non dovrebbe essere più alta di quella relativa allo sviluppo di risorse sostitutive;
- la creazione di rifiuti ed il loro scarico (incluso quindi l'inquinamento) non dovrebbe mai superare i livelli e la capacità di assimilazione da parte dell'ambiente, senza danneggiarlo; e lo stesso vale per l'adattamento degli esseri viventi alla complessiva pressione ambientale;
- la capacità vitale dell'ambiente (ad esempio, diversità genetica e dinamiche climatiche) deve essere sempre e comunque conservata.

Oggi, il concorso di molteplici discipline (dalle scienze fisiche a quelle sociali ed umanistiche) e teorie (in economia, biologia, ecologia, etica, sociologia, fisica, chimica, urbanistica, architettura, pianificazione, etc.) fa in modo che la società umana sia sempre più consapevole della connessione di alcuni fondamentali principi, tra i quali i seguenti:

- stretta integrazione dell'ambiente nel processo economico, in quanto il primo non può più essere trattato come bene gratuito;
- equità sociale, economica, ambientale e culturale, come pari opportunità tra generazioni, popoli, gruppi sociali, generi e specie, in quanto occorre affermare la solidarietà sia tra tutti gli esseri viventi nell'uso delle risorse ancora disponibili;
- inter-temporalità (ereditarietà) come mantenimento per le future generazioni del patrimonio che abbiamo preso in prestito da loro⁴;
- inter-regionalità (interspazialità) come apertura interna ed esterna per l'affermazione di pari opportunità tra sistemi socioeconomici;
- diversità come fattore chiave per perseguire equità e solidarietà;
- identità sociale come fattore chiave per una civilizzazione frutto di un processo multiculturale basato su saggezza e sapienza;
- combinazione tra glocalità (globalità + località) e sussidiarietà come metodo da impiegare nell'assunzione di scelte e nella gestione dello sviluppo e per il rafforzamento della democrazia e della partecipazione delle popolazioni⁵;

⁴ Come recita un vecchio proverbio del Kenya: noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori; la prendiamo in prestito dai nostri figli.

⁵ Per agire a livello locale, è necessario avere una visione globale. La pratica di tale principio (*pensare globalmente ed agire localmente*) implica il rafforzamento del rapporto *bottom-up* (dal basso all'alto). Per agire a livello globale, è necessario avere una visione locale. La pratica di tale principio (*pensare localmente ed agire globalmente*) implica il cambiamento di stili di decisione e di gestione nel rapporto *top-down* (dal basso all'alto). La combinazione dei due rapporti (*bottom-up* e *top-down*) è insita nel concetto di sussidiarietà e implica il rafforzamento della democrazia, la delega ed il coordinamento di poteri, responsabilità e autonomia.

- corresponsabilità di fornitori, produttori e consumatori nella gestione dell'impatto ambientale di prodotti e servizi (principio detto dalla culla alla bara⁶) come metodo per stimolare un diverso modo di consumare e di produrre;
- uso delle tecnologie in modo integrato ed appropriato, valorizzando l'effetto di dematerializzazione insito in quelle dell'informazione e sviluppando quelle ecologiche;
- integrazione e collaborazione delle dimensioni ecologica, economica e sociale per valorizzare biodiversità, bioregionalismo, integrità dell'ecosistema locale e della sua capacità di carico.

Iniziative locali per l'occupazione e sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile segna quindi un profondo passaggio nella filosofia dell'attività umana: da dominatrice della natura a sua collaboratrice.

La ricerca di tale riconciliazione pone una nuova sfida alle iniziative locali per l'occupazione. Essa diventa il criterio centrale - guida:

- delle politiche; si tratta dell'incorporazione della dimensione "ambiente & occupazione" nelle politiche di settore e nella loro programmazione locale integrata;
- delle varie tipologie, modelli e approcci dello sviluppo;
- della nuova cultura del tessuto imprenditoriale e sociale locale.

Come è noto, l'Agenda 21, nata con la Conferenza di Rio del Giugno 1992, ha sottolineato come "la causa principale del continuo degrado dell'ambiente è la non sostenibilità del livello di consumo e produzione, particolarmente nei Paesi industrializzati ...". Pertanto la riconversione dei modelli e delle modalità di sviluppo è diventata ineludibile a tutti i livelli, globale e locali, per combattere una vasta serie di fattori di pressione ambientale, quali il dispendio dell'uso delle risorse non rinnovabili, il degrado di quelle rinnovabili (si pensi all'agricoltura, alle foreste, etc.), la perdita progressiva della biodiversità, l'accumulazione dei rifiuti, la crescita dell'inquinamento, i cambiamenti climatici etc. Tali condizioni sono ormai diffuse in molte parti del pianeta, per questo sempre la Conferenza di Rio ha specificato che i Governi "dovrebbero adottare una strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile" e che essa dovrebbe essere basata sull'utilizzazione e l'armonizzazione delle politiche di settore. Tale invito è rivolto anche alle singole comunità per la creazione di Agende 21 locali. Da esso è nata la Carta di Aalborg (in Danimarca) del maggio 1994, firmata da 80 autorità locali europee per l'inizio di una campagna a favore dello sviluppo locale sostenibile.

Vari e connessi sono gli ambiti nei quali tale strategia integrata deve essere articolata ed esistono ormai elaborazioni teoriche ed operative (che coinvolgono settori, di imprese, comunità, etc.) ricche di contenuti e strumenti.

⁶ Il ciclo di vita di un prodotto (e simile valutazione può farsi per un servizio) è ora più completo e incorpora la dimensione ambientale in ogni sua fase: materie prime; processo di produzione; prodotto; utilizzazione; riciclaggio come materia prima secondaria; e, solo come ultima ratio, suo trattamento come rifiuto. Legato a tale ciclo c'è quello della logistica. Anch'essa deve incorporare la dimensione ambientale nelle sue molteplici componenti (confezionamento, distribuzione, trasporto, etc.), tanto che oggi si parla di eco-logistica o logistica verde.

Ad esempio, ci sono evidenti esempi e segnali dell'introduzione di una nuova cultura imprenditoriale tesa alla qualità ambientale totale (*Total Quality Environmental Management*; Welford, 1995) e sostenuta da provvedimenti⁷ che agevolano il cambiamento culturale anche da parte del consumatore. In tal modo può assistersi ad una congiunzione tra fornitore, produttore e consumatore a favore del saggio impiego delle risorse ambientali (da cui eco-prosumerismo).

Si può quindi affermare che gli ingredienti sono molti, quello che spesso manca è il cuoco⁸, il quale con la sua volontà e creatività può produrre combinazioni adeguate alla sua dimensione locale.

In conclusione, lo sviluppo locale diventa sostenibile quando i concetti finora esposti, diventano:

- scopi principali degli attori locali (visione strategica e missioni; pertanto, etica);
- linee guida per i corsi di azione adottati da costoro;
- punto di riferimento per l'evoluzione delle normative di supporto a tali corsi di azione.

Ingredienti e fasi dello sviluppo locale sostenibile

ICLEI (*International Council for Local Environmental Initiatives*) ha contribuito al successo della Conferenza di Aalborg e, nel 1995, ha elaborato una vera e propria guida per le Agende 21 locali. Essa individua alcuni ingredienti e le fasi che compongono il processo locale che consente di elaborare, implementare e monitorare le Agende 21.

Si tratta di un processo partecipativo e consensuale, da attuarsi tramite appositi *forums* di rappresentanti delle autorità locali, dell'amministrazione locale, dei cittadini, delle parti sociali, dei vari gruppi di interesse economico e sociale, delle imprese, etc. Le fasi suggerite sono:

- creazione di una visione condivisa dalla specifica realtà locale (filosofia della sostenibilità a livello di comunità);
- individuazione dei principali fattori critici di pressione ambientale a livello locale, indagando le loro cause;
- elaborazione di priorità ed obiettivi;
- individuazione delle diverse opzioni di iniziativa e di progettazione;
- elaborazione di programmi di coordinamento, capaci di garantire coerenza tra la suddetta visione strategica e gli obiettivi specifici di intervento;
- accordo tra gli attori locali ed adozione dell'Agenda 21, nelle sue articolazioni, da parte delle amministrazioni locali;
- implementazione dei piani e monitoraggio dei risultati;
- valutazione dei risultati e degli effetti derivanti dall'applicazione dei piani sullo stato dell'ambiente locale.

⁷ Le normative dell'UE riguardanti le *eco-labels*, il *packaging*, ISO, EMAS, etc.; le norme sui rifiuti industriali; le norme sulla qualità delle materie prime (es. vernici, benzina, etc.); le direttive relative all'*eco-auditing* (contabilità ambientale), etc.; tutti questi esempi sono solo la punta di un *iceberg* destinato ad emergere in termini di orientamenti, indirizzi e regolamentazione della produzione.

⁸ Purtroppo, va rilevata una scarsa attenzione e volontà alla creazione di Agende 21 locali in Italia, mentre in altri paesi tale approccio si sta diffondendo discretamente (Canada, Regno Unito, Spagna, Paesi Bassi, Danimarca, Svezia, etc.).

Si può quindi notare una stretta corrispondenza tra le metodologie suggerite da ICLEI e quelle sperimentate dalle ILO.

E' comunque evidente che i tempi di iniziative locali di occupazione e sviluppo sostenibile (ILOSS o, in inglese LESDI, *Local Employment and Sustainable Development Initiatives*) siano più lunghi di quelli generalmente riscontrati nelle ILO.

Infatti, la sostenibilità per essere tale deve durare nel tempo, passando agli attori che verranno una sana condizione patrimoniale basata sulla saggia combinazione delle varie risorse disponibili (umane, naturali, tecnologiche, economiche, etc.).

Ovviamente va posta molta attenzione alla fase del recupero delle risorse esistenti, all'animazione, alla mobilitazione, all'acquisizione di conoscenza, lavorando molto sul concetto di *eco-renovation* espresso dalla Conferenza di Copenhagen del 1995 (8 settembre). Tale termine indica il complesso di politiche, partnerships e tecnologie che aumentano l'efficienza delle risorse, riducono l'inquinamento e creano occupazione, rafforzando le comunità locali tramite - e per - il miglioramento della qualità del loro tessuto sociale e naturale (fisico).

Orientamenti per strategie di sviluppo locale sostenibile

In conclusione, quanto finora scritto tende a dimostrare come le lezioni e gli insegnamenti che provengono dalla vastissima gamma di iniziative locali per l'occupazione abbiano una naturale evoluzione in quelle finalizzate allo sviluppo sostenibile. Si possono ricavare in sintesi le seguenti raccomandazioni:

- ricostruzione di una coerente identità culturale dell'area; basandosi sugli elementi distintivi delle comunità locali, occorre dinamicizzare e modificare le strutture socioeconomiche preesistenti ed i comportamenti delle popolazioni interessate;
- ricostruzione di un tessuto locale produttivo; basandosi sul recupero delle attività esistenti, delle tradizioni e delle vocazioni territoriali, occorre realizzare l'interconnessione di molteplici e variate attività socioeconomiche di piccola e piccolissima taglia;
- contemporanea azione di rinnovazione ecologica (*eco-renovation*); agendo nell'ambito delle suddette ricostruzioni del tessuto locale, va fortemente promossa la finalità di edificare un vero e proprio distretto eco-produttivo, valorizzando la dotazione di risorse naturali e salvaguardandole;
- coinvolgimento degli attori locali sin dalle prime fasi di elaborazione delle strategie di sviluppo sostenibile; basandosi su una forte mobilitazione ed animazione delle popolazioni interessate, occorre cominciare a mettere in atto processi decisionali, formali ed informali, improntati alla flessibilità ed alla partecipazione; si tratta di riconnettere, in modo sinergico, tutte le competenze attualmente delegate alle autonomie locali;
- avvio delle prime forme di *partnership*, coinvolgendo soggetti pubblici e privati nella creazione di organismi di supporto allo sviluppo;
- avvio delle prime forme di *networking*; sia che si pensi ad un'agenzia di sviluppo unica, sia che se ne costruiscano varie o si ricorra a molteplici agenti di sviluppo, occorre mettere in rete tali strutture e persone;
- ricerca ed azione sul campo al fine di stimolare la nascita di costellazioni di iniziative;

- coinvolgimento degli attori locali con la istituzione di *forums* aperti alle popolazioni interessate per l'identificazione di una condivisa visione dello sviluppo sostenibile locale; tali luoghi di discussione devono servire anche a creare uno spirito di collaborazione, associazione di interessi, capitalizzazione di esperienze; i suddetti *forums* sono sedi di discussione per la individuazione dell'*hardware* esistente, del *software* necessario in termini di conoscenza, *know-how*, tecnologie, strumenti;
- apertura del contesto locale allo scambio di esperienze con altre realtà locali, sia regionali, sia nazionali, sia estere; infatti, il confronto tra diverse iniziative agevola il trasferimento di conoscenza e stimola l'avanzamento del processo di dinamicizzazione sociale;
- avvio di ulteriori livelli di *networking* interlocali, creando reti (inclusi i cosiddetti gemellaggi) per condividere comuni finalità (sviluppo sostenibile di aree similari) tra realtà diverse;
- identificazione di ipotesi di sviluppo condivise, nel cui ambito vengono precisate le missioni di ciascun attore coinvolto;
- raggiungimento di un livello più avanzato di *partnership*, tramite l'adesione a vere e proprie carte dello sviluppo locale (sul tipo delle Agende 21) da parte degli attori locali, quali politici, amministrazioni pubbliche, imprenditori, banche, associazioni, fondazioni, vari gruppi di interesse;
- avvio di meccanismi di apprendimento continuo; basandosi sulla rete di agenti locali per lo sviluppo sostenibile, già formati o potenziali, si procede nell'allenamento di tali operatori per diffondere informazione, promozione delle iniziative, collegamenti tra esse e gli attori; elemento basilare è creare una comune metodologia di analisi ed intervento per monitorare quanto sta avvenendo e fornire gli strumenti necessari per la crescita dell'identità della comunità sociale e del tessuto produttivo;
- individuazione dei fabbisogni formativi dell'area ed avvio di orientamento e formazione mirata, fortemente orientata alla nuova cultura imprenditoriale;
- avvio di forme strutturate di assistenza alle imprese ed alle attività ideate; sempre basandosi sui primi nuclei della rete degli agenti di sviluppo, occorre ampliarne il tessuto per coprire ampie parti delle iniziative ipotizzate;
- progettazione e valutazione della fattibilità di un piano di sviluppo locale sostenibile; si tratta di portare a sintesi quanto emerso dalle azioni precedenti e, sempre tramite i *forums*, raggiungere un vero e proprio patto territoriale per l'implementazione delle iniziative, prevedendo appositi strumenti di monitoraggio dei risultati e dei processi, della soddisfazione delle persone coinvolte (come fornitori, produttori, consumatori); l'informazione deve circolare ed investimenti vanno fatti per adeguate tecnologie di supporto al coinvolgimento ed alla partecipazione;
- creazione di meccanismi di alimentazione delle reti e delle *partnerships*, concependo esse come mercati di opportunità sia sul fronte della riconversione ecologica della domanda (consumi) che dell'offerta (produzione); a tal fine molta attenzione va posta alla valorizzazione del territorio, dei prodotti, dei servizi e delle culture locali; si tratta quindi di aumentare la capacità di *marketing* ecologico degli attori locali.

Principi per la valutazione delle iniziative locali per lo sviluppo sostenibile

Le suddette raccomandazioni non hanno gerarchie precise, tutte concorrono a migliorare le metodologie di intervento per orientare lo sviluppo locale al perseguimento dei principi della sostenibilità.

Proprio su tali principi, allo stato attuale, esistono molteplici punti di vista teorici. Essi sono tutti legittimi e necessari dato che quanto sopra scritto dovrebbe aver dimostrato come sia ampio il raggio di implicazioni concettuali legate alla definizione di questo nuovo paradigma.

Si tratta di un compito molto complesso per l'umanità attuale, la quale sta vivendo la definitiva uscita dall'era moderna nel mentre è pienamente entrata in una nuova epoca (sia essa definita postmoderna, postindustriale o in altro modo) che avrà implicazioni vitali per le future generali.

Come è noto un paradigma serve per analizzare, interpretare e valutare i fenomeni in corso. Un nuovo paradigma nasce quando quello precedente non è più capace di rispondere a tale finalità. Quindi il paradigma cambia con il cambiare della società.

Lo sviluppo sostenibile ha quindi bisogno di nuovi modi del "conoscere", di nuove strade per muoversi nelle varie discipline e nelle aree di studio, di nuove forme di pensare, analizzare, diagnosticare, elaborare, scrivere.

Lo sviluppo sostenibile può essere anche considerato come un valore etico. Esso afferma infatti il ruolo centrale dell'*etica* di nuovi itinerari di sviluppo sociale, basati su un pensiero che guida e valuta la condotta umana, richiedendo una cultura ed un modo di agire di natura *pro-attiva*.

Infatti, qualsiasi decisione di politica ambientale venga oggi adottata produce effetti in tempi diversi e su differenti popolazioni. Quindi le azioni compiute da una società, da una generazione, per raggiungere un buon livello di protezione dell'ambiente non sono guidate solo da valutazioni di carattere economico.

Le scelte dipendono da quanto l'attuale genere umano ritiene importante, oltre alla sua vita, quella delle future generazioni.

In sostanza, lo sviluppo non può essere prescritto, ma dipende dai suoi attori; ed ognuno farà la sua parte in ragione delle convinzioni che ha interiorizzato.

La visione di come si vuole che sia il futuro diventa quindi un fattore culturale che agisce positivamente sull'incertezza degli scenari ipotizzabili oggi dalla mente umana.

Ciascun attore, nella misura in cui condivide tale visione, deve decidere la propria missione. Questo significa che devono svilupparsi nuove dinamiche sociali, culturali, comportamentali ed economiche in ogni campo di attività.

Secondo una ricerca europea attualmente in corso⁹, tale nuovo paradigma (sostenibilità) può essere inteso come “una metodologia per affermare la visione di una nuova civiltà”. Si tratta di una metodologia olistica perché occorre usare al massimo la capacità di pensiero strategico (a lungo termine) per comprendere la dinamica delle interdipendenze economiche ed ambientali e delle interazioni sociali. I loro livelli di complessità sono indubbiamente superiori a quelli raggiunti nelle fasi storiche precedenti, presentando molteplicità di condizioni il cui profilo d’insieme non è spesso chiaro. I principi basilari di tale paradigma sono dieci (INSURED, 1997) e comprendono molti dei concetti trattati in questo capitolo.

Tre riguardano le dimensioni settoriali che diventano determinanti ai fini della riconciliazione tra uomo e natura e cioè:

- ambiente,
- economia,
- socio-cultura.

Le iniziative locali e le politiche vanno quindi valutate per comprendere il loro impatto ambientale ed i loro effetti sul benessere sociale, culturale ed economico.

Quattro riguardano dimensioni sistemiche o principi organizzativi e cioè:

- diversità,
- sussidiarietà,
- partnership (che include ovviamente anche il networking);
- partecipazione.

Le iniziative locali e le politiche vanno quindi valutate per comprendere se in esse esistono azioni tese a:

- preservare le diversità locali (naturali, delle specie e dell’habitat, economiche, socioculturali, e politiche) per valorizzarne le specifiche identità;
- determinare un ciclo decisionale che combini l’approccio *top-down* con quello *bottom-up*;
- sviluppare cooperazione tra gli attori locali e relazioni con gli attori esterni alla realtà presa in esame, tramite la creazione di reti, alleanze, etc.;
- garantire la partecipazione delle popolazioni interessate.

Tre riguardano le dimensioni di equità cioè quella sociale, quella interregionale e quella intertemporale.

Le iniziative locali e le politiche vanno quindi valutate per comprendere se in esse esistono azioni tese a garantire pari opportunità all’interno della comunità sociale presa in esame, tra comunità diverse e per le future generazioni.

⁹ Si tratta di *INSURED (Instruments for sustainable regional development)* condotta nell’ambito del programma dell’Unione Europea *Environment and Climate*. Tale ricerca interessa 5 regioni (tra cui la Toscana) in 5 paesi (Italia, Germania, Irlanda, Austria e Svizzera). Ad essa partecipano: Studio Ricerche Sociali (Firenze), EURES (Freiburg), SICA (Dublin), OAR (Wien), SIASR (University St. Gallen).

CAPITOLO

4

LO SCENARIO DELLA PROVINCIA DI AREZZO E DELLA VALTIBERINA

Premessa

Nel capitolo precedente si è visto che la filosofia dello sviluppo sostenibile è centrata sulla riconciliazione tra umanità e natura. Si è anche potuta notare l'esistenza di molteplici punti di vista teorici e della generale necessità di procedere con un approccio multidisciplinare. Va inoltre sottolineato come sia tuttora in corso un ricco dibattito sulla definizione delle componenti che concorrono alla suddetta riconciliazione.

Nelle nuove teorie economiche, ad esempio, si possono identificare varie definizioni dei capitali chiamati in causa.

Da una parte, il capitale naturale può essere definito come l'insieme delle risorse naturali e, dall'altra, vengono a volte aggregate, come capitale prodotto dall'uomo, tutte le sue attività che si concretizzano in merci e beni prodotti, ambiente costruito, tecnologia, qualità professionali, culturali della popolazione, etc.

In realtà, tale distinzione risulta aggregare troppe variabili soprattutto nel capitale prodotto dall'uomo. Si preferisce allora distinguere ulteriormente quest'ultimo, ad esempio in capitale fisico (impianti, infrastrutture, etc.), capitale umano (come potenziale produttivo o stock di conoscenze professionali), etc.

Ai fini della presente ricerca - azione si preferisce adottare la seguente distinzione:

- *capitale umano*, come insieme delle risorse relative alle caratteristiche della popolazione (ad esempio, età, cultura, formazione, occupazione, etc.);
- *capitale naturale*, come insieme di quelle che sono correntemente chiamate risorse naturali ed ambientali;
- *capitale culturale*, come insieme dei beni storici e delle tradizioni locali che caratterizzano l'identità culturale dell'area presa in esame;
- *capitale economico*, largamente corrispondente ai convenzionali indicatori economici, alle tipologie produttive, all'assetto del territorio costruito dall'uomo (ad esempio, infrastrutture fisiche), etc.;
- *capitale tecnologico*, come insieme di dotazione tecnologica e di innovazione di prodotto, di processo, di sistemi organizzativi e di comunità locali; esso rientra usualmente nel capitale economico; data però la rilevanza acquisita come fattore di sviluppo, esso può essere considerato specificatamente per sottolinearne le caratteristiche principali.

E' quindi in relazione alla suddetta distinzione che vengono qui di seguito esposte le principali caratteristiche rilevate nell'analizzare lo scenario della provincia di Arezzo e della Valtiberina.

Capitale umano

Secondo l'ultimo censimento (1991) la Toscana con 3.510.114 abitanti costituisce circa il 6% della popolazione italiana.

La provincia di Arezzo con 312.939 abitanti rappresenta l'8% della popolazione toscana.

I comuni compresi nell'area in esame (Anghiari, Badia Tedalda, Caprese Michelangelo, Monterchi, Pieve Santo Stefano, San Sepolcro, Sestino), raggiungono il totale di 31.439 abitanti (il 10% della provincia).

Il centro più popoloso è Sansepolcro con 15.695 abitanti (il 50% della zona in esame). Sansepolcro presentando, inoltre, il maggior numero di attività economiche (1075), risulta essere il centro nevralgico di tutta la zona.

Come nella maggior parte delle regioni italiane il tasso di incremento naturale è negativo (in media - 6,68%), il tasso di emigrazione è passato per l'area sovracomunale di Sansepolcro dal 13,24% del 1991 al 14,61% del 1995, il tasso di immigrazione dal 15,81% al 18,33%.

L'età media della popolazione è piuttosto elevata, infatti nell'area in esame circa il 64% della popolazione residente ha età compresa fra i 15 e i 64 anni, il 24% ha età superiore a 65 anni, il 12% età compresa fra 0 e 14 anni e tende a crescere ulteriormente.

Indicatori demografici (1995)

	<i>Anghiari</i>	<i>Badia Tedalda</i>	<i>Caprese Michelangelo</i>	<i>Monterchi</i>
Tasso incremento naturale	- 6,13	- 7,67	- 10,92	- 8,00
Tasso emigrazione	14,65	18,40	21,84	11,21
Comp. % pop. residente				
0 - 14	11,46	10,95	10,58	11,91
15 - 64	64,74	59,91	59,77	61,99
> 65	23,79	29,14	29,65	26,10
>75	10,61	12,03	13,35	12,49
Tasso attività	45,0	41,6	40,0	46,1
Tasso attività femminile	35,6	29,7	28,9	36,7
Tasso disoccupazione	9,1	10,0	7,8	8,6
Tasso disocc. femminile	12,2	14,4	11,6	12,6
Tasso disocc. giovanile	21,5	24,4	16,4	20,6
	<i>Pieve S.Stefano</i>	<i>Sansepolcro</i>	<i>Sestino</i>	<i>Arezzo</i>
Tasso incremento naturale	- 3,88	- 6,19	- 4,02	- 3,35
Tasso emigrazione	11,63	14,62	14,08	12,88
Comp. % pop. residente				
0 - 14	12,37	12,18	11,66	11,90
15 - 64	63,09	64,54	60,39	68,09
> 65	24,54	23,28	27,95	20,01
>75	10,58	9,65	12,33	8,21
Tasso attività	44,2	43,7	39,3	45,7
Tasso attività femminile	33,5	36,7	27,4	36,5
Tasso disoccupazione	8,9	9,9	10,3	8,0
Tasso disocc. femminile	15,1	13,4	15,8	11,0
Tasso disocc. giovanile	20,1	18,9	21,3	18,0

Fonte: rielaborazione su dati Provincia di Arezzo (1996)

I dati sopra sintetizzati evidenziano come il tasso di disoccupazione, più accentuato nei piccoli centri, sia, in media, del 9,5%. Esso tende a salire al 13,3% quando viene presa in esame la componente femminile (del 13,3%) ed al 19,9% quando si considera quella giovanile.

La suddetta situazione (congiunturale) si colloca in una ormai radicata tendenza generale che mostra come in Italia la disoccupazione colpisca:

- le donne più degli uomini
- i giovani più degli adulti
- le regioni meridionali più di quelle centrali e settentrionali (6,5% nel Nord; 10,7% nel Centro e 22,2% nel Sud);
- i disoccupati di lungo periodo (più di un anno).

La vocazione occupazionale delle zone esaminate può essere dedotta dall'importanza assunta dalle attività imprenditoriali svolte. Dall'elaborazione di dati provenienti dal Censimento delle imprese 1991 (Provincia di Arezzo, 1996), risulta quanto segue:

Indice di importanza (in %) delle attività imprenditoriali	<i>Anghiari</i>	<i>Badia Tedalda</i>	<i>Caprese Michelangelo</i>	<i>Monterchi</i>
Agricoltura	2,5	2,9	1,3	4,0
Attività manifatturiere	26,2	16,7	20,8	21,8
Commercio	38,1	38,2	35,1	43,5
Alberghi e ristorazione	8,3	12,7	7,8	6,5
Costruzioni	13,0	16,7	15,6	17,7
Attività immobiliari	8,0	4,9	15,6	5,6
Trasporti	3,9	7,8	3,9	0,8
Totale	100	100	100	100
	<i>Pieve S.Stefano</i>	<i>Sansepolcro</i>	<i>Sestino</i>	<i>Arezzo</i>
Agricoltura	3,8	0,7	1,8	0,2
Attività manifatturiere	21,2	18,7	18,6	22,3
Commercio	40,4	42,9	39,8	42,9
Alberghi e ristorazione	12,5	6,2	8,0	4,0
Costruzioni	8,7	12,2	15,0	9,3
Attività immobiliari	9,6	14,8	7,1	18,2
Trasporti	3,8	4,6	9,7	3,2
Totale	100	100	100	100

Come si può notare:

- le attività di commercio risultano essere al primo posto delle iniziative imprenditoriali;
- le attività manifatturiere si collocano prevalentemente al secondo posto;
- il settore delle costruzioni è quasi sempre al terzo posto, ma va notata una certa rilevanza delle attività immobiliari e del settore alberghi e ristorazione;
- quest'ultimo è prevalentemente collocato al quarto e quinto posto;
- trasporti ed agricoltura si contendono il penultimo posto di rilevanza;
- infine è chiaramente agricola la collocazione in ultima posizione di importanza.

Capitale naturale

L'Alta Valle del Tevere, è posta in un'area di confine tra l'estremità nord - occidentale della Toscana e l'Umbria, ed è separata dalla Romagna e dalle Marche dalle dorsali dell'Alpe di Serra e dell'Alpe della Luna. La parte che fa capo alla provincia di Arezzo, comprende i comuni di: Anghiari, Badia Tedalda, Caprese Michelangelo, Monterchi, Pieve Santo Stefano, San Sepolcro, Sestino.

Senza dubbio l'isolamento, se da un lato non ha favorito l'evoluzione economica di questa zona, ne ha garantito l'integrità paesaggistica ed ambientale, la Valtiberina si presenta infatti oggi ricca di foreste e di pascoli (WWF, 1993a; Legambiente, 1996).

Il corso del Tevere nel suo tratto iniziale definisce La Valle scorrendo, dopo Pieve Santo Stefano, in una pianura alluvionale che si dilata nella sua massima estensione trasversale all'altezza di San Sepolcro, per restringersi, progressivamente, dopo Città di Castello dove la Valle si rinchiude formando un anfiteatro di colline a corona della città. Da un punto di vista naturalistico la zona è di estremo interesse, racchiudendo al suo interno una grande varietà di animali e di piante ormai difficilmente rintracciabili nel resto d'Italia e d'Europa. Questa grande ricchezza dell'ecosistema ha trovato recentemente una forte tutela con l'istituzione nel 1993 del Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, (35.000 ha. dei quali 17.720 in territorio toscano) oggi una delle realtà forestali più interessanti a livello europeo. Degni di menzione sono pure il parco di Cavriglia e la riserva statale di Pieve Santo Stefano.

Nei secoli anteriori agli etruschi il Casentino si presentava come una interminabile selva pressoché impenetrabile con foreste di faggio sulle alture, di querce e castagni sulle colline e di piante palustri in pianura dove l'Arno scorreva senza ostacoli. Con l'arrivo dei Romani incominciò anche lo sfruttamento sistematico del territorio e ci fu una prima drastica riduzione dei boschi e delle foreste. La storia documentata inizia però all'epoca del dominio dei Conti Guidi, potenti signori di questa vallata. Successivamente l'area del Casentino appartenne alla Repubblica Fiorentina, passò sotto il controllo dei Medici e infine, come tutta la Toscana, fu soggetta al governo della casa degli Asburgo - Lorena.

In epoca recente il Casentino fu parte del Dipartimento dell'Arno sotto la Prefettura di Arezzo. Durante la prima guerra mondiale le foreste furono fortemente saccheggiate, basti pensare che il 10% del legname utilizzato per scopi bellici proveniva da questa zona. Nelle foreste casentinesi a castagni e tigli si trovano ancor oggi alberi piuttosto rari quali l'abete bianco, il faggio, l'olmo montano, il sorbo, il tasso, l'agrifoglio, l'acero montano, il carpino. Molti di questi alberi sono relitti di epoche lontane, quando l'Appennino aveva un clima rigido e una vegetazione prettamente alpina; con l'affermarsi di un clima più temperato i resti di quella vegetazione sono sopravvissuti solo in ristretti ambiti con un microclima favorevole.

Oltre il limite della vegetazione arborea troviamo cespugli di mirtilli, pascoli e praterie in cui è possibile ammirare splendide fioriture di specie rare quali ad esempio diverse varietà di orchidee.

Nella foresta, ma anche nelle zone circostanti, è facile riconoscere numerosi passeriformi: beccafichi, usignoli, cince, fringuelli, cardellini, allodole e pispole, oltre alle numerosissime cornacchie grigie ed al cuculo. Nei periodi di passo si possono vedere stormi di colombacci, colombe e tordi, oggetto di particolari attenzioni venatorie. Sono presenti tutti i carnivori più piccoli: volpe, martora, faina, puzzola, donnola, tasso, lontra. Oltre a questi, nel parco del Casentino, vivono stanzialmente caprioli, cervi, aquile reali, lupi, martore e gatti selvatici; presente anche qualche lupo, diffusi cervi e caprioli, ed anche qualche famiglia di aquila reale.

Anche nella zona di Pratomagno sono presenti in grande quantità boschi di faggi e pini, abeti rossi, querce, ciliegi e meli selvatici. Sotto i mille metri, si incontrano numerosi castagneti, tenuti però non più a frutto. Ampie porzioni del territorio sono occupate dai pascoli, che, data la grande quantità di bestiame presente, generano comunque un sensibile impoverimento del terreno. Notevoli dal punto di vista scientifico sono poi le foreste della Lama e di Campigna, nonché la macchia incontaminata della riserva integrale di Sassofratino. Accurati studi hanno dimostrato che proprio la foresta di Sassofratino è l'ultima testimonianza dell'immensa foresta originaria della fascia appenninica composta prevalentemente di faggi e abeti bianchi. Appare evidente che la Valtiberina beneficia direttamente della vicinanza alle descritte zone di grande interesse naturalistico almeno per tre motivi: in primo luogo a seguito dell'esplosione verso la fine degli anni settanta della questione ecologica risulta in continua crescita il turismo naturalistico che vede una discreta fetta di persone ricercare avidamente gli ultimi "paradisi incontaminati". In secondo luogo l'accelerata "sedentarizzazione" del lavoro e l'aumento del tempo libero sta spingendo gli individui, e non solo i giovani, ad una maggiore sportivizzazione del tempo libero a loro disposizione, pertanto emergono forme di turismo attivo quali l'ippoturismo, il trekking, il cicloturismo. Da ultimo ricordiamo che il Casentino non è particolarmente ricco di strutture ricettive, la Valtiberina a questo proposito potrebbe pertanto diventare un valido punto di partenza per tutti coloro che decidessero di visitare le suddette zone di interesse naturalistico.

Con riferimento alle attività pastorali la morfologia montana della Valtiberina ha favorito il prevalere dell'attività boschiva e di allevamento del bestiame ovino e bovino. In particolare, per quanto riguarda i bovini, spicca l'allevamento della razza chianina che ha reso celebre la bistecca "alla Fiorentina" nel mondo. Di rilievo anche la produzione di latticini tipici, di castagne e di funghi che costituiscono per molti una seconda fonte di reddito.

Capitale culturale

Zona di confine fra quattro regioni, la Valtiberina presenta elementi storici di rilievo (TCI, 1984, 1994; AA.VV., 1992): fin dal VII secolo l'area occidentale, comprendente le valli del Singerna e della Sovara, è zona di influenza longobarda, mentre l'area orientale è sotto il controllo dell'impero bizantino. Fra l'XI ed il XII secolo sono i monaci camaldolesi, con la costruzione di numerose abbazie, a conferire una certa unitarietà territoriale alla zona; però la prima concreta unificazione a livello politico del territorio avviene nei primi decenni del XIV secolo con il predominio del vescovo aretino Guido Tarlati e della sua famiglia cui vengono sottomessi tutti i principali centri della Valle.

Successivamente i signori del Montefeltro, i podestà di Perugia, i Visconti di Milano, il papato esercitarono la loro influenza sulla zona. Fra le battaglie del passato si ricorda ancora quella combattuta nella piana di Anghiari tra le armate fiorentine e quelle milanesi nel 1440 che sancisce la sottomissione della zona dell'Alta Valtiberina a Firenze.

A ulteriore rafforzamento dell'unità politica già stabilita dal dominio fiorentino, nel 1520 il papa Leone X fonda la Diocesi di Sansepolcro.

Durante il principato di Cosimo e più ancora dei successori Francesco I e Ferdinando I si registra un forte impulso dell'attività costruttiva nel campo dell'edilizia civile (numerosi palazzi vengono costruiti dalle più importanti famiglie della nobiltà locale: Ducci, Pichi, Rigi, Graziani) e religiosa.

Il declino economico e la stasi demografica che contrassegnarono la seconda metà del '600 vide un rallentamento di tutte le attività; nonostante ciò non si interruppe la continuità di esperienze nella cultura artistica locale che ritroviamo in molti palazzi sei - settecenteschi, ad esempio palazzo Aloigi Luzzi e la chiesa di S. Francesco Saverio di Sansepolcro.

La zona offre al turista importanti testimonianze artistiche oltre che storiche: qui nacquero Piero della Francesca e Michelangelo, a Sansepolcro ed a Monterchi troviamo infatti opere pittoriche di grande valore quali il polittico della Madonna della Misericordia, la Resurrezione e la Madonna del Parto.

Monterchi, a trenta chilometri da Arezzo sulla strada per Città di Castello, oltre che per la presenza del celeberrimo affresco di Piero della Francesca, va segnalata anche per le sue antichissime origini di luogo sacro: il villaggio medioevale sorge su una altura che in epoca etrusco - romana fu dedicata al culto di Ercole (Mons Herculis) e per le sue vicende storiche che lo videro nei secoli XIII e XIV castello di confine soggetto alternativamente ad Arezzo ed a Città di Castello, e dal secolo XVI in poi caposaldo del Granducato Mediceo di Toscana. A quest'ultimo periodo risale la ristrutturazione delle mura castellane e della chiesa di San Simeone nella quale si conservano opere d'arte anche dei periodi precedenti (tre bassorilievi in pietra arenaria del sec. XV, un crocifisso ligneo del sec. XV, un bel ciborio in terracotta policroma del sec. XV, un pulpito in pietra del sec. XVI con Ercole che uccide l'Idra). Opere d'arte e strutture architettoniche di notevole interesse sono conservate nelle chiese delle frazioni: "Sant'Apollinare" a Le Ville, "Madonna Bella" a Pocaia, "Sant'Angelo" a Padonchia, "San Sisto" a Petretole. A Monterchi, come del resto nei comuni limitrofi, le tradizioni locali offrono molteplici motivi di interesse.

Fra i più evidenti ricordiamo quello gastronomico al quale ogni anno, la quarta Domenica di Settembre, è dedicata la "Sagra della polenta con le salsicce e i fegatelli". La popolarità di questa festa va ricercata oltre che nei cibi, tipici di una economia tradizionalmente rurale, anche nelle attrazioni costituite dai canti e dalle danze che offrono notevoli elementi di suggestione.

Anghiari, situato sulle pendici delle colline che cingono ad occidente l'Alta Valtiberina, offre pure molti elementi di interesse: dalla chiesa di Badia, di stile romanico a pianta ottagonale, alla medioevale chiesa di S. Agostino, al Palazzo Comunale ed infine alla chiesa di S. Stefano una delle più antiche del territorio.

A Pieve S. Stefano, l'antica Sulpitia dei romani, si trovano alcuni fra i più begli edifici (Palazzo Comunale e Palazzo Pretorio) con stemmi in pietra o di scuola robbiana. Tavole robbiane sono pure presenti nella Collegiata con interno a croce latina. Notevole il Santuario cinquecentesco della Madonna dei Lumi.

Caprese Michelangelo è celebre per aver dato i natali a Michelangelo e tutt'oggi accoglie la sede del Museo Michelangiolesco, sala di esposizione di riproduzioni al naturale di opere dello scultore.

Badia Tedalda e Sestino, località montane adatte ai soggiorni estivi, offrono la vista di due belle chiese.

Sansepolcro, la città più popolosa della Valle, nonostante le lesioni subite per ragioni sismiche e belliche, offre al visitatore un patrimonio artistico di effetto. L'assetto urbanistico all'interno della cinta di mura quadrilaterali è rimasto quello medioevale, arricchitosi di pregevoli edifici rinascimentali e barocchi. Fra gli edifici di maggiore interesse: la Cattedrale romanica, la Loggia delle Laudi (sec. XVI), la chiesa di S. Francesco (sec. XIII). Fra le manifestazioni folcloristiche ricordiamo il tradizionale Palio della Balestra la seconda Domenica di settembre.

Capitale economico

Nonostante le interessanti testimonianze storiche, la marginalità politica dell'area è stata causa di una certa emarginazione evidenziata chiaramente da un non facile accesso e dalla esiguità di vie di comunicazione. Se in età romana la Valle poteva dirsi ben collegata agli itinerari "trasversali" che tagliavano la penisola, ad esempio la Via Ariminensis tra Arezzo e Rimini, e nei secoli XIV e XV era attraversata da importanti flussi commerciali tra Firenze ed i porti dell'Adriatico, solo nel 1788 il Granduca Pietro Leopoldo sentì la necessità di far aprire una strada di collegamento fra Sansepolcro e Firenze, mentre per la "Via provinciale della Valle" che collega Pieve Santo Stefano a Sansepolcro, bisognerà aspettare il 1829, e, per il collegamento con la Romagna, addirittura gli anni '30 del nostro secolo. Analoga situazione di ritardo si registra per le comunicazioni ferroviarie che verranno realizzate solo dopo l'unificazione dello Stato italiano, con una ferrovia a scartamento ridotto fra Arezzo e Città di Castello.

Oggi la Valle è percorsa per tutta la sua lunghezza dalla Statale Tiberina 3, una superstrada che congiunge Roma al Nord attraversando l'Appennino proprio presso le sorgenti del Tevere. La relativa vicinanza all'Autostrada del Sole la rende inoltre un potenziale interessante punto di sosta.

Fra le produzioni artigianali degne di rilievo ricordiamo: la lavorazione del legno, oggi a carattere industriale con la produzione di mobili in stile, l'arte del merletto, la produzione di paste alimentari (è di Sansepolcro la Buitoni che, nel 1827, aprì il suo primo stabilimento) e la lavorazione dell'oro.

Nel 1995 la Toscana, con una crescita del PIL del 3,1%, perfettamente in linea con quella media nazionale, ha manifestato globalmente dei risultati economici positivi, anche se, in chiusura d'anno, si sono cominciati a vedere i primi segni di flessione del ciclo. Un primo segno di difficoltà si è riscontrato nei rapporti con l'estero. Le politiche aziendali hanno messo in evidenza un'attenzione particolare al consolidamento dei profitti piuttosto che all'aumento delle quantità vendute. Le esportazioni di beni sono infatti cresciute, in valore, del 19% contro il 23% dell'Italia. Inoltre, la contenuta ripresa degli investimenti ha sottolineato la cautela degli imprenditori toscani ad espandere la dimensione dei propri affari. Tale cautela è da connettersi ad una domanda interna al paese non molto vivace.

Tuttavia, per questo insieme di elementi, la crescita del PIL, pur essendo elevata, non è di fatto stata, nel confronto con altre regioni sviluppate, particolarmente degna di nota e non ha consentito la realizzazione di alcun aumento occupazionale.

L'aumento del valore aggiunto prodotto ha investito soprattutto le produzioni industriali (meccanica e moda). Nel terziario la crescita è risultata più moderata, solo le attività legate al turismo hanno avuto un discreto impulso anche se, prevalentemente, nell'area estera.

In controtendenza rispetto al resto del paese è andata, invece, la produzione agricola che ha potuto contare su di un aumento delle quantità prodotte, ma soprattutto su di un favorevole andamento dei prezzi, che hanno consentito al valore aggiunto agricolo toscano di realizzare una delle crescite più elevate all'interno del paese.

Alcuni indicatori economici della Toscana

1995	Italia	Toscana	% Toscana/Italia
PIL	1.770.949	118.115	6,7 %
Consumi	1.400.212	93.527	6,7 %
Investimenti fissi lordi	301.039	16.773	5,6 %
Esportazioni	443.604	64.417	14,5 %
Importazioni	393.407	58.066	15 %

Rielaborazione dati di fonte IRPET (1995)

Con riferimento all'attività produttiva di beni nella provincia di Arezzo si è rilevato un valore aggiunto al costo corrente dei fattori di 3.350 miliardi (incremento provincia di Arezzo: + 8,6 %; intera Toscana: + 9,6 %) per i beni, e di 5.300 miliardi per i servizi (incremento provincia di Arezzo: + 7,9 %; intera Toscana: + 7,4 %).

Va anche notato come la provincia di Arezzo, con le sue 38 aziende biologiche (equivalenti al 15% rispetto al totale toscano) si collochi al terzo posto regionale in questa innovativa attività che concorre all'orientamento verso lo sviluppo sostenibile (elaborazione su informazioni Legambiente, 1996).

Valore aggiunto al costo dei fattori

	Italia	Toscana	Arezzo
Servizi	66,5 %	66,07 %	58,70 %
Industria	29,8 %	31,56 %	36,90 %
Agricoltura	3,70 %	2,37 %	4,40 %

Rielaborazione dati di fonte IRPET (1995)

In particolare, con riferimento all'area di Sansepolcro, le attività produttive in espansione risultano: l'abbigliamento, la lavorazione del legno, la produzione di mobili, la lavorazione della plastica e della gomma; in leggera riduzione risultano invece: l'attività estrattiva, la produzione alimentare, calzaturiera, elettromeccanica ed edilizia.

Con riferimento ai servizi manifestano un trend positivo il commercio all'ingrosso e la grande distribuzione, non particolarmente dinamica si presenta, invece, in questa zona, l'attività turistica, in particolare quella alberghiera che è in leggera contrazione. A questo proposito, dati assai diversi si registrano invece in altre aree della provincia di Arezzo, ad esempio nell'area di Cortona dove le attività alberghiere ed extralberghiere sono in espansione.

Si è comunque registrato un aumento complessivo della domanda turistica, in particolare straniera, che ha fatto registrare un aumento totale delle presenze leggermente superiore a quello rilevato per l'intera Toscana (provincia di Arezzo + 7,7 %, Toscana + 6,1 %) che incentiva a pensare che l'area in analisi presenta interessanti potenzialità dal punto di vista di uno sviluppo turistico consapevole e programmatico.

Dal punto di vista strutturale l'offerta ricettiva della provincia di Arezzo si caratterizza per una crescente dilatazione del comparto extralberghiero. Le strutture ricettive extralberghiere sono passate, nel periodo 1994 - 1995 da 185 unità con 4.895 posti letto a 215 unità con 4.995 posti letto. Le presenze sono state 262.605 (+23,01%) e gli arrivi 42.527 (+22,51%). Le strutture alberghiere registrate nel 1995 risultano 119 con un totale di 4.606 posti letto, nel '94 se ne contavano 4 di più con un totale di 4.732 posti letto.

Complessivamente le strutture della provincia di Arezzo, sia alberghiere che extralberghiere, si concentrano nelle categorie medio basse: più del cinquanta per cento dei posti letto si colloca nella fascia compresa fra una e due stelle; il quaranta per cento in quella a tre stelle; solo cinque alberghi in tutta la provincia appartengono alla categoria dei quattro stelle.



Legenda: 1 = alberghi di una, due stelle
 2 = alberghi di tre stelle
 3 = alberghi di quattro stelle

L'analisi delle presenze straniere evidenzia al primo posto i tedeschi (88.118 presenze), seguiti dagli statunitensi (40.679 presenze), dagli altri europei (19.555), dagli inglesi (15.891), dai francesi (14.783 presenze).

Le presenze registrate in Valtiberina, come evidenziato dalle tabelle allegate, rappresentano il 12% delle presenze totali registrate nella provincia di Arezzo, il comune di Cortona, da solo, genera il 15% di presenze, l'area del Casentino il 18%.

Dal punto di vista dell'offerta di turismo non convenzionale, secondo recenti informazioni (Legambiente, 1996), la provincia di Arezzo presenta 11 aziende agrituristiche attive, equivalenti al 9% rispetto al totale toscano. Questo dato numerico colloca la provincia di Arezzo al sesto posto della scala regionale delle iniziative imprenditoriali per un turismo innovativo orientato verso alcuni fattori di sostenibilità.

Comunque, dal confronto dei dati disponibili, emerge con una certa chiarezza che l'area della Valtiberina è, dal punto di vista turistico, sottoutilizzata.

Arrivi e presenze registrate nel 1995 nella provincia di Arezzo

	Italiani		Stranieri		Totali	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Strutture alberghiere	185.256	406.397	41.790	102.436	227.436	508.833
Strutture extralberghiere	25.351	118.647	17.176	143.958	42.527	262.605
Totale strutture ricettive	210.607	525.044	58.956	246.394	269.563	771.438

Rielaborazione dati Provincia di Arezzo (1995)

Arrivi e presenze registrate nel 1995 in Valtiberina

	Italiani		Stranieri		Totali	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Strutture alberghiere	31.809	71.585	3.945	7.573	85.754	79.158
Strutture extralberghiere	2.550	9.177	612	4.082	3.162	13.259
Totale strutture ricettive	34.359	80.762	4.557	11.655	38.916	92.417

Rielaborazione dati Provincia di Arezzo (1995)

In effetti tutto il territorio aretino presenta un patrimonio turistico solo parzialmente organizzato. Sulla base delle potenzialità che esprime, è stato classificato in tre aree:

1. arte ed affari;
2. montagna;
3. campagna e collina.

Come è ovvio ciò non è sufficiente per evidenziare un prodotto turistico ben definito. Accomunare due motivazioni profondamente differenti quale quella d'affari comprendente tutti coloro che soggiornano in una data area per motivi di interesse lavorativo, con la motivazione di arte e cultura che riguarda coloro che decidono di recarsi nella zona per vedere importanti testimonianze artistiche e approfondire le caratteristiche socio culturali, non risulta funzionale alla comprensione delle reali potenzialità della provincia di Arezzo.

Va inoltre rilevato che la politica turistica delle quattro vallate, unitamente a quella del capoluogo, ha proceduto con scarso coordinamento ed eccessiva autonomia penalizzando la presentazione di prodotti o itinerari in grado di coinvolgere l'intero territorio.

Le recenti indagini effettuate hanno evidenziato quali problemi principali un livello di occupazione inferiore alla media nazionale, una durata media del soggiorno limitata ed una eccessiva parcellizzazione dell'offerta.

I prodotti turistici ben congegnati sono oggi ancora abbastanza rari nel mercato italiano. A nostro avviso meritano di essere però citati gli esempi della Regione Emilia Romagna e del Trentino Alto Adige che da alcuni anni stanno attuando un'attenta politica di marketing turistico volta a creare prodotti turistici specifici ed a veicolarli presso i target prescelti utilizzando canali e mezzi mirati e coerenti con gli obiettivi.

L'Emilia Romagna, partendo da un'attenta analisi dei suoi punti di forza e di debolezza, ha deciso di proporsi come località che offre divertimento sia a livello di strutture (locali discoteche, ristoranti, ecc.), sia a livello di spirito delle persone (a questo proposito ci sembra quanto mai coerente lo slogan che appare in copertina della brochure promozionale realizzata dalla Regione "Emilia Romagna Fatta per incontrarsi") e, nel corso di tutto l'anno, insieme agli operatori privati, mette a punto e colloca sul mercato tutta una serie di proposte. La provincia di Bolzano ha, dal canto suo, dato attuazione a quanto esposto precedentemente ed ha creato dei programmi a tema, ricordiamo per esempio l'iniziativa "Christkindl Markt": Mercatini di Natale, in cui a fronte di un pernottamento a Bolzano di almeno due notti nel periodo compreso dal 29 novembre al 23 dicembre, si offriva al turista la "Bolzano Card" ed il "Carnet dell'ospite" comprendente una serie di omaggi e di servizi altrimenti non disponibili. L'iniziativa appena esposta è stata veicolata tramite agenzie di viaggio e mediante comunicazione pubblicitaria su stampa nazionale (inserto di otto pagine apparso su "Il Venerdì" di Repubblica n. 455 del 22 novembre 1996).

Capitale tecnologico

Uno dei convenzionali indicatori usati per misurare l'alimentazione del capitale tecnologico riguarda la spesa per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale. Con riferimento a questa voce tra le aree italiane si registra un forte dislivello:

- il 92% della spesa sostenuta dalle imprese è concentrata al Nord ed al Centro, solo l'8% avviene al Sud, la Toscana si attesta al 4% mentre, per esempio, la Lombardia destina il 33%;
- l'88% di quella pubblica è concentrata al Nord ed al Centro, solo il 12% va al Sud, in questo caso la Toscana destina il 6% alla ricerca, la Lombardia, per completare il confronto, il 6%.

La capacità tecnologica e innovativa toscana si posiziona su valori sostanzialmente intermedi nel panorama nazionale.

La regione si caratterizza per uno squilibrio tra offerta e domanda di competenze scientifico - tecnologiche: all'avanguardia sotto il profilo delle competenze scientifiche, esprime minori potenzialità nel campo delle competenze tecnologiche e nelle produzioni ad alto contenuto tecnologico. Va infatti tenuto presente che sono relativamente carenti i "produttori di tecnologia" ossia di beni capitali (con alcune rilevanti eccezioni, ad es. nel settore tessile), mentre risulta essere ancora inadeguata la quota toscana di società di *engineering* (4,65%) rispetto al peso economico della regione.

La debolezza dei processi innovativi dipende, oltre che dai tradizionali vincoli ai processi di trasferimento tecnologico, da alcuni elementi peculiari del sistema regionale. I sistemi territoriali di piccola impresa (STPI), su cui si fonda il modello di sviluppo e il dinamismo toscano, evidenziano un deficit di innovazione che si esprime in termini di scarsità di innovazione di processo e di prodotto e una relativa lentezza dei processi diffusivi delle innovazioni.

Le caratteristiche degli ambienti tecnologici possono essere così individuate in relazione al contesto economico locale:

- imprese di piccole dimensioni appartenenti a settori tradizionali e/o maturi, spesso localizzate nei STPI; i sistemi più qualificati dal punto di vista tecnologico sono il tessile pratese (materiali avanzati) e l'orafo aretino (tecnologie di microdiffusione dei metalli preziosi);
- imprese di dimensioni medio - grandi operanti in settori a contenuto tecnologico medio - alto o in settori tradizionali che svolgono un ruolo di leader nei confronti di un certo numero di piccole e medie imprese (PMI) dell'indotto o del loro *network* di subfornitura;
- imprese operanti in settori ad alto contenuto tecnologico, nella maggior parte dei casi di piccole e medie dimensioni, costituite in tempi relativamente recenti come ricaduta delle attività di imprese hi-tech di grandi dimensioni o di centri di ricerca pubblici.

Le imprese più avanzate si localizzano in tre aree a maggior potenziale innovativo, caratterizzate da un *mix* di componenti industriali ad alta tecnologia e di strutture di ricerca avanzata. Tali aree costituiscono i poli della Rete regionale dell'alta tecnologia (RRAT) e si caratterizzano come parchi scientifici e tecnologici:

- a) *Polo della Toscana occidentale* (Pisa, Livorno, Massa Carrara, Lucca), ove sono presenti settori ad hi-tech quali informatica, farmaceutica, chimica, elettronica nelle sue varie articolazioni (aerospaziale, sistemi per la difesa, robotica e sistemi per l'automazione, telecomunicazioni);
- b) *Polo della Toscana centro-meridionale* (Arezzo, Grosseto e Siena) con settori hi-tech quali farmaceutica, tecnologie biomediche e farmaceutiche;
- c) *Polo della Toscana centrale* (Firenze, Prato e Pistoia), ove sono presenti elettronica nelle sue varie articolazioni (biomedicale, telecomunicazioni, optronica, sistemi per l'automazione, strumenti di misura, sistemi per lo spazio e per la difesa), meccanica strumentale, chimico - farmaceutica, informatica ed un'interessante presenza in campo ambientale.

La suddetta Rete regionale dell'alta tecnologia (RRAT), istituita dalla Regione Toscana con la L.R. 99/93, integra in un *network* le iniziative operanti nei tre poli ad alto potenziale innovativo, promuovendo:

- la collaborazione fra mondo della ricerca, sistema delle imprese e istituzioni nelle tre aree, allo scopo di valorizzare le competenze distintive di ciascuna;
- l'interazione fra le tre aree, in ciascuna delle quali opera un'agenzia come soggetto animatore del polo locale, allo scopo di integrarle in un parco scientifico - tecnologico virtuale;
- la ricerca in alcuni campi basilari, ossia elettronica, meccanica strumentale, chimica - farmaceutica, ambiente, informatica, microelettronica, robotica, aerospaziale, biomedicale, biotecnologie.

Valutazione generale

Solo una approfondita conoscenza delle risorse di una zona e delle modalità per il loro migliore utilizzo può condurre alla definizione di linee guida e di politiche di azione consapevoli ed efficaci rispetto agli obiettivi di sviluppo. Ovviamente tale conoscenza deve poter essere condivisa dagli attori del sistema (imprenditori, rappresentanti delle istituzioni, cittadini). A tal fine ci preme sottolineare l'importanza della circolarità delle informazioni. Solo un contesto informato e partecipe rispetto alle varie iniziative può infatti garantire la realizzazione dello sviluppo sostenibile, facilitando così la progettazione e l'attuazione delle decisioni strategiche necessarie per tradurre in pratica gli obiettivi predefiniti.

Quanto segue è una valutazione di massima sulle caratteristiche che sembrano essere prevalenti nell'area esaminata.

Si tratta di una raffigurazione di sintesi dei capitali sopra esaminati, fatta in modo tale da avere una visione globale delle potenzialità e delle dinamiche di risorse, incluse ovviamente l'offerta e la domanda turistica.

Si è adottata a tal fine l'analisi SWOT. Si ricorda che il termine SWOT è l'abbreviazione delle parole inglesi: *Strengths* - punti di forza; *Weaknesses* - punti di debolezza; *Opportunities* - opportunità; *Threats* - minacce.

Le informazioni riassunte nel seguente quadro consentono quindi di cogliere le dinamiche che possono attivarsi per far sì che i punti di forza non vengano indeboliti dai fattori di minaccia e, in direzione opposta, che i punti di debolezza possono essere tramutati in elementi di forza utilizzando le opportunità esistenti.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • produzioni artigianali • aumento del valore aggiunto agricolo • integrità paesistico - ambientale (parco naturale) • ricchezze paesistiche, naturali, artistiche, culturali, tradizioni popolari, enogastronomia 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività turistica poco dinamica • prodotto turistico non ben definito • offerta eccessivamente parcellizzata • scarsa informazione e promozione delle risorse naturali • assenza politiche di marketing turistico • scarsa innovazione tecnologica • debolezza processi innovativi • marcata disoccupazione giovanile
<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • scarso coordinamento nella politica turistica • durata media del soggiorno limitata carenza di logistica del turismo • scarso coordinamento fra operatori • cautela degli imprenditori ad investire • carenze quali/quantitative delle strutture ricettive • impoverimento del territorio dovuto al pascolo • invecchiamento della popolazione 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • potenziale centralità dell'area rispetto a flussi turistici Nord - Sud • aumento della domanda turistica estera • aumento dell'offerta extralberghiero • potenzialità di attrazione turistica dell'area • turismo naturalistico • valorizzazione delle tradizioni locali • potenziale accessibilità dell'area • sviluppo delle reti e delle aree tecnologiche regionali

CAPITOLO

5

LE INIZIATIVE LOCALI RILEVATE DURANTE L'ANALISI SUL CAMPO

La metodologia impiegata per l'analisi sul campo

L'analisi sul campo è iniziata con la messa in sintonia di quanto finora riassunto nei capitoli precedenti e cioè:

- finalità e direzione dell'intera ricerca-azione (Capitolo I);
- quadro di riferimento teorico per la progettazione di iniziative locali finalizzate al turismo sostenibile (capitoli 2 e 3);
- scenario della dotazione di capitali (umano, naturale, culturale, economico e tecnologico) dell'area presa in esame (capitolo 4).

Tutti i suddetti temi sono stati trattati in modo interattivo coinvolgendo le persone che hanno partecipato ad un apposito *corso di orientamento*.

Il corso, durato quaranta ore, è stato programmato nel seguente modo:

Giorno	n. ore	Argomenti trattati
28.11.96	8	<ul style="list-style-type: none">• definizione di sistema turistico• definizione di turismo sostenibile• "mappatura" della Valtiberina• preparazione questionario• simulazione delle interviste agli operatori locali
29.11.96	8	<ul style="list-style-type: none">• interviste da parte dei partecipanti a 6 interlocutori istituzionali• prima rielaborazione dei risultati delle interviste
30.11.96	4	<ul style="list-style-type: none">• elaborazione delle interviste• analisi delle iniziative degli operatori in funzione delle caratteristiche (5 capitali) della Valtiberina
settimana di pausa		<ul style="list-style-type: none">• nella settimana di pausa, i partecipanti hanno realizzato altre 11 interviste
09.12.96	8	<ul style="list-style-type: none">• presentazione dei sei criteri di valutazione dell'innovazione delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo• presentazione e spiegazione dei dieci principi del nuovo paradigma di sviluppo locale sostenibile
10.12.96	8	<ul style="list-style-type: none">• analisi di tutte le interviste alla luce dei suddetti criteri e principi• identificazione della completezza, consistenza e coerenza delle iniziative rilevate
11.12.96	4	<ul style="list-style-type: none">• conclusioni e raccomandazioni

I partecipanti al corso di orientamento sono stati 23, 9 dei quali laureati e 14 diplomati. La loro età è compresa fra i 19 e i 47 anni. Tutti sono di nazionalità italiana tranne una ragazza francese ed un signore marocchino.

La partecipazione attiva dei corsisti ha consentito di realizzare due importanti obiettivi: stimolare un approccio proattivo verso il lavoro, realizzare un processo di learning by doing finalizzato ad accelerare la dinamica di apprendimento.

I partecipanti, estremamente interessati, hanno dimostrato un forte spirito di gruppo e collaborativo che ha favorito, già in aula, la discussione aperta e l'approfondimento diretto dei temi più rilevanti.

La loro conoscenza specifica del territorio, ovviamente derivante dalla loro provenienza, e l'esperienza diretta di alcuni di loro, già impiegati nel settore turistico, hanno poi contribuito ad arricchire sia il momento formativo sia la fase di analisi e rilevazione dei dati.

La rilevazione è servita sia ad acquisire ulteriori informazioni sulla situazione del settore, sia e soprattutto, ad individuare gli attori locali più disponibili ad ideare e progettare un'iniziativa locale per lo sviluppo sostenibile nel settore del turismo.

La rilevazione è stata svolta tramite interviste ad un campione ragionato di attori locali che agiscono nel settore (operatori economici, istituzionali e sociali).

Il campione ragionato è stato determinato in modo tale da essere il più possibile rappresentativo, misurabile e gestibile per le finalità centrali di questa ricerca.

Le persone da intervistare sono state infatti individuate tramite una prima indagine di riferimento, contattando i responsabili del settore turistico della Provincia, dei Comuni e della Comunità Montana dell'area presa in esame.

Il campione definitivo, costituito da coloro che hanno acconsentito ad essere intervistati, è risultato essere così composto:

Giancarlo Renzi - Consigliere Comunità Montana della Valtiberina

Francesco Polverini - CNA Arezzo

Claudio Cioni - Assessore al turismo Comune di Anghiari

Franco Landini - Sindaco di Monterchi

Dario Casini - Sindaco di Sansepolcro

Valerio Calabresi - Assessore al turismo Comune di Pieve Santo Stefano

Roberto Rossi - Presidente Comunità Montana della Valtiberina

Albano Bragagni - Sindaco di Pieve Santo Stefano

Cesare Carattoni - Coordinatore iniziative Campi solari e Campi estivi WWF Valtiberina

Teresa Uccellini - Vicepresidente club "Il Granchio"

Giovanni Barbagli - Europa Invest, sede di Arezzo

Antonio Cominazzi - Consigliere pro loco di Badia Tedalda

Francesco Senelzo - Imprenditore

Alessio Luzzi - Presidente Circolo del Tennis di Caprese Michelangelo

Giovanni Sassolini - Imprenditore

A tutti costoro è stato somministrato un questionario costruito insieme ai corsisti, i quali, con adeguate simulazioni in aula, sono stati allenati ad effettuare le interviste.

Il questionario, riportato in allegato al presente rapporto, è stato strutturato in quattro aree problematiche. Come è noto, ogni area problematica è, a sua volta, strutturata in indicatori ed indici per convogliare in modo ragionato una serie di informazioni tese a cogliere i caratteri portanti dell'iniziativa indagata.

Più nel dettaglio, le aree problematiche esaminate sono le seguenti:

- *parte anagrafica*; essa è finalizzata a identificare l'iniziativa, usando indicatori quali il nome, il luogo, l'indirizzo, la tipologia della zona, la persona di riferimento, la breve descrizione sui caratteri innovatori, parole chiave di sintesi;
- *soggetti dell'iniziativa*; essa serve ad individuare gli attori locali, usando indicatori quali i promotori, gli agenti collettivi coinvolti ed i destinatari;
- *progetto e sua attuazione*; essa è finalizzata a cogliere i contenuti dell'iniziativa, usando indicatori quali le aspettative (perché), gli obiettivi (come), le attività (cosa), l'occupazione, i finanziamenti, il supporto logistico, la legislazione di sostegno;
- *valutazione delle dinamiche*; essa cerca di cogliere quanto messo in moto dall'iniziativa, concentrandosi su indicatori quali i punti forti, i punti deboli, le difficoltà incontrate e le soluzioni trovate o proposte.

I risultati delle interviste svolte dai corsisti sono riportati, come sintesi comparativa, nei paragrafi che seguono.

Identificazione delle iniziative (parte anagrafica)

NOME DELL'INIZIATIVA	Patto Territoriale
LUOGO	Valtiberina + Valli confinanti (Toscana, Emilia, Marche, Umbria), Provincia di Arezzo, Forlì, Pesaro, Perugia
INDIRIZZO E TEL	Consorzio Arezzo V.le Michelangelo, 68 (35.59. 10) CNA, Via Mecenate, Arezzo (39.81 1)
ZONA COINVOLTA	Montana, rurale, urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Comunità Montana / Consorzio Piero della Francesca / CNA
PERSONA INTERVISTATA	Giancarlo Renzi - Consigliere Comunità Montana Francesco Polverini (CNA)
DATA RILEVAZIONE	29/11/96 - 06/12/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari
LUOGO	Anghiari
INDIRIZZO E TEL	Comune di Anghiari (78.96.96)
ZONA COINVOLTA	Urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Cooperativa Anghiari Vecchio - Stefano Rossi Presidente
PERSONA INTERVISTATA	Claudio Cioni - Assessore
DATA RILEVAZIONE	29/11/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Museo di Monterchi
LUOGO	Monterchi
INDIRIZZO E TEL	Comune di Monterchi
ZONA COINVOLTA	Urbana centrale
ENTE DI RIFERIMENTO	Museo della Madonna del Parto - gestore A. Perla (70.713) Biblioteca comunale - Lina Guadagni (70.029)
PERSONA INTERVISTATA	Franco Landini - Sindaco
DATA RILEVAZIONE	29/11/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Vie Romee dell'Appennino
LUOGO	Sansepolero e dintorni
INDIRIZZO E TEL	Comunità Montana di Sansepolcro
ZONA COINVOLTA	Montana
ENTE DI RIFERIMENTO	Comunità Montana di Sansepolcro
PERSONA INTERVISTATA	Giancarlo Renzi - Consigliere Comunità Montana
DATA RILEVAZIONE	29/11/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Creazione di centri universitari
LUOGO	Sansepolcro
INDIRIZZO E TEL	Comune di Sansepolcro
ZONA COINVOLTA	Urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Comune
PERSONA INTERVISTATA	Dario Casini - Sindaco
DATA RILEVAZIONE	29/11/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Potenziamento strutture ricettive e servizi turistici a Pieve Santo Stefano
LUOGO	Pieve Santo Stefano
INDIRIZZO E TEL	Comune di Pieve Santo Stefano Piazza Pellegrini
ZONA COINVOLTA	Montana, Urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Comune di Pieve Santo Stefano
PERSONA INTERVISTATA	Valerio Calabresi - Assessore al turismo e proprietario EuroHotel e Vecchio Mulino
DATA RILEVAZIONE	29/11/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Sistema informativo di promozione turistica
LUOGO	Aree territoriali omogenee riconosciute nell'ob. 5b indipendentemente dai confini amministrativi (sede allestimento rete: Cortona, Sansepolero, Bibbiena)
INDIRIZZO E TEL	Via Michelangelo, 68 52100 Arezzo Tel. 0575.355910
ZONA COINVOLTA	Montana, rurale, urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Europa Invest
PERSONA INTERVISTATA	Ing. Giovanni Barbagli e dott. Renzi
DATA RILEVAZIONE	03/12/96

NOME DELL'INIZIATIVA	Urbanizzazione aree industriali
LUOGO	Pieve Santo Stefano
INDIRIZZO E TEL	
ZONA COINVOLTA	Periferica
ENTE DI RIFERIMENTO	Comune
PERSONA INTERVISTATA	Albano Bragagni - Sindaco di Pieve Santo Stefano
DATA RILEVAZIONE	05.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Depuratore comprensoriale
LUOGO	Pieve Santo Stefano, Anghiari, Caprese Michelangelo, Sansepolcro
INDIRIZZO E TEL	Via S. Giuseppe, 28 - San Sepolcro (7301)
ZONA COINVOLTA	Alto bacino del Tevere
ENTE DI RIFERIMENTO	Comunità Montana
PERSONA INTERVISTATA	Dott. Roberto Rossi
DATA RILEVAZIONE	07.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Campi solari (servizio sociale)
LUOGO	La Castora San Sepolcro
INDIRIZZO E TEL	Via Matteotti, 10 - San Sepolcro
ZONA COINVOLTA	Montana, rurale, periferica
ENTE DI RIFERIMENTO	WWF Sezione Valtiberina
PERSONA INTERVISTATA	Cesare Carattoni
DATA RILEVAZIONE	03.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Campi estivi
LUOGO	Pieve Santo Stefano
INDIRIZZO E TEL	Via Matteotti, 10 - San Sepolcro
ZONA COINVOLTA	Montana, rurale, periferica
ENTE DI RIFERIMENTO	WWF Sezione Valtiberina
PERSONA INTERVISTATA	Cesare Carattoni
DATA RILEVAZIONE	03.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Rally auto storiche "Alpe della Luna"
LUOGO	Sansepolcro
INDIRIZZO E TEL	Centro commerciale Valtiberina Sansepolcro
ZONA COINVOLTA	Montana, urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Club "Il Granchio "
PERSONA INTERVISTATA	Teresa Uccellini - Direzione centro commerciale Valtiberina - vicepresidente club
DATA RILEVAZIONE	10.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Promozione per sviluppare il turismo a Badia Tedalda - Sestino
LUOGO	Badia Tedalda - Sestino
INDIRIZZO E TEL	Pro Loco di Badia Tedalda
ZONA COINVOLTA	Montana
ENTE DI RIFERIMENTO	Pro Loco di Badia Tedalda
PERSONA INTERVISTATA	Cominazzi Antonio - consigliere pro loco
DATA RILEVAZIONE	02.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo
LUOGO	Arezzo e Provincia
INDIRIZZO E TEL	Via XXV aprile, 12; 35.07.55
ZONA COINVOLTA	Montana, rurale, urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Associazione Comercianti - Arezzo
PERSONA INTERVISTATA	Francesco Senelzo
DATA RILEVAZIONE	03.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Centro sportivo Caprese Michelangelo
LUOGO	Caprese Michelangelo
INDIRIZZO E TEL	Via Capoluogo, 56 - 0575.79.36.79
ZONA COINVOLTA	Montana, periferica
ENTE DI RIFERIMENTO	Circolo del Tennis Caprese M.lo
PERSONA INTERVISTATA	Luzzi Alessio Presidente
DATA RILEVAZIONE	06.12.96

NOME DELL'INIZIATIVA	Museo del Tessile di Anghiari
LUOGO	Anghiari
INDIRIZZO E TEL	Via Mazzini, 14 - 0575.78.80.13
ZONA COINVOLTA	Urbana
ENTE DI RIFERIMENTO	Impresa locale
PERSONA INTERVISTATA	Giovanni Sassolini
DATA RILEVAZIONE	05.12.96

Breve descrizione sui caratteri innovatosi o esemplari dell'iniziativa e parole chiave

Patto Territoriale

- progetto che nasce dal basso per valorizzare economia polivalente
- coinvolgimento contemporaneo di quattro regioni diverse (Toscana, Romagna, Marche e Umbria)
- partnership e networking
- ricerca di sinergie fra più province
- turismo, agriturismo, turismo ambientale, salutistico e culturale
- artigianato, industria, piccole e medie imprese
- agricoltura e zootecnia
- beni culturali

Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari

- cooperativa costituita da attori istituzionali, confederazioni professionali di categoria, cassa rurale del luogo, che diviene promotrice di un itinerario collocato nel centro storico, finalizzato a rivitalizzare lo stato sociale della cittadina creando interesse nei turisti attraverso l'evidenziazione di prodotti artigianali di qualità
- valorizzazione del centro storico
- turismo di qualità con attenzione al suo impatto ambientale

Museo di Monterchi

- sviluppo in sintonia con l'ambiente e nel suo rispetto
- collaborazione fra settore pubblico e privato
- promozione turistica
- turismo di qualità

Vie Romee dell'Appennino

- iniziativa che riguarda 4 regioni (Toscana, Umbria, Emilia Romagna, Marche)
- sinergie tra risorse ambientali, economiche, sociali e culturali, umane e tecnologiche
- 100 turismi
- creazione di reti

Creazione di centri Universitari - San Sepolcro

- iniziativa che si propone di creare il primo centro universitario dove si terranno corsi di laurea breve in erboristeria, agraria, biotecnologia e una sessione estiva di corsi integrativi
- Sansepolcro centro di cultura tramite la valorizzazione delle risorse e delle attività locali

Potenziamento strutture ricettive e servizi turistici - Pieve S. Stefano

- l'aumento delle presenze nel territorio, reso possibile dalla maggiore disponibilità ricettiva degli ultimi anni, ha fatto nascere la volontà di potenziare il turismo, creare specifiche attrezzature sia per un miglior impiego del tempo libero del turista, sia per l'erogazione di migliori e più dettagliate informazioni riguardo al soggiorno

Sistema informativo di valorizzazione e promozione delle risorse turistiche

- rete telematica ISDN
- gestione pacchetti turistici integrati

Urbanizzazione delle aree industriali - Pieve S. Stefano

- riduzione dei costi per l'acquisto di lotti di terreno industriale
- stimolo all'insediamento di attività imprenditoriali

Depuratore comprensoriale

- tecnologie avanzate, monitoraggio, alto livello tecnologico, stazione di pompaggio, impianto inodore
- riduzione impatto ambientale
- compostaggio, raccolta differenziata, bonifica dell'assetto idro-geologico, risanamento del Tevere
- educazione dei cittadini a stili di vita compatibili con il rispetto dell'ambiente

Campi solari (servizio sociale) - San Sepolcro

- servizi di utilità sociale
- miglioramento della qualità della vita, educazione a nuovi stili e comportamenti nel rispetto della natura
- valorizzazione risorse locali, ambientali ed economiche

Campi estivi - Pieve S. Stefano

- valorizzazione della natura, delle tradizioni culturali, dell'artigianato e del commercio della zona
- sensibilizzazione ed educazione dei bambini e delle famiglie verso la natura e la socialità

Rally auto storiche "Alpe della Luna" - San Sepolcro

- promozione e valorizzazione turistica della zona

Promozione per sviluppare il turismo - Badia Tedalda - Sestino

- iniziative culturali e gastronomiche volte a valorizzare il territorio montano della Valtiberina
- collaborazione tra i vari operatori

Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo

- uso di Internet per diffondere la conoscenza delle strutture alberghiere della Provincia di Arezzo
- Internet, tecnologia, network

Centro sportivo Caprese Michelangelo

- utilità collettiva
- apertura alla collaborazione
- diffusione cultura sportiva tra i giovani
- valenza comprensoriale

Museo del Tessile di Anghiari

- conservare e tramandare l'artigianato tessile di Anghiari: una tradizione che dura dalla metà dell'800
- valorizzare il centro storico per un turismo di qualità

Soggetti delle iniziative

PROMOTORI (chi)	AGENTI COINVOLTI (con chi)	DESTINATARI (per chi)
Patto Territoriale		
Comunità Montana della Valtiberina, autorità locali, associazioni imprenditori, sindacati dei lavoratori	Associazioni economiche di categoria, CNEL, autorità locali, assoc. volontarie, forze politiche, Commissione Comunità Europee, istituti di credito, società di consulenza, Ministeri, enti ecclesiastici imprenditori, Camera di Commercio	Comunità socio - economiche delle aree interessate (es. giovani, diplomati e laureati, imprenditori di vari settori economici, disoccupati, etc.)
Percorso vetrine Anghiari		
Comune, Istituti di credito cooperativo, CNA, Confartigianato	Camera di Commercio, Provincia di Arezzo, Comunità Montana Valtiberina	Visitatori senza limiti di età, imprenditori locali (es. artigiani, ristoratori, etc.)
Museo di Monterchi		
Comune	Associazioni volontarie	imprenditori e comunità locali
Vie Romee		
Consorzio Piero della Francesca (42 soci: artigiani, operatori agricoli ed economici) Toscana, Umbria, Marche, Emilia (consorzio interregionale)	Provincia di Arezzo, Comune di Sansepolero, comitato scientifico locale	Giovani, imprenditori, turisti
Centri universitari		
Università di Padova, Milano, Venezia, Firenze, Siena	Provincia di Arezzo, Comunità Montana, Aziende (Aboca erbe, Buitoni..), WWF regionale, UE	Giovani, diplomati, cooperative di servizi
Potenziamento strutture ricettive		
Amministrazione comunale		Comunità locale (es. imprenditori, associazioni di volontariato)
Sistema informativo di promozione turistica		
Consorzio Piero della Francesca, Europa Invest	Imprenditori. autorità locali	Tutti coloro che sono convenzionati con la rete ISDN
Urbanizzazione aree industriali		
Comune e Comunità Montana	Imprenditori	Imprenditori locali

PROMOTORI (chi)	AGENTI COINVOLTI (con chi)	DESTINATARI (per chi)
Depuratore comprensoriale		
I Comuni facenti parte della Comunità Montana della Valtibetina	Istituto di ricerca, gabinetto chimico	Varie tipologie di cittadini ed operatori locali, con azioni di sensibilizzazione
Campi solari (servizio sociale)		
WWF sezione Valtibeiina, USL n.8 Arezzo	Comuni della Valtiberina, associazioni volontarie	bambini da 7 a 14 anni, bambini portatori di handicap
Campi estivi		
WWF Italia		Bambini da 8 al 1 anni e da 12 a 14 provenienti da tutto il territorio nazionale e da alcuni paesi Europei
Rally auto storiche “Alpe della Luna”		
Club il Granchio, federato riconosciuto da Coni, ACI, Csai	Riviste a tiratura nazionale (Auto d'epoca, Auto Capital) associazioni nazionali (Coni, ACI, Csai), intervento di imprenditori locali	Appassionati di auto d'epoca, negozianti, albergatori, ristoratori
Promozione per sviluppare il turismo		
Pro loco di Badia Tedalda	Comune, amministrazione comunale	Turisti, operatori locali
Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo		
Associazione commercianti della Provincia di Arezzo	Alberghi e strutture ricettive	Turisti, agenzie di viaggio, tour operator collegati ad Internet
Centro sportivo Caprese Michelangelo		
Singoli privati	Imprenditori, autorità locali, associazioni volontarie, Fit, Coni, Associazione Orsini	Giovani, adulti appassionati di tennis
Museo dei Tessile di Anghiari		
Imprenditore privato (Busatti tessitura)	Comune di Anghiari	Visitatori senza limiti di età

Contenuti delle iniziative (progetto e sua attuazione)

ASPETTATIVE (perché)	OBIETTIVI (come)	ATTIVITA' (cosa)
Patto Territoriale		
Sviluppo economico ed occupazionale in vari settori, tra i quali infrastrutture, turismo, beni culturali, ambiente, formazione professionale	Realizzazione di un piano di sviluppo, con un migliore impiego di finanziamenti pubblici, la messa in rete di piccoli imprenditori, il supporto tecnologico, l'apertura al mercato comune europeo	Recupero delle aziende già esistenti in difficoltà, valorizzazione artigianato artistico locale, dei beni culturali, del settore turistico, delle risorse ambientali. Coinvolgimento di soggetti istituzionali e privati in un unico programma
Percorso vetrine Anghiari		
Ricreare un tessuto di relazioni sociali nel centro storico anghiarese sfruttando e valorizzando la risorsa artigianato, nel rispetto dell'ambiente	Il Comune ha messo a disposizione alcuni fondi e cantine da destinare in affitto agli artigiani che ne fanno richiesta, rendendo inoltre disponibile uno spazio all'interno del palazzo Pretorio che funzionerà da ristoro. Il ristoro sarà gestito dalla Cooperativa Anghiari Vecchia formata dai promotori dell'iniziativa.	Esposizione e commercializzazione dei prodotti artigianali, organizzazione di eventi ricreativi e culturali collegati all'iniziativa
Museo di Monterchi		
Promozione turistica e culturale di Monterchi Sviluppo economico Gestione privata di beni pubblici Beneficio culturale e antropologico	Restauro e musealizzazione della Madonna del Parto (realizzato) Acquisto e restauro Palazzo Massi (1993 acquisto) Musealizzazione collezione Ortolani negli spazi espositivi di Palazzo Massi (in corso) Riassetto giardino Palazzo Massi e della via del Pozzo Vecchio per il collegamento al Museo della Madonna del Parto Circuito urbanistico di collegamento della città bassa alla città alta Creazione di un parco fluviale con piste cielabili Costituzione di un archivio permanente nazionale della poesia inedita	Apertura per 12 ore del museo della Madonna del Parto nel periodo estivo, Promozione eventi collaterali: serate musicali e manifestazioni letterarie Istituzione di un premio nazionale di poesia inedita e di narrativa per ragazzi Mostre di arte contemporanea

ASPETTATIVE (perché)	OBIETTIVI (come)	ATTIVITA' (cosa)
Vie Romee		
Occasione per mettere insieme una serie di realtà culturali, ambientali, produttive ed amministrative. Sansepolero punto di incontro e fulcro per il potenziamento dell'occupazione	Approfondimento fonti storiche Recupero di strutture storiche ed architettoniche e dei luoghi della fede Riattualizzazione del percorso (individuazione passaggi obbligati, recupero e revisione dei tratti di strade antiche)	Promozione (pubblicazioni e produzioni di video) Creazione eventi culturali Apertura musei Consolidamento delle realtà rurali
Centri universitari		
Occupazione dei laureati. Sviluppo culturale di Sansepolero come centro di produzione di cultura. Valorizzazione di particolari aziende presenti sul territorio. Creazione di un turismo di alta qualità culturale. Valorizzazione ambientale (WWF)	Adattare e ristrutturare antichi locali per l'accoglienza di studenti (aule, ostello, sede universitaria). Organizzare il trasferimento dell'Università di Padova, Milano, Venezia, Firenze, Siena del corso di laurea breve in erboristeria e dei corsi estivi residenziali	Creazione struttura di ricezione, casa dello studente (Villa Paradiso) Inizio attività Università di Padova (corsi residenziali)
Potenziamento strutture ricettive		
Riconsiderazione del tessuto produttivo locale per riqualificare le opportunità di crescita	Porre le basi di un sistema di attrezzature che diventino supporto di tutta una serie di iniziative volte alla crescita del potenziale turistico	Sala per manifestazioni congressuali per 25 persone Spazi per il giuoco e per attività all'aperto Itinerari e percorsi di turismo naturalistico (trekking, ippoturismo, cicloturismo, ecc.) e segnaletica turistica Spazi di informazione e di accoglienza del turista
Sistema informativo di promozione turistica		
Promozione di consorzi localizzati territorialmente, collegati in rete da una struttura informatica che permetta di gestire pacchetti turistici integrati	Potenziamento della rete ISDN nella Provincia di Arezzo	Sfruttamento commerciale del software multimediale TIM - SAM
Urbanizzazione aree industriali		
Sviluppo economico, occupazione locale	Affidare l'appalto del progetto ad una ditta specializzata	Nascita di nuove aziende sul territorio

ASPETTATIVE (perché)	OBIETTIVI (come)	ATTIVITA' (cosa)
Depuratore comprensoriale		
Recupero ambientale del Tevere, della sua fauna e della sua flora, renderlo godibile	Realizzare un depuratore dopo aver preso visione di progetti simili avviati in altre regioni	Briglie per la decelerazione della caduta delle acque, incanalamento e raccolta acque scure, depurazione, compostaggio dei fanghi, raccolta differenziata, etc.
Campi solari (servizio sociale)		
Ricerca di nuovi valori culturali, ambientali e sociali	Promozione cultura, inclusa quella ambientale, per cambiamento stili di vita	Combinazione tra forme di vacanza e cultura a contatto con la natura
Campi estivi		
Favorire ai bambini che vivono in città il contatto con la natura	L'esperienza positiva dei bambini dovrebbe indurre anche i genitori a programmare vacanze in Valtiberina	Combinazione tra forme di vacanza e cultura a contatto con la natura
Rally auto storiche "Alpe della Luna"		
Promozione turistica della vallata	Promozione attraverso le riviste specializzate e gli appassionati iscritti ai clubs	Rally auto storiche e varie attività collaterali di carattere culturale, gastronomico, folcloristico
Promozione turistica Badia Tedalda - Sestino		
Valorizzare un territorio montano considerato "area depressa" dal punto di vista economico stimolando in particolar modo l'occupazione giovanile	Ricerca i fattori di attrattiva di questo territorio e organizzare un prodotto turistico capace di attirare la domanda del mercato	Potenziamento dell'ufficio di informazioni turistiche, creazione di guide, creazione di un'area di sosta e pesca sportiva al laghetto di via Maggio, corsi di formazione, segnaletica turistica, collaborazione con il Comune di Rimini per quanto riguarda la promozione della località
Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo		
Promozione e sviluppo del prodotto turistico	Collegare gli albergatori alla rete Internet	Creare un elenco di tutte le strutture ricettive consultabile da chi è collegato ad Internet

ASPETTATIVE (perché)	OBIETTIVI (come)	ATTIVITA' (cosa)
Centro sportivo Caprese Michelangelo		
Valorizzazione del territorio, creazione di nuovi posti di lavoro per i giovani, incentivi allo sviluppo dell'artigianato locale e al settore della produzione tipica agroalimentare. In inverno utilizzo delle strutture come scuola alberghiera	Creazione di un albergo con 61 camere a due letti, un ristorante, bar, aula magna, servizi, sala giochi, spogliatoi, palestra e magazzini, piscina scoperta, 7 campi da tennis, parcheggio auto, parcheggio pullman, parco con vialetti per un totale di 5.350 mq.	Formazione di una S.r.l. per l'acquisto del terreno (90 soci)
Museo dei Tessile di Anghiari		
Salvare le attrezzature tecniche per il lavoro di tessitura risalenti all'inizio dell'800 per esporlo nel centro storico accanto al museo di arti e tradizioni	Trovare ambienti adeguati all'esposizione come vecchi fondi e vecchie cantine (al limite sala nell'istituendo museo delle arti e tradizioni di Palazzo Marzocco)	Esposizione di macchinari, oggettistica, disegni e carte mostranti i processi produttivi e i prodotti finiti

Occupazione	Finanziamenti	Supporti logistici	Legislazione di sostegno
Patto Territoriale			
Progettata: 1000 all'avvio: 500 attualmente: un consulente	Pubblici: CEE (50%) Finanziamento statale a fondo perduto dal 15% al 25% per le piccole imprese, 7% per le medie imprese; 70% mutuo decennale a tasso agevolato Privati: autofinanziamento	Consulenti tecnici	Ob 5/b 2081 L. 488/92 Reg CIPE del 10.05.95 L. 341/1995
Percorso vetrine Anghiari			
Progettata: 10 all'avvio: 6 attualmente: 0	Pubblici: 0 Privati: sottoscrizione aderenti (100%)	Consulenti per la cura grafica del progetto	Legislazione sulle cooperative
Museo Monterchi			
Progettata: n.d. all'avvio: 5 attualmente: 6	Pubblici: Comune Privati: autofinanziamento	Consulenza architetto	Richiesto finanziam.to Ob 5/b 2081
Vie Romee			
Ricadute occupazionali ritenute importanti ma non meglio quantificate	Pubblici: CEE, Stato, Regione (50%) privati: sottoser (50%)	Comitato tecnico: docente università di Arezzo, direttore archivio Arezzo	Ob 5/b 2081

Occupazione	Finanziamenti	Supporti logistici	Legislazione di sostegno
Centri universitari			
Ricadute occupazionali ritenute importanti (docenti, gestori degli immobili, farmacisti, etc.), da quantificare	Pubblici: CEE, Stato, Regione, università. donazioni (60%) privati: autofinanz (40%)		Ob 5/b 2081 Legge CEE Leader 2 (1996/97) patto territoriale collaborazione CNEL
Potenziamento strutture ricettive			
Ricadute occupazionali ritenute importanti ma non meglio quantificate	Pubblici: CEE (80%) Comune (20%)	Libero Professionista	Ob 5/b 2081
Sistema informativo di promozione turistica			
Ricadute occupazionali non meglio quantificate	Pubblici: UE, Stato Privati: sottoscrizione aderenti	Assistenza di professionisti per la progettazione, intervento di collaboratori per la gestione dell'organiz.ne produttiva	Reg. 2081/93 UE Reg. CIPE 10.05.95 L. 341/95
Urbanizzazione aree industriali			
Progettata: 60 all'avvio: n.d. attualmente: n.d.	Pubblici: UE, Ob 5/b 2081	Informazioni sulle varie opportunità	Ob 5/b 2081
Depuratore comprensoriale			
Progettata: 5 all'avvio: 5 attualmente: 5	Pubblici: 70% Stato Privati: 30%	Progettazione tecnica dell'iniziativa	Legge Galli sulla depurazione delle acque
Campi solari (servizio sociale)			
Progettata: 1 all'avvio: 4 attualmente: 0	Pubblici: 100% UE, Regione Comune	Progettazione tecnica dell'iniziativa	Leggi regionali sulle iniziative sociali
Campi estivi			
Progettata: 30 (10 giorni ciascuno) all'avvio: 30 attualmente: 0	Privati: 100%		

Occupazione	Finanziamenti	Supporti logistici	Legislazione di sostegno
Rally auto storiche “Alpe della Luna”			
Progettata: 200 a tempo determinato all'avvio: 200 attualmente: 0	Pubblici: 10% Comune Privati: 90%	Informazioni sulle varie opportunità	Legislazione regolata dalla CSAI
Promozione turistica Badia Tedalda, Sestino			
Ricadute occupazionali ritenute importanti ma non meglio quantificate	Pubblici: 80% UE, Comune, Provincia Privati: 10% Banca Popolare dell'Etruria 10% sottoscrizione aderenti		Leggi sul turismo regionale
Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo			
Personale già occupato da formare debitamente, ma non meglio quantificato	Pubblici: 50% Camera di Commercio Privati: 50% operatori		
Centro sportivo Caprese Michelangelo			
Progettata: 50 all'avvio: 20 attualmente: 0	Pubblici: 40% UE Regione, Provincia, Comune Privati: 40% in proprio: 20%	informazione sulle varie opportunità	Ob 5/b 2081
Museo dei Tessile di Anghiari			
Progettata: 2 all'avvio: 2 attualmente: 0	Privati: 60% in proprio: 40%	Logistica	Legislazione nazionale sui beni culturali e regolamenti comunali

Valutazione delle dinamiche messe in moto dalle iniziative

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI	DIFFICOLTA'	SOLUZIONI
Patto Territoriale			
<ul style="list-style-type: none"> • Carattere innovativo • elemento di coesione • certezza finanziamenti • valorizzazione risorse locali, incluse quelle ambientali 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà logistiche gestione amministrativa di un territorio con 4 regioni • difficoltà di progettazione con livelli di alta qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislazioni regionali diverse • Individuazione dei settori di attività più rilevanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Sburocratizzare le pratiche ed accelerare i tempi
Percorsi vetrine di Anghiari			
<ul style="list-style-type: none"> • Rivalutazione centro storico evitando un turismo di massa incompatibile con la stessa struttura sociale della città 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritardo nell'attuazione dell'iniziativa • difficile accordo tra Comune e artigiani 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendere visibile l'iniziativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Legare l'artigianato alle mostre antiquarie organizzate dal Comune
Museo Monterchi			
<ul style="list-style-type: none"> • Unione del turismo alla cultura • Sviluppo economico nel rispetto dell'ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa cultura dell'innovazione • tempi lunghi dei cicli decisionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitato consenso • cultura industrialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Delibere dell'amministrazione
Vie Romee			
<ul style="list-style-type: none"> • Progetto integrato di lungo termine capace di stimolare e coordinare il rapporto cultura, ambiente, artigianato, altre attività, turismo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa capacità di lavorare insieme • difficoltà di mettere insieme più enti • realtà amministrative diverse 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa collaborazione • mancanza di qualità dei servizi turistici 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di gruppi di coordinamento tecnico scientifici • altri gruppi di lavoro intersettoriale
Centri universitari			
<ul style="list-style-type: none"> • Sansepolcro come centro di cultura • Sviluppo di un turismo non di massa • Sviluppo cultura e coscienza ambientale 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisi economica rallenta i tempi di attuazione • tempi lunghi per ricaduta occupazionale • mancanza di sostegno 		
Potenziamento strutture ricettive			
<ul style="list-style-type: none"> • Cercare di sfruttare la E45 e il lago di Montedoglio per aumentare le presenze turistiche del luogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancora non ci sono i finanziamenti 		

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI	DIFFICOLTA'	SOLUZIONI
Sistema informativo di promozione turistica			
<ul style="list-style-type: none"> Innovazione tecnologica al servizio dell'informazione turistiche, diffusione capillare della rete 	<ul style="list-style-type: none"> Scarse competenze operative per la gestione di simili reti 	<ul style="list-style-type: none"> Accesso ai fondi Difficoltà di trovare personale specializzato 	<ul style="list-style-type: none"> Organizzaz. di corsi di formazione per creare le professionalità necessarie
Urbanizzazione aree industriali			
<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di acquistare un terreno industriale al 70% in meno del suo valore reale 	<ul style="list-style-type: none"> Margine di rischio connesso con il buon esito dell'iniziativa dal momento che non si è verificato quanti sono gli imprenditori realmente interessati all'acquisto di tali terreni 	<ul style="list-style-type: none"> Sapere quante imprese aderiranno 	
Depuratore comprensoriale			
<ul style="list-style-type: none"> Risanamento ecologico dell'area e del Tevere 		<ul style="list-style-type: none"> Problemi di carattere geoidrico 	<ul style="list-style-type: none"> Analizzare le soluzioni trovate dalle altre regioni in materia
Campi solari (servizio sociale)			
<ul style="list-style-type: none"> Preservare le caratteristiche ambientali della zona, incrementare il commercio locale 	<ul style="list-style-type: none"> Carenza di strutture ricettive e basso livello qualitativo delle stesse 	<ul style="list-style-type: none"> Scarso dinamismo dei gestori delle strutture ricettive 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzare i responsabili delle strutture ricettive tramite il Comune e la Comunità Montana
Campi estivi			
<ul style="list-style-type: none"> Caratteristiche ambientali della zona 	<ul style="list-style-type: none"> Carenza e inadeguatezza delle strutture ricettive 	<ul style="list-style-type: none"> Rigidità nei prezzi da parte dei gestori delle strutture ricettive 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzare i responsabili delle strutture ricettive tramite il Comune e la Comunità Montana
Rally auto storiche "Alpe della Luna"			
<ul style="list-style-type: none"> Manifestazione a carattere nazionale, sviluppo di un turismo a tema 	<ul style="list-style-type: none"> Inadeguata strumentazione per alcune specifiche attività 	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà di reperire fondi pubblici, scarso coinvolgimento delle istituzioni 	<ul style="list-style-type: none"> Ricerca di supporto economico e sponsorizzazioni private

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI	DIFFICOLTA'	SOLUZIONI
Promozione per sviluppare il turismo a Sestino e a Badia Tedalda			
<ul style="list-style-type: none"> • Proporre un'offerta turistica integrata 	<ul style="list-style-type: none"> • Basso coordinamento fra gli operatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nel reperire le risorse finanziarie e a mettere insieme gli operatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurare delle collaborazioni con i singoli operatori pubblici e privati per favorire il consenso nei confronti dell'iniziativa
Sito WEB alberghi della Provincia di Arezzo			
<ul style="list-style-type: none"> • Strumento innovativo di promozione, accettato senza riserve dagli operatori 		<ul style="list-style-type: none"> • Basso livello di competenza tecnica da parte degli operatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondimento e studio dei temi specifici per dare risposte tecniche adeguate
Centro sportivo Caprese Michelangelo			
<ul style="list-style-type: none"> • Molteplicità di soci, supporto di Coni, Fit e delle autorità locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi lunghi previsti per l'attuazione del progetto • elevati investimenti • burocrazia 	<ul style="list-style-type: none"> • Lunghe trattative per l'acquisto del terreno • lunghe procedure per il reperimento dei finanziamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca del consenso e del coinvolgimento degli attori interessati al progetto
Museo del Tessile di Anghiari			
<ul style="list-style-type: none"> • Stimolare turismo a tema 	<ul style="list-style-type: none"> • carenza di servizi nel centro storico 	<ul style="list-style-type: none"> • Reperimento risorse finanziarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutuo acceso presso l'istituto di credito locale

CAPITOLO

6

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Le iniziative locali nello scenario della provincia di Arezzo e della Valtiberina

Le iniziative esposte nel capitolo precedente sono state oggetto di due parallele e correlate analisi: una svolta in aula; l'altra fatta autonomamente dagli estensori del presente rapporto.

I risultati, qui di seguito esposti, incorporano moltissime considerazioni ed indicazioni espresse dai corsisti, dato che in entrambi i casi (lavoro in aula, elaborazione del rapporto) si sono utilizzati gli elementi di valutazione proposti nei capitoli precedenti.

Tre sono stati i principali livelli di valutazione, tramite i quali si è cercato di determinare il grado di sostenibilità presente nelle suddette iniziative.

Il primo livello riguarda **l'orientamento verso i capitali**, ossia verso quale dotazione di risorse (o verso quale combinazione di risorse) l'iniziativa sembra apportare un valore aggiunto.

Il secondo livello riguarda **l'orientamento all'innovazione** apportato dall'iniziativa locale, cercando di cogliere la tendenza verso le cosiddette nuove fonti occupazionali e di sviluppo.

Il terzo livello riguarda **l'orientamento dell'iniziativa ai principi dello sviluppo sostenibile**.

Per comodità di lettura, ciascuna iniziativa è stata abbinata ad una lettera dell'alfabeto:

- A: Patto Territoriale
- B: Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari
- C: Museo di Monterchi
- D: Vie Romee dell'Appennino
- E: Creazione di centri universitari (Sansepolcro)
- F: Potenziamento strutture ricettive (Pieve S. Stefano)
- G: Sistema informativo di promozione turistica
- H: Urbanizzazione delle aree industriali (Pieve S. Stefano)
- I: Depuratore comprensoriale (Comuni dell'area)
- J: Campi solari (Sansepolcro)
- K: Campi estivi (Pieve S. Stefano)
- L: Rally auto storiche (Sansepolcro)
- M: Promozione turistica Badia Tedalda - Sestino
- N: Sito WEB alberghi della provincia di Arezzo
- O: Centro sportivo Caprese Michelangelo
- P: Museo del tessile (Anghiari)

L'orientamento verso i capitali

Ciascuna iniziativa è stata esaminata in relazione alle definizioni di capitale esposte nel Capitolo 4 e qui di seguito ricordate:

- *capitale umano*; insieme delle risorse relative alle caratteristiche della popolazione (ad esempio, età, cultura, formazione, occupazione, etc.);
- *capitale naturale*; insieme di quelle che sono correntemente chiamate risorse naturali ed ambientali;
- *capitale culturale*; insieme dei beni storici e delle tradizioni locali che caratterizzano l'identità culturale dell'area presa in esame;
- *capitale economico*; corrispondente ai convenzionali fattori economici, in genere riassunti in indicatori quali le tipologie produttive, l'assetto del territorio costruito dall'uomo (ad esempio, infrastrutture fisiche), etc.;
- *capitale tecnologico*; insieme di dotazione tecnologica e di innovazione di prodotto, di processo, di sistemi organizzativi e di comunità locali.

L'esame svolto può essere riassunto nella seguente matrice.

Progetto	Capitale Umano	Capitale Naturale	Capitale Culturale	Capitale Economico	Capitale Tecnologico
A	√	√	√	√	√
B	√		√	√	
C	√	√	√	√	
D	√	√	√	√	√
E	√	√	√	√	√
F	√			√	
G	√			√	√
H	√			√	
I	√	√		√	√
J	√	√		√	
K	√	√	√	√	
L	√			√	
M	√		√	√	
N	√			√	√
O	√			√	
P	√		√	√	

Si può notare come praticamente tutti i progetti sembrano apportare un valore aggiunto, ovviamente di varia entità e sotto diverse forme, al capitale umano (specialmente in termini occupazionali) ed all'economia locale (molteplici attività produttive). In genere, si tratta di progetti che corrispondono alla convenzionale tipologia di iniziative locali per l'occupazione (ILO). Alcuni di essi si muovono però più decisamente verso l'innovazione recentemente registrata nel fenomeno delle ILO, ossia verso le cosiddette nuove fonti occupazionali (vedasi il Capitolo 2). Rivolgendosi alla valorizzazione del capitale naturale e di quello culturale, esse imboccano il percorso che può condurre alle iniziative locali di occupazione e sviluppo sostenibile (ILOSS).

Ovviamente, si registrano varie combinazioni tra i contributi apportati in tale direzione. Qui preme coglierne la tendenza, lasciando ad ulteriori approfondimenti la sua misurazione qualitativa e quantitativa. Va anche rilevato come alcune di esse implicano interventi di natura tecnologica, in particolare di quella dell'informazione.

In sintesi, sembra potersi suggerire il seguente posizionamento, derivato dalla combinazione dei valti apporti alle dotazioni di capitale esistente nell'area in esame:

1. Patto Territoriale, Vie Romee dell'Appennino, Creazione di centri universitari;
2. Museo di Monterchi, Depuratore comprensoriale, Campi estivi;
3. Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari, Promozione turistica Badia Tedalda - Sestino, Campi solari, Museo del tessile.

L'orientamento verso l'innovazione

Si ricorda che l'analisi del processo di innovazione è stata fatta valutando l'orientamento delle varie iniziative locali verso sei fondamentali criteri (vedasi Capitolo 2), cioè:

- **apertura interna ed esterna** a favore della promozione di *partnership e networking*;
- **apprendimento**, come alimentazione continua della conoscenza tramite la formazione, lo scambio e la capitalizzazione di esperienze e metodologie;
- **missione**, come esplicita dichiarazione di intenti che renda manifesta la visione dei promotori; in questo caso è evidente che occorre verificare se esiste una *condivisione di finalità che si avvicinano ai principi del turismo e/o dello sviluppo sostenibile ed alle missioni operative necessarie per la sua messa in pratica*;
- orientamento al **cliente**, in quanto destinatario ed utilizzatore del prodotto; in questo caso, occorre verificare se esiste una qualche identificazione del cliente - tipo¹ e se sono previste azioni tese a coinvolgerlo in qualche modo nella progettazione e nella gestione del prodotto - servizio;
- orientamento al **mercato** (analisi e marketing);
- orientamento al **risultato**, come verifica degli effetti economici, sociali ed ambientali; nonché come monitoraggio dei livelli di qualità del servizio e della loro corrispondenza alle esigenze dei clienti e delle comunità interessate (*client satisfaction*).

La seguente matrice favorisce una lettura d'insieme delle caratteristiche notate in ciascuna iniziativa come orientamento al processo di innovazione.

¹ Per identificazione del cliente - tipo si intende la specificazione più attenta possibile delle caratteristiche del segmento di domanda (cliente) verso la quale l'iniziativa si rivolge con maggiore intensità. Si tratta di una *immagine - puzzle* che combina varie caratteristiche estratte dalla platea della varietà dei clienti. L'iniziativa risulta così essere più mirata, avviando un processo di innovazione basato sulla personalizzazione del prodotto, ossia sul valore aggiunto percepito dal cliente (SRS, 1995).

Progetto	Apertura		Apprendimento	Missione	Cliente	Mercato	Risultato
	int.	est.					
A	√	√	√	√			
B	√	√	√	√			
C	√	√		√			
D	√	√	√	√			
E	√	√	√	√	√		
F							
G	√	√	√				
H	√	√					
I	√	√		√	√	√	
J	√	√	√	√	√		
K			√	√	√		
L	√	√			√		
M	√	√	√				
N	√	√	√		√		
O	√	√			√		
P		√					

Si può notare come esista un soddisfacente grado di *apertura* dei soggetti promotori e, più in generale, di tutti gli agenti coinvolti. C'è volontà ed esistono buone pratiche tese a instaurare accordi e collaborazioni, creazione di relazioni costanti e di reti.

Con riferimento all'*apprendimento*, va detto che in linea di massima tutti gli intervistati hanno sottolineato la necessità di acquisire nuove conoscenze professionali (anche di tipo informatica) e di cultura imprenditoriale. Particolarmente sentita risulta l'esigenza di una formazione mirata che metta le persone in condizione di "saper fare" e che aiuti a gestire i progetti imprenditoriali.

L'esigenza di nuove e più solide conoscenze emerge pressoché in tutti i progetti, sia in quelli a carattere circoscritto (quali ad esempio il Sistema informativo di valorizzazione e promozione delle risorse turistiche mediante la rete regionale T-net o il progetto relativo alla realizzazione delle pagine WEB per promuovere gli alberghi della provincia di Arezzo), sia in quelli più articolati e complessi (come il Patto Territoriale e le Vie Romee).

La *missione* è quasi sempre abbastanza chiara, generalmente rispondente ad orientamenti valoriali convenzionali. Meno netta è invece la definizione degli obiettivi necessari per raggiungere detta missione.

La presenza di finalità ed orientamenti valoriali tali da potersi avvicinare al turismo ed allo sviluppo sostenibili si nota nei seguenti casi: Patto Territoriale, Percorso vetrine artigiane di Anghiari, Museo di Monterchi, Vie Romee dell'Appennino, Creazione di centri universitari, Depuratore comprensoriale, Campi solari e Campi estivi.

In genere, la focalizzazione sul *cliente* e sui suoi bisogni è abbastanza generica. Tale percezione è convalidata dal limitato, per non dire inesistente, impiego di strategie e pratiche volte al suo coinvolgimento nella creazione del prodotto.

Infatti, molti dei progetti analizzati presentano un'individuazione di massima dei potenziali fruitori, destinatari e beneficiari, ad esempio: Patto Territoriale, Percorso vetrine artigiane di Anghiari, Museo di Monterchi, Vie Romee dell'Appennino, Potenziamento delle strutture ricettive, Sistema informatica di promozione, Urbanizzazione delle aree industriali, Promozione turistica Badia Tedalda - Sestino e Museo del tessile. Si tratta di iniziative, a volte ad ampio raggio, non supportate da una precisa analisi della domanda e del cliente - tipo.

Ad eccezione del caso del Depuratore comprensoriale, che contiene una più approfondita indagine, le altre iniziative non sono accompagnate da forme di analisi di *mercato*.

Si ha la sensazione che i progetti vengano spesso proposti e attivati in relazione a due principali motivazioni: la prima connessa alla necessità di cogliere alcune opportunità, tra le quali quelle di natura finanziaria offerte dal contesto economico; la seconda connessa all'esigenza di rivitalizzare subsettori e comparti in fase stagnante.

Va fatto notare come la mancanza di analisi del mercato non consenta purtroppo di valutare pienamente né le potenzialità della domanda né quelle dell'offerta e ciò rende difficile qualsiasi previsione a livello di ritorno economico.

Infine, in nessuno dei suddetti progetti sembra essere presente un visibile orientamento al *risultato*, ossia alla pratica di combinare strumenti tipici di controllo qualitativo e quantitativo (gestione del progetto) con il monitoraggio degli standards dei servizi offerti e della soddisfazione del cliente.

Da quanto finora esposto, si possono cogliere gli elementi basilari per individuare quali progetti sembrano essere orientati all'innovazione dei contenuti e dei processi di ideazione ed implementazione degli interventi, imboccando contemporaneamente il percorso che può condurre alle iniziative locali di occupazione e sviluppo sostenibile (ILOSS). A tal fine, si è quindi proceduto in questo modo.

Una volta selezionati i progetti in base alla loro vicinanza alle missioni di sviluppo e di turismo sostenibili (elemento centrale già trattato sopra), si sono esaminati i criteri di innovazione coperti da ciascuno di essi. Ne sono emerse varie combinazioni lungo una comune tendenza, da esplorare con ulteriori approfondimenti, e dalla quale sembra potersi suggerire il seguente posizionamento:

1. Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari, Vie Romee dell'Appennino, Creazione di centri universitari; Depuratore comprensoriale, Campi estivi;
2. Patto Territoriale;
3. Museo di Monterchi; Campi solari.

L'orientamento verso i principi dello sviluppo sostenibile

Si tratta di valutare la vicinanza di ciascuna iniziativa ai seguenti principi di sostenibilità:

- ambiente (impatto ambientale)
- economia (effetti sul benessere economico)
- socio - cultura (effetti sul benessere sociale e culturale)

- diversità (valorizzazione delle identità locali)
- sussidiarietà (combinazione tra gli approcci *top-down* e *bottom-up* nel ciclo decisionale relativo all'iniziativa)
- *partnership e networking* (cooperazione tra gli attori locali, relazioni con altre esperienze, creazione di reti, alleanze, etc.)
- partecipazione (da parte delle popolazioni interessate e dei clienti)
- equità sociale (pari opportunità all'interno della comunità sociale presa in esame)
- equità intertemporale (pari opportunità tra la presente generazione e quelle future)
- equità interspaziale (pari opportunità tra comunità diverse nelle varie realtà che risentono delle finalità e degli effetti dell'iniziativa).

La seguente matrice favorisce una lettura d'insieme delle caratteristiche notate in ciascuna iniziativa come vicinanza ai principi di sostenibilità.

Pr.	Ambiente	Economia	Socio cultura	Diversità	Sussidiarietà	Partnership networking	Partecipazione	Equità sociale	Equità intertempor.	Equità interspaz.
A	√	√	√	√	√	√	√	√		√
B	√	√	√	√	√	√	√		√	
C	√	√	√	√	√	√	√		√	
D	√	√	√	√	√	√	√		√	√
E	√	√	√	√	√	√			√	
F		√		√						
G		√				√	√			
H		√			√	√				
I	√	√	√		√	√	√		√	√
J	√	√	√	√	√	√	√	√		
K	√	√	√	√				√		√
L		√				√				
M		√	√	√	√	√				
N		√				√	√			
O		√	√			√				
P		√	√	√					√	

I principi sopra riportati sono stati ampiamente trattati nel Capitolo 3. Essi sono espressione di tre aree concettuali:

- quella relativa alle dimensioni settoriali, ove si esprime la necessità di riconciliare ambiente, economia e socio-cultura;
- quella relativa alle dimensioni sistemiche o organizzativi, ove si manifesta la necessità di combinare diversità, sussidiarietà, partnership e networking, partecipazione;
- quella relativa alle dimensioni di equità, ove si evidenzia la necessità di far coesistere saggiamente equità sociale, intertemporale e interspaziale.

Per quanto riguarda la prima area concettuale, la volontà a favorire la riconciliazione tra le suddette dimensioni settoriali (per un più equilibrato rapporto tra uomo e natura) sembra essere in qualche modo presente nei seguenti progetti: Patto Territoriale, Percorso vetrine storiche di Anghiari, Museo di Monterchi, Vie Romee dell'Appennino, Creazione di centri universitari, Depuratore comprensoriale, Campi estivi e Campi solari.

La seconda area concettuale (le dimensioni sistemiche della sostenibilità) vede una discreta copertura dei suoi principi nei seguenti casi: Patto Territoriale, Percorso vetrine storiche di Anghiari, Museo di Monterchi, Vie Romee dell'Appennino, Campi solari.

Seguono altri progetti, quali quelli relativi a: Creazione di centri universitari, Depuratore comprensoriale, Promozione turistica a Badia Tedalda e Sestino.

Dieci iniziative si rivolgono alla valorizzazione delle diversità (identità) del luogo.

Nove iniziative sembrano perseguire il criterio di sussidiarietà, cercando di realizzare una certa coerenza tra approcci *top-down* e *bottom-up*.

I concetti di *partnership* e di *networking* sono abbastanza condivisi (tredici casi). La loro realizzazione però richiede e richiederà ancora un po' di pratica. Del resto, anche da un punto di vista organizzativo, non esistono soluzioni preordinate e standard. Ogni situazione richiede uno sforzo di innovazione e di adattamento da parte degli attori coinvolti. La maggior parte dei progetti prevede anche una diretta collaborazione fra parte privata e pubblica, ciò garantisce un più ampio respiro anche se, talvolta, genera problematiche organizzative e gestionali.

La ricerca di coinvolgimento della popolazione e dei beneficiari degli interventi può essere rilevata in otto progetti.

Maggiori carenze si riscontrano per quanto riguarda le dimensioni di *equità*. I riferimenti che si possono cogliere nei vari progetti si concentrano su quella sociale (Patto Territoriale, Campi solari e Campi estivi), su quella intertemporale (Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari, Museo di Monterchi, Vie Romee dell'Appennino, Creazione di centri universitari, Depuratore comprensoriale, Museo del tessile) e su quella interspaziale (Patto Territoriale, Vie Romee dell'Appennino, Depuratore comprensoriale, Campi estivi).

Per contro, perplessità pongono progetti quali il potenziamento delle strutture ricettive di Pieve Santo Stefano, il centro sportivo a Caprese Michelangelo, nonché il Rally auto storiche "Alpe della Luna".

Tutti e tre i progetti dedicano scarsa attenzione all'impatto ambientale, sia interspaziale, sia intertemporale.

Nel primo caso risulta, tra le altre mancanze, anche quella della definizione di un obiettivo di incremento occupazionale.

Nel secondo caso ci si chiede invece se una cementificazione massiccia possa essere compatibile con l'ambiente. Ragioni simili, inclusa quella della promozione della cultura dell'auto come bene basilare e valore mondano, riguardano anche il terzo caso. In sintesi, tutto ciò che danneggia il contesto ambientale non rispetta i principi di equità sociale, intertemporale ed interspaziale. Ciò che viene danneggiato non può più essere fruito nel presente, ha ripercussioni sulle altre comunità sociali (l'ambiente non ha confini) e non giungerà alle generazioni future.

Complessivamente, dagli elementi di indagine finora raccolti, è possibile suggerire il seguente posizionamento di quelle iniziative che sembrano orientarsi, più delle altre, verso i principi della sostenibilità:

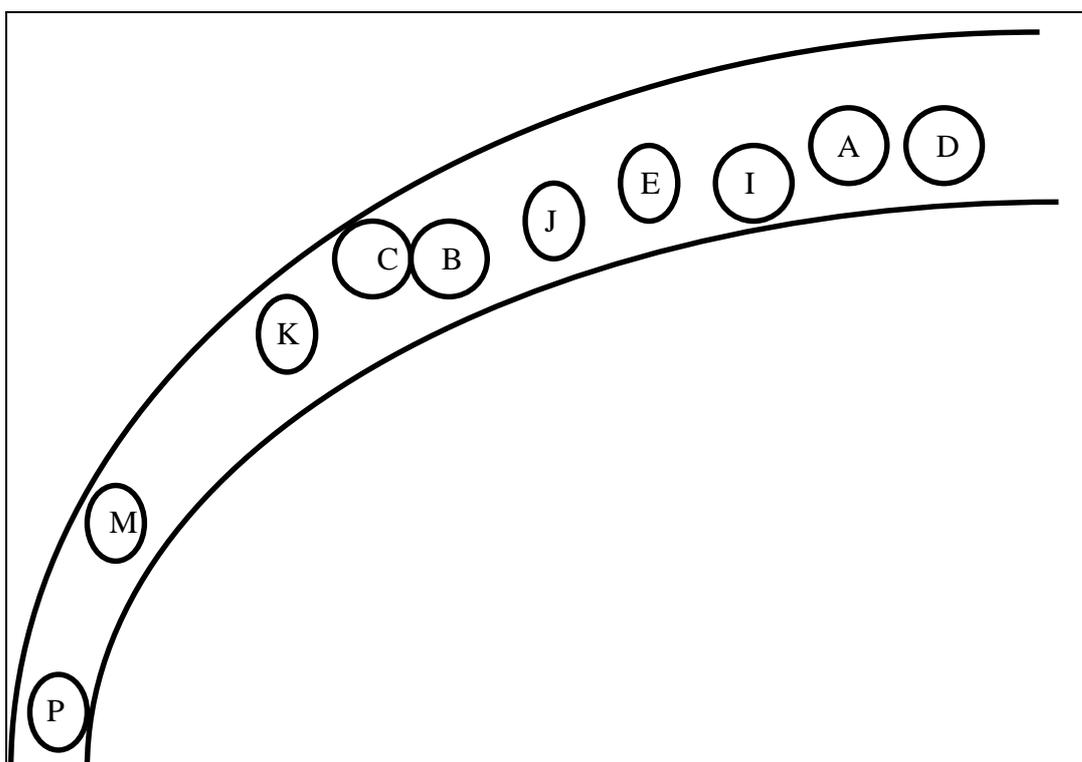
1. Patto Territoriale, Vie Romee dell'Appennino;
2. Percorso vetrine artigiane nel centro storico di Anghiari, Museo di Monterchi, Depuratore comprensoriale, Campi solari;
3. Creazione centri universitari;
4. Campi estivi;
5. Promozione turistica Badia Tedalda - Sestino.

E' comunque necessario ricordare che, anche nel caso del suddetto posizionamento, vanno ulteriormente sviluppate analisi e verifiche di maggior profondità.

Conclusioni

Le conclusioni generali alle quali perviene questa ricerca - azione tendono a dimostrare che gli attori locali (imprenditoriali, istituzionali, sociali) hanno potenzialità progettuali in grado di contribuire all'innovazione dei prodotti turistici dell'area esaminata. Alcune di esse si orientano anche alla sperimentazione di nuove opportunità che possono rientrare nelle strategie dello sviluppo sostenibile.

Dalla combinazione dei posizionamenti sopra suggeriti, può essere elaborato il seguente *cluster* delle iniziative. Esso raffigura infatti la loro correlazione logica in base: al contributo apportato alla dotazione locale di capitali; alla presenza di innovazione e di orientamenti verso le finalità ed i principi dello sviluppo locale sostenibile.



In sintesi, l'ipotesi di partenza² può ritenersi positivamente verificata se vengono assunti adeguati corsi di azione per connettere ed innovare molte parti di quanto già esiste o è stato progettato.

² Si ricorda che essa era formulata nella seguente domanda: *gli attori locali (imprenditoriali, istituzionali, sociali) sono in grado di innovare il prodotto turistico, tramite l'ideazione di un percorso territoriale che sperimenti le nuove opportunità offerte dalle strategie dello sviluppo sostenibile?* (vedasi Guida alla lettura).

Proprio per acquisire indicazioni utili a tale miglioramento, dopo aver indagato ciascuna iniziativa, si è adottata nuovamente la metodologia dell'analisi SWOT per rileggere e valutare il contributo che esse, messe insieme, possono apportare in termini di sviluppo sostenibile dell'area.

Analisi SWOT dell'insieme delle iniziative locali

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - carattere innovativo - elemento do coesione - rivalutazione risorse ambientali, culturali, paesistiche, artigianali, etc. 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - difficoltà di progettazione e di gestione - ritardi attuazione progetti - scarsa partnership - mancanza di competenze professionali
<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - ferruginosità delle normative - carenza di consenso politico - limitato coinvolgimento popolazione interessata - limitata collaborazione tra operatori - limitata qualità servizi turistici - scarsa ricettività - difficoltà di reperire personale professionalizzato - difficoltà di individuazione settori trainanti 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - sburocratizzazione procedure - integrazione tra iniziative nuove e già esistenti - creazione gruppi di coordinamento - corsi di formazione per creare professionalità

S (Strengths) = punti di forza. *W (Weaknesses)* = punti di debolezza.

O (Opportunities) = opportunità. *T (Threats)* = minacce.

Dal suddetto quadro, emergono una serie di suggerimenti necessari per l'elaborazione delle raccomandazioni, sulle quali si sofferma il prossimo paragrafo.

Esse vanno messe in relazione all'analisi SWOT fatta a fine del Capitolo 4, per collocarle più saldamente allo scenario della provincia di Arezzo e della Valtiberina. Possono puntualizzarsi i seguenti flussi relazionali tra le componenti delle due analisi SWOT.

Il *cluster* delle iniziative più sopra delineato presenta elementi di forza basati sulla combinazione di innovazione e coesione. Si tratta di una miscela importante, che agisce proprio sui punti forti dello scenario, ossia la valorizzazione delle risorse artigianali, agricole, naturali, artistico - culturali.

Tale flusso positivo può però essere ostacolato dalla mancanza di coordinamento delle politiche, delle norme, delle iniziative e degli operatori. Va aggiunto che, in molti casi, non è ancora manifestamente ampio il consenso degli attori politici e della popolazione. Ulteriori indebolimenti potrebbero derivare dalla persistenza delle attuali carenze qualitative strutturali del tradizionale tessuto imprenditoriale turistico, ivi inclusa quella della sua qualificazione professionale.

Per contro, le principali debolezze si configurano nella scarsa dinamicità delle attività del suddetto tessuto, nella difficoltà di progettare, di promuovere ed implementare nuovi prodotti trainanti, facendo notare scarso livello di innovazione anche di processo (inclusa quella professionale e tecnologica) ed un discreto grado di parcellizzazione (sostenuto da uno scarso livello di *partnership e networking*).

Tale flusso negativo può essere corretto se vengono colte una serie di opportunità, basate sulla diversificazione dell'offerta turistica, sull'individuazione e sulla motivazione di nuovi segmenti di domanda, sullo sviluppo di reti, alleanze, integrazioni e coordinamenti adeguati.

Il nucleo centrale delle opportunità è costituito proprio dalla valorizzazione delle risorse naturali, culturali e delle tradizionali identità dell'area esaminata. Tutto ciò va supportato da un intenso potenziamento del capitale umano del settore (nuova cultura imprenditoriale e professionale), nonché dalla sburocratizzazione di norme e procedure.

Così il cerchio si chiude naturalmente dato che esiste, negli operatori del settore, una certa volontà di porre in essere iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e naturale della provincia. Le iniziative esaminate presentano campi e fattori sui quali agire per una maggiore integrazione. Tra alcune di esse, si può notare una certa sovrapponibilità, dovuta alla mancanza di un coordinamento reale tra i progetti. Si tratta di una carenza strutturale che può essere causa di notevoli dispersioni di risorse.

Queste basilari considerazioni e quelle derivate dalle analisi svolte nei precedenti capitoli vengono ora tradotte in alcune raccomandazioni utili per orientare l'azione futura.

Raccomandazioni

Affinché si possa parlare di interventi finalizzati alla risoluzione dei problemi di fondo quali l'aumento in valore assoluto delle presenze e la loro migliore distribuzione nel corso delle varie stagioni, nonché l'aumento della durata media del soggiorno, è necessario porre attenzione ad alcuni elementi:

1. oltre a comprendere nell'offerta uno o più elementi di attrattiva, naturali o storico artistici (e la Valtiberina da questo punto di vista non è certo carente), è fondamentale inserire delle specifiche "*reasons why*", ovvero motivazioni forti che spingano il turista a decidere di trascorrere un periodo in una data località;
2. l'offerta non dovrebbe incentrarsi unicamente sugli elementi del patrimonio storico e naturale, essi sono materia per così dire "inerte", di cui l'Italia è ricchissima; pertanto da un punto di vista della creazione del prodotto, essi rappresentano solo gli ingredienti, le materie prime di una ricetta; ciò che fa la differenza è la modalità in cui esse vengono abbinare e correlate fra loro; solo dalla fusione di dette "materie prime" con gli altri fattori di attrattiva quali le soluzioni di alloggio, le proposte di ristorazione, le produzioni artigianali, l'accoglienza delle persone, il substrato culturale di un dato territorio, gli appuntamenti della tradizione (fiere, sagre etc.), prende forma un'offerta concreta che si esplicita in un prodotto turistico vero e proprio portatore di fattori di successo in grado di generare vantaggi competitivi significativi, capaci di distanziare le offerte turistiche fortemente generiche che affollano il nostro mercato;

3. una volta progettato e assemblato il prodotto turistico, che fino al momento della fruizione è un prodotto "virtuale", ne vanno definiti attentamente il prezzo, la distribuzione e la comunicazione; se si osservano le attuali offerte turistiche, esse sono in realtà delle comunicazioni istituzionali o meglio delle comunicazioni informative in cui si ricorda al pubblico l'esistenza di una data località; in nessun altro settore il *marketing* si limita a questo; in altri termini, perché un prodotto possa essere desiderato e quindi acquistato è necessario crearlo in funzione delle esigenze di un target prescelto, definire uno o più prezzi, decidere quali canali utilizzare per renderlo disponibile a quel determinato target, identificare una politica di comunicazione per rendere percepibile il valore aggiunto offerto ai clienti - tipo di riferimento.

I suddetti elementi mantengono la loro validità anche quando si voglia promuovere il turismo sostenibile. A tal fine occorre focalizzare tutte le iniziative alla riconciliazione tra le dimensioni ambientale, economica e socio-culturale, come più volte evidenziato in questo rapporto.

Il turismo sostenibile, che assorbe molteplici forme e definizioni (eco-turismo, turismo naturale, turismo verde, etc.), si qualifica nel seguente basilare modo di operare:

- creare una durevole (nel tempo) base produttiva che consenta agli abitanti locali ed agli operatori turistici di avere un livello di vita qualitativamente superiore a quello attuale;
- attrarre il turista per la qualità della vita che a lui viene offerta durante il periodo della sua visita;
- sostenere una forte alleanza tra produttori, fornitori, clienti e popolazioni interessate dal turismo.

Tale alleanza (eco-prosumerizzazione) si fonda sull'offrire ai visitatori ed agli abitanti un'opportunità di interagire positivamente con la natura e la cultura locale.

Tale opportunità si configura nell'individuare modi che consentano di preservare e sviluppare le speciali qualità del posto (flora, fauna, tradizioni e contesti storico-culturali, etc.), consentendo sia agli abitanti sia ai visitatori, attuali e futuri, di continuare ad usufruire di queste preziose risorse.

Quindi, se così è, emerge una naturale conseguenza: il turismo è una opportunità per riconciliare l'uomo alla natura; non è mirato solo a creare una serie di attività per attirare visitatori; presuppone la presa d'atto che il tempo del turista - cavalletta deve considerarsi, per fortuna ed a tutti gli effetti, terminato.

Il turismo sostenibile implica una riqualificazione della filiera di attività ad esso collegate: agricoltura, artigianato, cultura, sport, escursionismo, commercio, tecnologia, trasporto, infrastrutture, etc.

Ciascuna di esse deve incorporare la dimensione ambientale e quella sociale. Si tratta allora di organizzare una riprogettazione del modello di sviluppo locale che includa, tra le altre cose, la valutazione strategica dell'impatto ambientale e sociale nel tempo e nello spazio.

I criteri di riferimento sono stati ampiamente illustrati in questo rapporto, ora occorre che siano assunti come linee-guida per una iniziativa integrata a livello locale.

In altri termini, sarebbe opportuno avviare una nuova fase di progettazione che coordini le iniziative maggiormente orientate al quadro della sostenibilità.

Inoltre, utilizzando la circolarità dell'informazione affinché tutti gli operatori possano essere al corrente delle varie iniziative, si potrebbero costituire comitati "trasversali" predisposti alla verifica ed al coordinamento delle iniziative di sviluppo sostenibile.

In relazione alle suddette finalità, sembrerebbe opportuno organizzare un nuovo corso da utilizzare come tavolo progettuale. Dovrebbero parteciparvi gli stessi corsisti che hanno reso possibile la realizzazione di questa ricerca - azione. E' infatti questo il suggerimento basilare formulato da costoro. Si tratta cioè di sviluppare i temi trattati in questa occasione formativa, sulla quale i partecipanti hanno espresso le seguenti valutazioni.³

I temi trattati sono stati riconosciuti essere, in prevalenza, nuovi e utili. Notevole è la percezione di aver acquisito maggiore conoscenza di essi; fattore questo che si traduce in maggiore chiarezza di idee.

Sempre secondo i corsisti, i temi sono stati trattati in modo soddisfacente, e tale percezione viene confermata dalla valutazione positiva data sui docenti e sulla combinazione di attività teorica e lavoro di gruppo.

I temi ritenuti più interessanti sono quelli che rientrano nella definizione dello sviluppo sostenibile, nella progettazione e nella promozione (*marketing*) di iniziative turistiche. Dalle valutazioni dei corsisti, emergono anche alcune esigenze specifiche: approfondire ulteriormente le metodologie di analisi di mercato, di progettazione di prodotti turistici, di creazione di impresa nel settore turistico, di *networking e partnership*.

Come si può vedere si tratta di argomenti che, se appropriatamente sviluppati, consentiranno di creare le basi necessarie all'ideazione ed alla progettazione di una iniziativa locale, integrata, di turismo sostenibile.

Il corso dovrebbe avere una durata temporale congrua perché una sua basilare pratica è rivolta ad animare e coinvolgere gli attori locali individuati e disponibili alla progettazione stessa.

Tale progettazione potrebbe inoltre essere agganciata ad alcuni programmi comunitari tipo PHILOXENIA, citato in dettaglio nel Capitolo 1.

Potrebbe risultare molto conveniente progettare la creazione di itinerari a tema nelle varie aree in cui la zona offre spunti (itinerari naturalistici, culturali, gastronomici, ecc.) e creare un incubatore - laboratorio per l'integrazione delle iniziative. A questo proposito particolarmente interessante potrebbe essere il progetto relativo alle Vie Romee. Esso sembra assumere caratteristiche e contenuti tali da fungere da contenitore e locomotiva di molti progetti esaminati in questo rapporto (vedasi il *cluster* raffigurato nel precedente paragrafo relativo alle conclusioni).

Si prenda ad esempio il ruolo assunto da un'altra iniziativa toscana molto interessante: la "Via Francigena".

Tra l'VIII ed il XIV secolo la Via Francigena, complesso sistema viario di collegamento fra l'Italia e i paesi d'oltralpe, ha svolto un ruolo determinante per lo sviluppo economico, artistico e culturale della nostra Penisola. Conoscere e valorizzare il sistema della Via Francigena ha significato riscoprire la ricca e complessa realtà del Medioevo toscano.

³ Lo Studio Ricerche Sociali (SRS) adotta da anni un sistema di monitoraggio finalizzato a cogliere le percezioni dei clienti (in questo caso, corsisti) sulla qualità dei servizi a loro diretti.

In relazione a questo progetto, sono stati realizzati interventi di valorizzazione e promozione dei luoghi e dei monumenti visitabili, sono stati attivati programmi di segnaletica didattica e programmi di iniziative espositive, musicali, teatrali, convegnistiche, editoriali, anche in funzione del 2000. Nel 1998 sarà presentato all'Unione Europea un progetto finalizzato alla valorizzazione del complessivo sistema della Via Francigena in Toscana.

Fra le varie iniziative organizzate nell'ambito di questo programma è stata fatta, nel Giugno 1996, una conferenza intitolata "Tra due Romee" centrata sui collegamenti tra la Via Francigena e la via dell'Alpe di Serra. Questa iniziativa e l'analisi qui svolta relativamente al progetto Vie Romee suggeriscono la possibilità di sviluppare in questa direzione un prodotto turistico integrato capace di attrarre nella zona un turismo, di medio e alto livello, italiano e straniero. La via Romea, percorsa dai pellegrini che dal Nord - Est si recavano a Roma, rappresenta infatti un secondo fondamentale itinerario della storia italiana, un'importante via di comunicazione e di sviluppo. Lo studio e la progettazione di un prodotto turistico collegato alla Via Romea appare inoltre ancora più interessante se si pensa al 2000 ed al Giubileo. Collegare detto programma con iniziative legate al Giubileo potrebbe infatti rappresentare per la Valtiberina una grande opportunità.

In sintesi, tutti gli argomenti che sono stati trattati in questa ricerca - azione dimostrano come sia di fondamentale importanza migliorare la capacità di progettazione per la creazione di iniziative di sviluppo sostenibile, in questo caso nel settore del turismo.

Va infatti ricordato che i prodotti turistici, come in generale tutti i prodotti (siano essi beni o servizi), hanno un ciclo di vita nel corso del quale si succedono cinque fasi (SRS, 1995): ideazione; progettazione; avvio e lancio (introduzione sul mercato); sviluppo; consolidamento; declino.

Il momento di passaggio da una fase all'altra non è lo stesso per tutti i prodotti. Vi sono inoltre delle eccezioni in cui il prodotto permane costantemente in una fase di maturità. Se consideriamo il prodotto turistico come un insieme integrato di elementi (fattori di attrattiva della località, servizi turistici, altri servizi), notiamo che vi sono ancora moltissime possibilità da esplorare. Come è stato già sottolineato in precedenza, i prodotti turistici effettivi sono ancora pochi (Rispoli et al., 1992, 1995). Ampio spazio può dunque essere riservato, da parte degli operatori pubblici e privati, a questa nuova fase di ideazione e progettazione.

Dal punto di vista operativo detta fase si può scomporre in cinque momenti:

- a. ricerca e valutazione di nuove idee
- b. analisi del mercato
- c. sviluppo e verifica del prodotto
- d. commercializzazione
- e. controllo e revisione

Creatività, verifica sul campo delle aspettative dei clienti, da un lato, analisi del comportamento della concorrenza tramite sistemi di *benchmarking* dall'altro dovrebbero guidare l'azione (Bonini, 1990; Borghesi, 1994; Cherubini, 1991; Cagno, Dall'Ara, 1989; Eiglier, Langeard, 1988; Normann, 1985; Peroni, 1989, 1989a; Spink, 1994; Zanetto, 1993).

Ovviamente, tali tecniche dovrebbero essere traggiate ai criteri ed ai principi che questo rapporto ha cercato, più volte, di evidenziare e chiarire.

In questo senso, come è emerso durante gli incontri in aula, si rendono necessarie:

- la chiara definizione e condivisione di una *vision* dello sviluppo locale sostenibile;
- l'adozione di missioni finalizzate alla suddetta visione e tra loro correlate;
- l'elaborazione di corsi di azione che identifichino obiettivi qualitativi e quantitativi per rendere operative le strategie locali di sviluppo sostenibile.

Come è stato più volte sostenuto in questo rapporto, una volta chiariti gli obiettivi di fondo a carattere ambientale, economico e sociale, si rende opportuna l'identificazione di obiettivi operativi finalizzati a promuovere e commercializzare i prodotti turistici in funzione dei *targets* individuati (*marketing* eco-turistico).

Una politica di sviluppo sostenibile risulta di fatto efficace nel momento in cui genera una risposta positiva da parte del mercato, in particolare da parte del *target* prescelto, garantendo un'adeguata partecipazione degli attori economici ed istituzionali, senza i quali non è possibile dare continuità finanziaria alla strategia di sviluppo.

E' pertanto indispensabile elaborare un'accurata politica di *marketing* tesa alla ricerca del consenso e della condivisione di obiettivi. Essa va rivolta a istituzioni, fornitori, istituti di credito, aziende non profit, concorrenti, e a tutti gli altri attori del sistema economico che potrebbero concorrere all'attuazione di azioni integrate e sinergiche.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AA.VV. (1992), *Viaggio in Toscana*, vol. 4, Ponte alle Grazie Editori, Firenze
- Basiago A. (1995), "Method of Defining Sustainability", in *Sustainable Development*, V.3 n.3
- Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna
- Becattini G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", in *Stato e Mercato* n. 25
- Bonini A. (1990), *Hotel & Restaurant Marketing manuale per gli operatori degli anni '90*, Pubblistampa, Milano
- Borghesi A. (a cura di) (1994), *Il marketing delle località turistiche*, Giappichelli, Torino
- Briggs J. (1993), *L'estetica del caos*, Red edizioni, Como
- Campaner U. (1995) "Alcuni elementi strutturali dell'offerta alberghiera in Italia", in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, Franco Angeli, Milano
- CCE (1993), *I Fondi Strutturali Comunitari 1994-1999*, Brussels
- Cherubini S. (1991), *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano
- Coffey W. J., Polese M. (1985), "Local Development: conceptual bases and policy implications", in *Regional Studies*, n. 2
- Cogno E., Dall'Ara G., (1989), *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Franco Angeli, Milano
- Daly H. E. (1973), *Towards a Steady State Economy*, Freeman, San Francisco
- Daly H. E. (1974), "The economics of the steady state", in *American Economic Review*
- Eiglier P. e Langeard E. (1988), *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano
- Garofoli G., Mazzoni R. (1994), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazioni*, Franco Angeli, Milano
- Gelatt H. B. (1991), *Creative decision making*, Kogan Page, London
- Giarini O., Stahel W. R. (1993), *I limiti della certezza*, Etas Libri, Milano
- Giddens A. (1991), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- INSURED (1997), Schleicher R., Strati F., Thierstein A., Walser M., *Sustainable Regional Development*, third draft January 1997
- IRPET (1995), *Rapporto sulla situazione economica e sociale della Provincia di Arezzo*, 1995
- Khan M. A. (1995), "Sustainable Development: The Key Concepts, Issues and Implications", in *Sustainable Development*, V.3 n.2

- Kuenstler P. (1985), *Local Consultations held in European Countries, 1982-1983*, CCE, Brussels
- Kuenstler P. (1985a) , *Local Employment Initiatives: a manual on intermediary and support organisations*, CCE, Brussels
- Kuenstler P. (1986), *Local Consultations held in European Countries, 1984-1985*, CCE, Brussels
- LEDA (1992), *Azione per l'occupazione: manuale pratico*, DG V / CCE, Brussels
- LEDA (1995), *Manuale pratico: sviluppo economico ed occupazionale a livello locale, Parte seconda - Supplementi*, DG V / CCE, Brussels
- LEDA (1995a), *Gli insegnamenti del programma LEDA*, DG V / CCE, Brussel
- Legambiente (1996), *Toscana Verde*, Demomedia, Firenze
- McHugh et al. (1995), *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley & Sons, New York
- Meadows D. (1992), *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Est éditeur, Paris
- Morin E. (1994), *Terra-Patria*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Normann R. (1985) *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano
- OECD (1985), *The role of local government authorities in economic and employment development*, OECD, Paris
- OECD (1985a), *ILEs: a challenge to public employment services*, OECD, Paris
- OECD (1986), *Employment Creation Policies: New roles for cities and towns*, OECD, Paris
- OECD (1993), *Partnership: the key to job creation (Experiences from OECD countries)*, OECD, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, OECD, Paris
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York
- Pearce et al. (1990), *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Elgar, Aldershot
- Peroni G. (1989), *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano
- Peroni G. (1989a), *Il marketing turistico*, Franco Angeli, Milano
- Prigogine I. (1987), *La complessità. Esplorazioni nei nuovi campi della scienza*, Einaudi, Torino
- Provincia di Arezzo (1995), *Movimento Turistico 1995*

Provincia di Arezzo (1996), *Indicatori e dati demografici, economici e sociali dei comuni della provincia di Arezzo*, Settembre 1996

Rispoli M., Tamma M. (1991), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova

Rispoli M., Rosati C., Tamma M. (1992), “Competizione e competitività nel settore alberghiero italiano: alcuni aspetti di un problema complesso”, in P. Costa e M. Rispoli (a cura di), *Dimensioni dell'industria italiana dei viaggi e del turismo*, Sipi, Roma

Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Editore, Torino

Rosati C., *L'evoluzione delle catene alberghiere in Italia con un'analisi dei casi Ciga Hotels e Semi Granturismo*, rapporto di ricerca

Rossi P. (1991), Civiltà, *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, Roma

Spink J. (1994), *Leisure and the Environment*, Butterworth-Heinemann, Oxford

SRS, Ferroni M., Franci M., Stasi D., Strati F., (a cura di) (1995), *Come creare la propria attività e la propria impresa*, Regione Toscana, Firenze

Strati F. (1987), *Politiche del lavoro e iniziative locali per l'occupazione*, FlashLavoro Quaderni n. 12, Regione Toscana, Firenze

T.C.I. (1984), *Città da scoprire*, vol. 2, T.C.I., Milano

T.C.I. (1994), *Guida rapida d'Italia*, vol. 3, T.C.I., Milano

The New Economics Foundation (1995), *New Directions for Structural Funds*, marzo, London

The New Economics Foundation (1995a), *Accounting for Change*, ottobre, London

Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London

WWF (1993), *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues and Criteria*, WWF, Gland

WWF (1993a), *Il Cammina Toscana*, Edizioni Arcadia, Milano

Zanetto S. (a cura di) (1993), *Il turismo nelle città d'arte minori*, Set Quaderni, Cedam, Padova