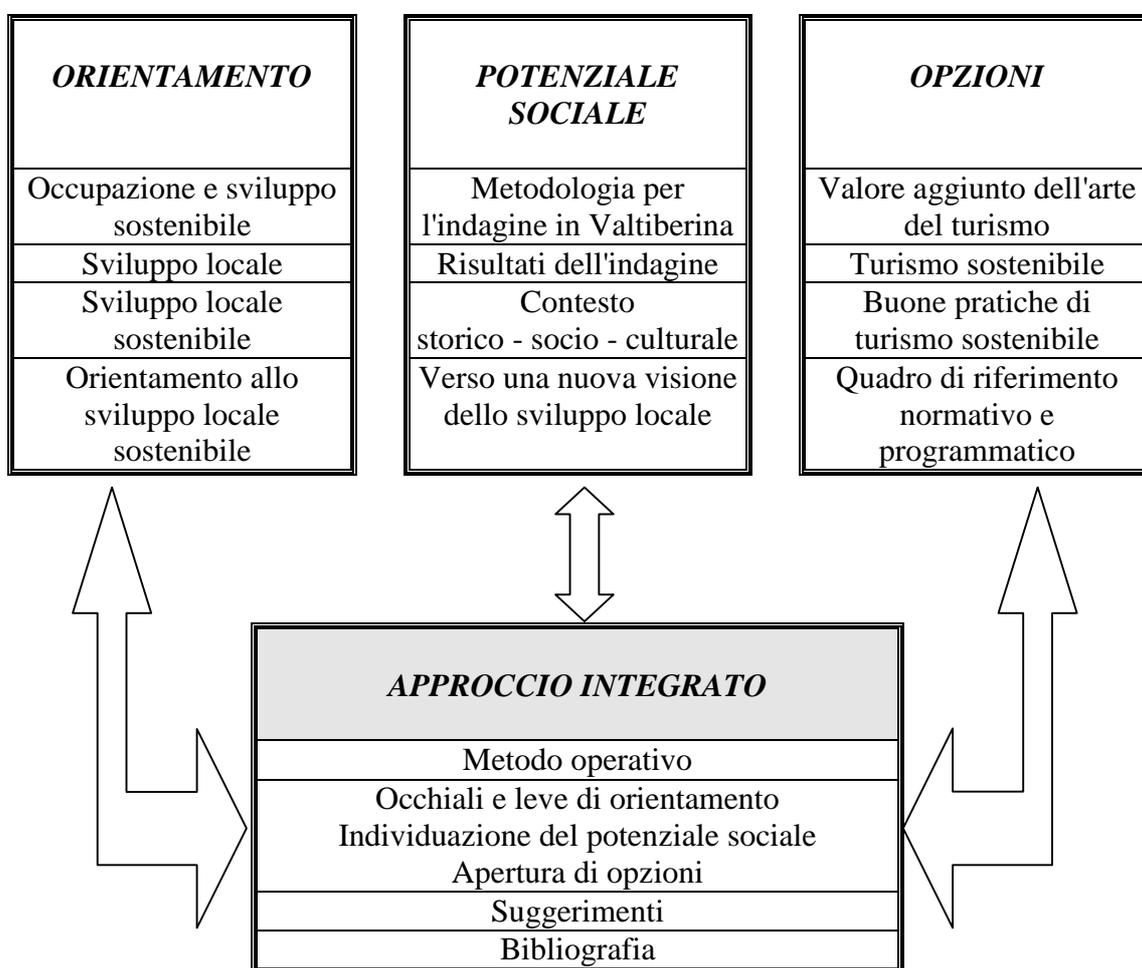


Associazione Professionale

Studio Ricerche Sociali

dr Filippo Strati, Marta Franci, Mario Ferroni

SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE NELLA VALTIBERINA



APPROCCIO INTEGRATO	
Metodo operativo	Capitolo 1 - pag. 1
Occhiali e leve di orientamento, individuazione del potenziale sociale, apertura di opzioni	Capitolo 2 - pag. 2
Suggerimenti	Capitolo 3 - pag. 11
Bibliografia	Capitolo 4 - pag. 15

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione del seguente rapporto è stata possibile con il contributo di molte persone:

- partecipanti al corso di orientamento professionale, tenuto a Sansepolcro tra Novembre e Dicembre 1997;
- rappresentanti di Comuni, Comunità Montana, Provincia, Camera di Commercio, istituzioni turistico e culturali, associazioni economiche e sociali;
- intervistate come componenti del campione ragionato relativo alle iniziative esaminate in Valtiberina.

A tutte loro vanno i ringraziamenti dello Studio Ricerche Sociali (SRS), ricordando il contributo delle amministrazioni pubbliche della Valtiberina ed in particolare:

Casini Dario (sindaco di Sansepolcro)

Cioni Claudio (vice sindaco di Anghiari)

Cominazzi Antonio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Datti Silvio (sindaco di Badia Tedalda)

Di Paolo Anna Maria (orientamento professionale Provincia di Arezzo)

Fedeli Raffaello (area socio-culturale Comune di Monterchi)

Martelli Matteo (preside dell'Istituto Tecnico Statale Commerciale "Fra Luca Pacioli" di S. Sepolcro)

Moretti Enzo (formazione professionale Provincia di Arezzo)

Nocentini Claudio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Giuseppe (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (settore agricoltura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (presidente Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Tarducci Maria (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Il gruppo di lavoro dello SRS, costituito da Paola Paradisi e Daniele Stasi, è stato coordinato da Marta Franci. A Filippo Strati va la responsabilità del coordinamento scientifico e del modo con il quale è stata predisposta la presentazione dei risultati della ricerca - azione.

CAPITOLO

1

METODO OPERATIVO

La finalità basilare di questa ricerca - azione è quella di proporre un metodo operativo per:

orientare, promuovere, progettare, sviluppare e monitorare iniziative turistiche locali in modo tale da contribuire al percorso che porta allo sviluppo sostenibile.

Si tratta di un metodo che, partendo dalla ricostruzione di un quadro di riferimento teorico, è stato modellato sulle caratteristiche del contesto (socioculturale, economico ed ambientale) della Valtiberina. Esso può essere fattibile ed applicabile solo tramite il forte coinvolgimento degli attori e delle comunità locali della valle.

Il metodo che viene qui proposto si compone di due principali strumenti.

Il **Capitolo 2** si sofferma sul primo strumento. Esso riguarda la lettura dei fenomeni locali per promuovere interventi ed iniziative di turismo sostenibile ed è costituito da tre fattori:

- gli occhiali per orientare la visione dello sviluppo sostenibile e le leve per innovare la cultura imprenditoriale, programmatoria e gestionale;
- l'individuazione del potenziale sociale della Valtiberina per orientarlo alla determinazione di una visione locale del turismo sostenibile;
- l'apertura di opzioni tramite l'individuazione e la diffusione delle lezioni derivanti dalle buone pratiche adottate per rendere sostenibili le attività turistiche.

Il secondo strumento (esposto nel **Capitolo 3**) consiste di suggerimenti per far crescere la consapevolezza, la conoscenza e la cultura imprenditoriale del turismo sostenibile, da parte delle comunità e degli operatori locali, tramite l'impiego del primo strumento.

Il **Capitolo 4** presenta la bibliografia di riferimento, utilizzata per lo svolgimento di questa ricerca - azione.

CAPITOLO

2

OCCHIALI E LEVE DI ORIENTAMENTO, INDIVIDUAZIONE DEL POTENZIALE SOCIALE, APERTURA DI OPZIONI

Occhiali e leve di orientamento

Gli occhiali proposti sono quelli derivanti dall'interpretazione *INSURED*¹ dello sviluppo sostenibile; interpretazione che raffigura il paradigma della sostenibilità tramite tre tipologie dimensionali, articolate in dieci componenti.

<i>Dimensioni settoriali</i>	<i>Dimensioni di equità</i>	<i>Dimensioni sistemiche / organizzative</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente• Economia• Socio-cultura	<ul style="list-style-type: none">• Sociale• Interlocale• Intertemporale	<ul style="list-style-type: none">• Diversità• Sussidiarietà• Partnership e networking• Partecipazione

Si è preferito “fabbricare” una sorta di occhiale in grado di mettere a fuoco in modo tridimensionale un processo vitale che muove contemporaneamente 10 leve o componenti; uno strumento che consenta di:

- cogliere le interconnessioni, i collegamenti tra le suddette componenti per abituare la mente umana a interpretare e governare la complessità;
- apprendere insieme come gestire ed usare positivamente l'incertezza per affrontare gli attuali problemi costruendo una nuova visione dello sviluppo.

L'innovazione dell'interpretazione *INSURED* risiede in una metodologia di pensiero, ricerca ed azione che è contemporaneamente orientata a favorire:

- l'integrazione delle dieci componenti, nonché la loro apertura e flessibilità perché siano adattabili ed adottabili in rapporto a diverse realtà locali e possano evolvere ed espandersi nel tempo e nello spazio;
- l'apertura e la flessibilità (interne ed esterne) dei sistemi socio - ambientali perché alimentino continuamente la propria capacità di azione e la conoscenza (processo di apprendimento).

¹ *INSURED (Instruments for sustainable regional development)*, progetto che fa parte del programma dell'Unione Europea *Ambiente e Clima*: interessa l'Italia (Toscana), la Germania (Mittelhessen), l'Austria (Lower Styria), la Svizzera (St. Gallen/Appenzell) e l'Irlanda (Midwest); è condotto da un gruppo europeo di ricerca costituito da *SRS* di Firenze (Italia), *EURES* di Freiburg (Germania), *OAR* di Wien (Austria), *SICA* di Dublin (Irlanda), *SIASR* di St. Gallen (Svizzera); è stato avviato nell'Aprile 1996 e terminerà alla fine di Marzo 1998.

Le suddette dieci componenti vanno accompagnate dall'uso, anch'esso sincronico, di sei leve volte ad innovare la cultura imprenditoriale, programmatoria e gestionale.

<p>Le leve stimolano comportamenti quotidiani orientati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • all'apertura interna ed esterna (intra ed inter organizzativa); • all'apprendimento (alimentazione continua della conoscenza); • alla missione (esplicita attuazione della visione del turismo sostenibile); • al cliente (turista e comunità locali ospitanti); • al mercato (analisi e marketing); • al risultato (effetti economici, sociali ed ambientali, <i>client satisfaction</i>).
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Occhiali e leve servono per l'analisi, la progettazione e la valutazione delle iniziative e delle politiche di sviluppo locale. Possono essere facilmente impiegati sia nel caso di una singola o di molteplici iniziative, sia nel caso di politiche di area intersettoriali, sia per l'esame di iniziative e progetti relativi ad un settore specifico. A tal fine, vanno adattati all'area ed al settore in esame tramite la scelta di opportuni "orientatori".

Una verifica della funzionalità del suddetto strumento è stata compiuta con la ricerca sul campo condotta in Valtiberina, esaminando 26 iniziative ripartite tra i comuni della valle e tra varie tipologia di soggetti promotori e di attività.

Questa indagine (1997) ha seguito quella svolta nel 1996 riferita ad altre 16 iniziative². Entrambe le ricerche sono state svolte con la collaborazione delle persone coinvolte in specifici corsi di orientamento professionale.

Durante i corsi si è proceduto all'analisi di concetti e teorie basilari, alla definizione della metodologia di analisi sul campo, del questionario e del campione ragionato di promotori di iniziative locali, all'intervista di costoro, ad una prima valutazione dei risultati.

Il questionario impiegato nella seconda indagine (1997) contiene un'ampia articolazione di orientatori al turismo sostenibile ed all'innovazione imprenditoriale a tal fine necessaria.

Essi sono stati formulati partendo da alcuni indicatori di carattere generale, individuati sulla base della letteratura corrente e delle esperienze di altre iniziative relative al turismo sostenibile. A seguito di un intenso dibattito, si è proceduto all'elaborazione degli orientatori ritenuti applicabili al contesto economico, ambientale e socioculturale delle iniziative locali esaminate in questa ricerca - azione.

² F. Strati et al., *Ricerca - azione ed orientamento professionale nel settore del turismo in Valtiberina*, Dicembre 1996

Gli orientatori (44) sono espressi in termini di azioni svolte nell'iniziativa indagata, come qui di seguito riportate.

1. risanamento ambientale
2. creazione di aree protette e/o parchi
3. recupero e/o sviluppo di specie biologiche (biodiversità)
4. riduzione consumi energetici
5. riduzione consumi di acqua
6. riduzione consumi di suolo
7. riduzione inquinamento acustico
8. riduzione inquinamento atmosferico
9. riduzione produzione di rifiuti
10. riduzione dell'impiego di sostanze e prodotti chimici
11. riduzione dell'impiego di sostanze, materie, materiali e prodotti tossici
12. riduzione imballaggi
13. aumento dell'impiego di materie prime, semilavorati e prodotti naturali
14. aumento dell'impiego di materie e prodotti alimentari naturali e/o biologici
15. aumento dell'impiego di fonti energetiche rinnovabili e/o alternative
16. aumento dell'impiego delle tecnologie dell'informazione (informatica)
17. aumento dell'impiego di acqua riciclata
18. selezione di prodotti, materiali e materie già impiegate nelle suddette attività per renderli adeguati alla loro riutilizzazione
19. selezione dei rifiuti per il loro riciclaggio
20. analisi e monitoraggio degli effetti ambientali (positivi e negativi) delle suddette attività
21. aumento della qualità delle attività rispettando le caratteristiche ambientali e socio-culturali dell'area
22. coinvolgimento e motivazione dei clienti
23. coinvolgimento e motivazione dei collaboratori
24. valutazione delle attività definendo obiettivi di qualità e verificandone il raggiungimento
25. monitoraggio della soddisfazione dei clienti
26. promozione dell'iniziativa
27. promozione dell'immagine territoriale (ambiente, cultura, storia, etc.)
28. formazione professionale degli operatori e dei collaboratori
29. formazione ambientale degli operatori e dei collaboratori
30. sensibilizzazione del cliente alla qualità delle attività
31. sensibilizzazione del cliente alla qualità ambientale per una migliore utilizzazione di prodotti e servizi (riduzione di rifiuti, di consumi energetici, di acqua, di materie prime, di prodotti chimici; recupero risorse; alimentazione sana e naturale; etc.)
32. promozione di scambio di esperienze, conoscenza, cultura tra clienti e comunità locali
33. sensibilizzazione del cliente alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture delle comunità locali
34. sensibilizzazione delle comunità locali alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture delle aree di provenienza dei clienti
35. promozione delle pari opportunità tra donne e uomini
36. promozione di opportunità per l'integrazione sociale della e nella comunità locale
37. coinvolgimento delle altre comunità locali, aiutandole a valorizzare le loro risorse
38. analisi e valutazione delle conseguenze (positive e negative) dell'iniziativa e delle sue attività sulle future generazioni

39. ricerca ed analisi delle diversità locali per svilupparle (recupero, mantenimento, innovazione); indicare quali delle seguenti identità (diversità) sono prese in esame: gastronomiche; culturali; ambientali; agricole; biologiche (specie, biotipi, etc.); relative a tradizioni produttive (artigianato, etc.); religiose; storiche; sociali (usi e costumi); altro (specificare)
40. promozione di responsabile ed autonoma gestione dell'iniziativa e della sua attiva interazione con le politiche di sviluppo perseguite per la Val Tiberina
41. stabilimento di contatti con altre iniziative (locali, regionali, nazionali, europee) tra promotori di iniziative simili anche in altri settori
42. creazione di forme di stabile compartecipazione tra promotori (pubblici e/o privati)
43. creazione, promozione e partecipazione a reti (locali, regionali, nazionali, europee) tra promotori di iniziative simili anche in altri settori
44. coinvolgimento delle popolazioni interessate dall'iniziativa tramite: strumenti, canali e modalità di informazione; forme di animazione sociale e mobilitazione; procedure di partecipazione alle decisioni ed al controllo dell'iniziativa

I suddetti orientatori sono stati formulati in modo da tale da cogliere interdipendenze e connessioni tra le 10 componenti dello sviluppo sostenibile e le 6 leve dell'innovazione imprenditoriale, come sintetizzato nelle tabelle che seguono.

<i>Componenti dello sviluppo sostenibile</i>	<i>Orientatori</i>
<i>Ambiente</i>	Numeri 1 - 20
<i>Economia</i>	Numeri 21 - 27
<i>Socio-cultura</i>	Numeri 28 - 34
<i>Equità sociale</i>	Numeri 35 - 36
<i>Equità interlocale</i>	Numero 37
<i>Equità intertemporale</i>	Numero 38
<i>Diversità</i>	Numero 39
<i>Sussidiarietà</i>	Numero 40
<i>Partnership e networking</i>	Numeri 41 - 43
<i>Partecipazione</i>	Numero 44

<i>Leve di innovazione imprenditoriale</i>	<i>Orientatori</i>
<i>Apertura</i>	Numeri 23 e 40 - 43
<i>Apprendimento</i>	Numeri 28 - 29 e 32 - 34
<i>Missione</i>	Numeri 1 - 19, 21, 35 - 39 e 44
<i>Cliente</i>	Numeri 22 e 30 - 31
<i>Mercato</i>	Numeri 26 - 27
<i>Risultato</i>	Numeri 20 e 24 - 25

Individuazione del potenziale sociale

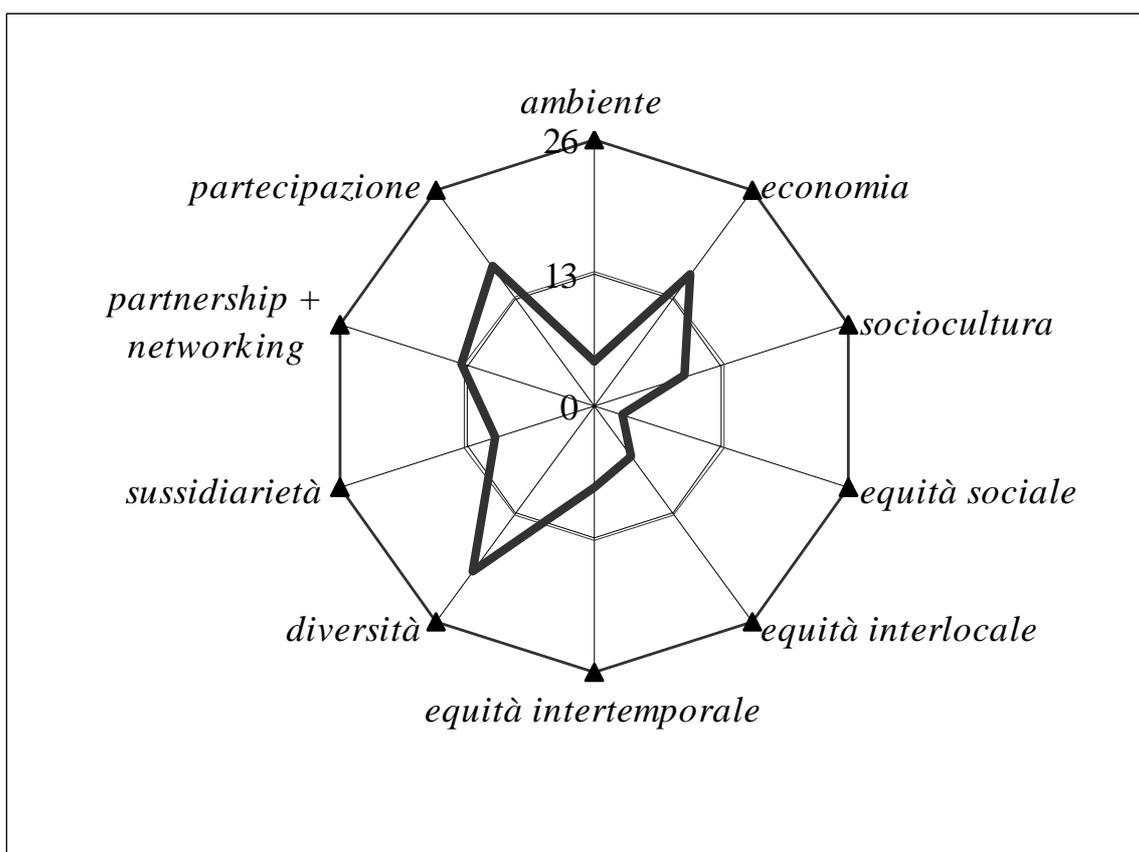
L'uso combinato delle 10 componenti dello sviluppo sostenibile e delle 6 leve dell'innovazione imprenditoriale consente di verificare il potenziale sociale dell'area interessata ed orientare la definizione di strategie ed iniziative per accrescere tale potenziale.

L'analisi di 26 iniziative turistiche in Valtiberina ha consentito di verificare ulteriormente la validità e la funzionalità del suddetto approccio.

Il potenziale sociale (riferito alle 26 iniziative) è costituito dagli orientamenti che gli intervistati esprimono nel rispondere a domande riguardanti le azioni quotidiane, le strategie ed i progetti della loro iniziativa. Si tratta di una forma di autovalutazione, dalla quale emergono le percezioni basilari degli intervistati sui processi di cambiamento in atto nel loro contesto organizzativo, sociale, culturale e produttivo.

Cogliendo le percezioni che gli intervistati hanno del loro modo di agire, si può comprendere quali attività siano necessarie per renderli attori consapevoli e partecipi del percorso verso il turismo sostenibile ed il miglioramento continuo della qualità.

Percezioni dell'Orientamento al turismo sostenibile



Area 26 = alto livello di percezione consapevole (numero massimo di risposte possibili)

Area 13 = medio livello di percezione consapevole (numero sufficiente di risposte possibili)

———— = Area risposte effettive (numero ottenuto dalle 26 iniziative turistiche locali)

Le percezioni relative all'*orientamento al turismo sostenibile* mostrano alcune aree di intervento prioritario:

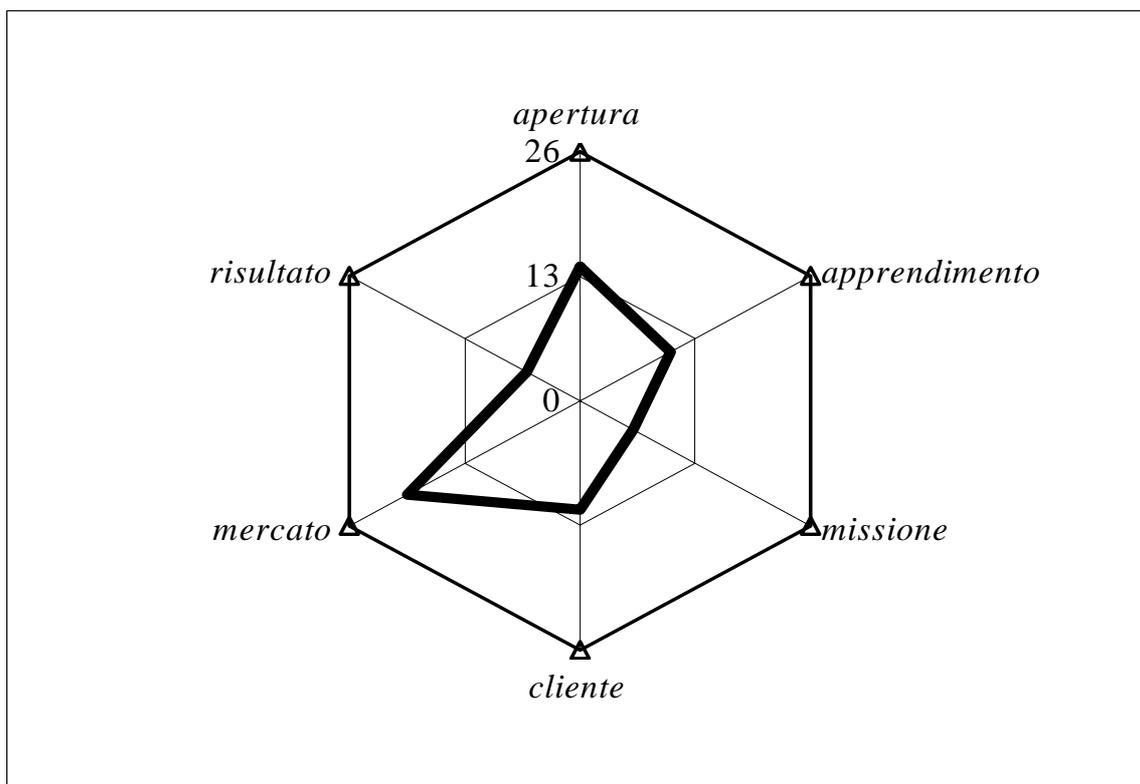
- supportare la capacità di *integrazione intersettoriale*; occorre agire in particolare sulle componenti *ambiente* e *socio-cultura*; questo implica un'azione tesa all'acquisizione di conoscenza e consapevolezza dei limiti e delle opportunità relativi agli ecosistemi della Valtiberina; tale azione va accompagnata da informazione e formazione professionale degli operatori su tecniche, tecnologie, metodi e finalità di turismo sostenibile, operando in tal modo per la contemporanea crescita delle potenzialità socio-culturali dell'area;
- aumentare consistentemente la propensione all'*integrazione di equità*; occorre porre molta attenzione su tutte e tre le componenti di equità; quella *sociale*, per finalizzare meglio le iniziative turistiche locali dal punto di vista delle comunità ospitanti; quella *interlocale* per sviluppare un'immagine coerente della Valtiberina dal punto di vista delle ricadute economiche e sociali dell'industria turistiche, in rapporto di mutuo sostegno con altre aree e siti turistici (vicini e lontani), stimolando intense attività di collaborazione; quella *intertemporale* per qualificare e quantificare, nel modo più chiaro possibile, quale eredità di risorse (ambientali, socioculturali ed economiche) si prevede di lasciare alle future generazioni;
- stimolare la capacità di *integrazione di sistema (organizzativa)*; occorre agire per rafforzare la propensione alla *sussidiarietà*, come capacità di autogoverno delle iniziative e dei progetti locali; questo può avvenire, favorendo l'acquisizione di autonomia degli attori locali (pubblici, privati e sociali), la loro collaborazione, il reciproco supporto (in forma sussidiaria e non sostitutiva di ruoli e responsabilità) ed il coordinamento delle iniziative; il suddetto rafforzamento ha effetti ancora più positivi se accompagnato dallo sviluppo della cultura e delle azioni di *partnership* e *networking* (gemellaggi inclusi), nonché da metodi e tecniche tese ad incrementare la *partecipazione* delle comunità locali interessate dalle singole iniziative (ad esempio comunicazione pro-attiva, finalizzata al coinvolgimento); anche la componente della *diversità* va ulteriormente utilizzata, soprattutto per quanto concerne il mantenimento e la valorizzazione delle identità ambientali (biodiversità, in particolare).

Tali considerazioni fanno notare come siano ancora tante le opportunità per migliorare l'orientamento al turismo sostenibile in Valtiberina.

A tal fine va sottolineata la necessità di favorire la determinazione di una visione di turismo sostenibile condivisa dagli attori locali.

Rispondendo positivamente a tale necessità, si promuove anche la crescita della capacità di innovazione imprenditoriale, andando oltre a quanto viene attualmente percepito dalle persone intervistate in Valtiberina.

Percezioni dell'Orientamento all'innovazione imprenditoriale



Area 26 = alto livello di percezione consapevole (numero massimo di risposte possibili)

Area 13 = medio livello di percezione consapevole (numero sufficiente di risposte possibili)

— = Area risposte effettive (numero ottenuto dalle 26 iniziative turistiche locali)

Le percezioni registrate, relative all'*orientamento all'innovazione imprenditoriale*, mostrano, infatti, alcune aree di intervento prioritario:

- è proprio sulla leva dell'orientamento alla *missione* che occorre agire con maggior impegno; per questo diventa di fondamentale e primaria importanza la creazione di una chiara visione locale del turismo sostenibile; solo essa può agevolare l'individuazione di coerenti comportamenti operativi (missioni) delle attività imprenditoriali e delle iniziative locali legate alla filiera turistica;
- la suddetta leva è determinante per la ulteriore crescita del potenziale sociale delle iniziative locali analizzate; ma essa va supportata dalla leva dell'*apprendimento* continuo, promuovendo adeguata formazione, non solo tecnico-gestionale dell'industria turistica, ma anche culturale, date la ragion d'essere del turismo; del resto, l'apertura a nuove aree culturali e formative fa crescere la capacità di governare l'insieme delle 6 leve;
- per aumentare l'impiego della leva dell'*apprendimento*, occorre aumentare l'azione della leva dell'*apertura* organizzativa (sia nelle relazioni interne sia in quelle esterne); è tramite essa che si possono cogliere le molteplici diversità di approcci e culture per essere creativi sia nei prodotti sia nei processi della filiera turistica; è necessario potenziare gli scambi di esperienze e conoscenza, contattando, mettendosi in rete e collaborando con varie realtà locali che perseguono proprie visioni di sviluppo turistico sostenibile;

- l'uso combinato delle suddette leve produce un effetto moltiplicatore su quelle che orientano al *mercato* ed al *cliente*; esse vanno però integrate con la leva che orienta al *risultato*; infatti, senza quest'ultima, le altre due rappresentano solo una volontà ed una percezione non supportate dalle dovute abilità professionali e gestionali (ad esempio, analisi e monitoraggio del mercato e dei clienti, per coglierne l'evoluzione temporale e anticipare il cambiamento di tendenze); proprio questo è quanto emerge con chiara evidenza dalle iniziative esaminate in Valtiberina.

In conclusione, ricomponendo l'analisi delle suddette percezioni, si può giungere ad un'ipotesi sul potenziale sociale, riferito alle 26 iniziative prese in esame ed orientato ad azioni ed attività innovative di turismo sostenibile.

L'ipotesi si articola nel seguente modo:

in Valtiberina, esiste un potenziale sociale dinamico, aperto alla crescita culturale ed imprenditoriale e sul quale è possibile agire per aumentare la consapevolezza scientifica e professionale a favore dell'implementazione di politiche, strategie ed iniziative locali innovatrici, orientate al turismo sostenibile.

Varie percezioni, registrate in questa ricerca - azione, vanno in tale direzione ma devono tradursi ed essere supportate dalla creazione di una prospettiva di sviluppo turistico chiaramente formulata in principi co-decisi dagli attori e dalle comunità locali della Valtiberina.

La strada è ovviamente lunga, ma è già stata imboccata. Può infatti notarsi come il recente patto territoriale identifichi obiettivi che coinvolgono la filiera turistica della Valtiberina e costituiscono potenziali punti di riferimento di un percorso orientato allo sviluppo sostenibile, quali:

- salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente naturale
- diversificazione delle attività turistiche con itinerari naturalistici, valorizzazione delle aree protette, dei parchi, delle riserve naturali, delle attività collegate (agriturismo, artigianato, agricoltura e prodotti locali)
- sviluppo della piccola e media impresa e dei servizi al turismo, diversificando occupazione e fonti di reddito locali
- miglioramento della qualità delle attività turistiche (ricettività, condizioni ambientali, fruibilità da parte del turista, pacchetti integrati)
- recupero e valorizzazione di edifici e siti storici, artistici, architettonici e culturali
- recupero e valorizzazione delle risorse culturali costruendo appositi itinerari protetti
- creazione di centri multiservizi per promuovere attività produttive e rispondere allo spopolamento delle aree a rischio di marginalizzazione economica e sociale
- recupero e valorizzazione delle tradizioni locali
- promozione turistica con marchio di qualità (marketing)
- creazione di reti di "albergo diffuso" sul territorio, di servizi ed attrezzature in rete
- accordi tra settore pubblico ed operatori privati per sviluppare nuove partnerships nel settore turistico

Partendo dai suddetti elementi, possono aprirsi nuove opzioni tese a stimolare e supportare la creatività e l'innovazione imprenditoriale.

Apertura di opzioni

L'apertura di opzioni è favorita dalla diffusione di esperienze, conoscenza, tecniche, metodologie di azione e buone pratiche.

Dall'esame di alcune significative buone pratiche adottate per rendere sostenibili le attività turistiche, emergono le seguenti tendenze relative a ciascuna componente del metodo *INSURED*.

Tendenze delle attuali buone pratiche di turismo sostenibile	
Dimensioni settoriali	
Ambiente	Progettazione ed attuazione di strutture ed impianti ambientalmente sostenibili, nonché modifica di ambienti e strutture esistenti tramite la combinazione delle 3 R: <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione consumi turistici ambientalmente nocivi • Riutilizzo di materiali, prodotti e mezzi di fruizione turistica • Riciclo di materiali e derivati vari provenienti dall'industria turistica
Economia	Sviluppo (e ricostruzione) del tessuto locale produttivo, identificando, mantenendo e promuovendo i valori autentici dell'area turistica, tramite il recupero delle tradizioni e delle vocazioni territoriali, l'interconnessione con molteplici attività socioeconomiche di piccola e piccolissima dimensione
Socio-cultura	Alimentazione continua del capitale umano locale tramite l'aumento di consapevolezza, conoscenza, formazione, etc.
Dimensioni di equità	
Sociale	Analisi dei bisogni delle comunità ospitanti e dei turisti, diversificazione dell'occupazione e delle fonti di reddito, qualificazione dell'occupazione, pari opportunità uomo - donna, etc.
Inter-territoriale	Scambio di conoscenza, tecniche e metodi per attività turistiche bilanciate tra più aree locali, multiculturalità, rispetto convenzioni internazionali sull'ambiente, etc.
Inter-temporale	Utilizzazione delle attività turistiche come veicolo in grado di assicurare la continuità (per le future generazioni) delle risorse naturali, del patrimonio storico, economico, sociale e della cultura delle comunità locali
Dimensioni sistemiche / organizzative	
Diversità	Si pone attenzione al valore del patrimonio storico, culturale, naturale, come determinato negli anni dall'intervento umano.
Sussidiarietà	<i>Empowerment</i> delle comunità locali per la gestione del proprio sviluppo e del coordinamento tra varie dimensioni decisionali (locali, provinciali e regionali ...)
Partnership e networking	Creazione di reti e compartecipazioni tra operatori privati e pubblici, a supporto della definizione di visioni e missioni relative alle strategie di turismo sostenibile locale
Partecipazione	Informazione, coinvolgimento, accesso alle decisioni, alla loro implementazione ed alla loro verifica da parte delle comunità locali, degli operatori, dei turisti, dei soggetti sociali organizzati (ambientalisti, etc.)

CAPITOLO

3

SUGGERIMENTI

Istruzioni per l'uso

I fattori costitutivi del primo strumento vanno usati in modo integrato affinché si realizzi un circuito di continua alimentazione e taratura delle metodologie necessarie a

- orientare
- analizzare
- progettare
- implementare
- verificare

il percorso volto alla realizzazione del turismo sostenibile in Valtiberina.

L'impiego sincronico dei suddetti fattori (occhiali, leve, individuazione del potenziale sociale, apertura di opzioni) è basilare per procedere alla **costruzione di una visione di sviluppo condivisa dalle comunità e dagli attori locali**.

A tal fine possono formularsi alcuni suggerimenti tesi a facilitare il raggiungimento della massa critica dello sviluppo turistico sostenibile, nella quale sarà molto più fluida la progettazione di iniziative singole e di piani integrati.

Suggerimenti

I suggerimenti si concentrano sulla messa in rete di azioni che, utilizzando la potenzialità sociale espressa dalle comunità e dagli attori della Valtiberina, potrebbero nel breve e medio termine (tre anni) costituire la platea di supporto per migliorare il *software* (programmi, progetti) e l'*hardware* (fattori strutturali, quali i servizi per il turismo) a loro disposizione.

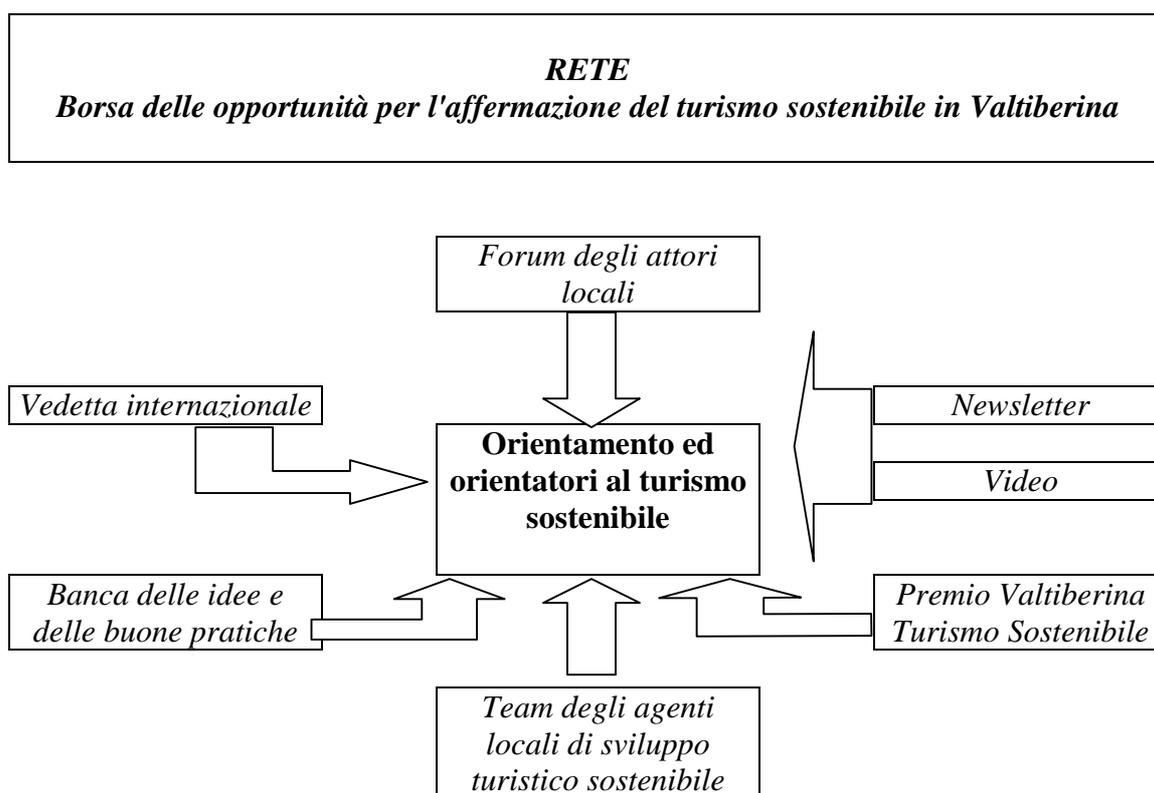
La *rete* costituisce un mercato di opportunità per tutti coloro che sono interessati e coinvolti dalla filiera turistica. La rete è quindi una ***Borsa delle opportunità per l'affermazione del turismo sostenibile in Valtiberina***.

Il "focus" della rete è costituito dalla sua ragion d'essere, ossia dall'*orientamento al turismo sostenibile*. Intorno ad esso e per esso si articola una serie di componenti.

Al momento attuale, possono prefigurarsi alcune componenti necessarie a giungere ad un vero e proprio *progetto di turismo sostenibile in Valtiberina*.

Tali componenti rappresentano le precondizioni alla definizione di un dettagliato progetto di valle e sono costituite da:

- *Forum degli attori locali*
- *Team degli agenti locali di sviluppo turistico sostenibile*
- *Newsletter*
- *Video*
- *Vedetta internazionale*
- *Banca delle idee e delle buone pratiche*
- *Premio Valtiberina Turismo Sostenibile*



Punti di sostegno basilari per l'alimentazione delle opportunità della rete sono il *forum degli attori locali degli attori locali* ed il *team degli agenti locali di sviluppo turistico sostenibile*. Tali punti di riferimento sono fortemente interdipendenti, l'uno alimenterà l'altro e viceversa.

Il *Forum degli attori locali* è costituito da operatori della filiera turistica (includendo progressivamente tutte le attività ad essa collegate), dai rappresentanti delle comunità locali e delle associazioni sociali, nonché da studiosi ed esperti in materia di sviluppo sostenibile, nelle sue tre principali dimensioni: economica, socio-culturale ed ambientale.

Compito del forum è giungere alla definizione della visione del turismo sostenibile in Valtiberina, identificando il percorso necessario per raggiungerla, le missioni degli attori locali interessati, la strumentazione e le azioni di supporto.

Il *Team degli agenti locali di sviluppo turistico sostenibile* è costituito da persone motivate e conoscitrici delle dinamiche, degli approcci, dei metodi e delle tecniche dello sviluppo locale e della sostenibilità.

Compito del *team* è di contribuire all'affermazione del percorso verso il turismo sostenibile in Valtiberina, diffondendo la conoscenza necessaria e tessendo operativamente la rete.

Componenti del *team*, nella sua prima fase di attività, possono essere coloro che hanno partecipato ai corsi di orientamento svolti durante questa ricerca - azione e nell'anno precedente. E' ovvio che è necessario un ulteriore momento formativo per motivare ed armonizzare il *team* in base alla definizione di un primo piano di attività, formulato in termini imprenditoriali (*business - plan* del *team*).

La *newsletter* è una pubblicazione periodica sul turismo sostenibile. Essa riporta: iniziative, buone pratiche e le lezioni della Valtiberina e di altre aree in Europa ed altrove; indicazioni tecnico - operative; sintesi di natura scientifica; riferimenti alla letteratura corrente, alle reti, ai centri di formazione, consulenza ed assistenza, etc.;

Il *video* è creato per presentare il significato ed i contenuti basilari del turismo sostenibile, evidenziando le potenzialità e le opportunità della Valtiberina. Si tratta dalla concreta raffigurazione della visione locale come definita dal *forum degli attori locali*.

La *vedetta internazionale* è istituita come nucleo di attrazione, ricerca e trattamento delle informazioni sul turismo sostenibile e riguarda: esperienze di altre aree locali; contatti disponibili nell'arena internazionale; siti attivi delle reti informatiche; associazioni ed organizzazioni di varia dimensione (internazionale, europea, nazionale e regionale); finanziamenti ed agevolazioni di varia natura; assistenza tecnica ed operativa; centri di formazione, di ricerca e scientifici a supporto della innovazione e della creatività imprenditoriale, etc.

La *Banca delle idee e delle buone pratiche* è creata come database di facile accesso in rete (on-line). Essa comprende le buone pratiche, le lezioni, gli ingredienti e gli strumenti impiegati nelle varie iniziative locali, sia della Valtiberina sia delle altre aree del mondo.

Il *Premio Valtiberina Turismo Sostenibile* è istituito in quanto strumento utile a stimolare l'attuazione di buone pratiche, tenendo conto della situazione attuale nella valle per promuovere innovazione e creatività imprenditoriale orientata alla sostenibilità dello sviluppo.

Il premio ha la funzione di "bonus economico" per acquisire consulenza, informazione, formazione, etc.; ossia per servizi finalizzati a produrre ulteriori miglioramenti nella qualità dei prodotti e dei processi relativi al turismo. In questo senso, si tratta di un bonus personalizzato, mirato alla singola situazione imprenditoriale ritenuta vincente.

Il premio può essere alimentato con il concorso degli istituti di credito presenti nella zona, alcuni dei quali svolgono già attività riguardanti la sostenibilità dello sviluppo (ad esempio la "Banca Verde" dell'Istituto Nazionale di Credito Agrario)

La promozione del premio viene fatta tramite una diffusa comunicazione agli operatori della filiera turistica della Valtiberina, coinvolgendoli nella realizzazione del *forum degli attori locali*.

Per la gestione del premio è necessario istituire: un Comitato Tecnico Scientifico per studiare e seguire le imprese dell'area e per individuare gli orientatori al turismo sostenibile applicabili alla Valtiberina; una giuria indipendente, formata da esperti, per valutare i partecipanti al bando annuale.

Il comitato svolge la sua attività in relazione al *forum degli attori locali* ed in stretto contatto con il *team degli agenti locali di sviluppo turistico sostenibile* per:

- finalizzare le azioni di animazione, mobilitazione, diffusione di conoscenza;
- individuare gli orientatori al turismo sostenibile applicabili alla Valtiberina;
- individuare i servizi già esistenti in loco od in altre realtà regionali (italiane ed europee) per creare una rete - portfolio di agenzie presso le quali o dalle quali poter acquisire consulenza, formazione, assistenza mirata.

Comitato e *team degli agenti locali* alimentano la rete locale per farla espandere ed entrare in collaborazione con altre reti, italiane, europee ed internazionali, anche tramite gemellaggi e collegamenti con altri premi relativi a turismo & ambiente, turismo sostenibile, marchi di qualità, etc.

Il modo in cui le componenti della rete (***Borsa delle opportunità per l'affermazione del turismo sostenibile in Valtiberina***) sono organizzate e gestite è deciso dal *forum degli attori locali* tenendo conto del ruolo *team degli agenti locali di sviluppo turistico sostenibile*.

CAPITOLO

4

BIBLIOGRAFIA

CE = Commissione Europea

CCE = Commissione delle Comunità Europee

EC = European Commission

OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development

Arici G., Neri G. (1996), *Key concepts: sustainable tourism, indicators and carrying capacities*, in <http://www.tpesp.es/informe/HTM/CH25DOS/CHAPT25.HTM>

Barkin D. (1998), *Ecotourism: A Tool for Sustainable Development*, <http://www.greenbuilder.com/mader/planeta/0596/0596monarch.html>

Basiago A. D. (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 / 1989

Becheri E. (1995), *Il Turismo a Firenze*, Mercury, Firenze

Bossell H. (1996), "Deriving indicators of sustainable development" in *Environmental Modeling and Assessment*

Briggs J. (1993), *L'estetica del caos*, Red edizioni, Como

Cambridge Policy Consultants (1996), *Rapport final ERGO II*, DG V

CCE (1983), *Azione comunitaria per combattere la disoccupazione. Il contributo delle iniziative locali per l'occupazione* COM(83) 662 def., Bruxelles

CCE (1984), *Contributo alla lotta contro la disoccupazione delle iniziative locali relative alla creazione di posti di lavoro*, Bruxelles

CCE (1993), *I Fondi Strutturali Comunitari 1994-1999*, Bruxelles

CCE (1995), *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) 250def., Bruxelles

CCE (1995a), *Relazione della Commissione sull'applicazione del programma comunitario di politica ed azione a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile* COM(95) 624, Bruxelles

CCE (1996), *Decisione del Consiglio relativa a un primo programma pluriennale a favore del turismo europeo – PHILOXENIA (1997-2000)* COM(96) 168, Bruxelles

CE (1995), *Iniziative locali di sviluppo e occupazione* SEC 564(95), Bruxelles

CE (1995), *Guida alle azioni innovatrici per lo sviluppo regionale - art. 10 del FESR 1995-1999*, Bruxelles

CE (1996), *Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles

CE (1996), *European pact of confidence for employment*, Bruxelles

CE (1997), *Patti per l'occupazione - esempi di buone prassi*, Bruxelles

CE (1997), *Comunicazione della Commissione sull'ambiente e l'occupazione (costruire un'Europa sostenibile)* COM(97) 592, Bruxelles

Centre for Ecotourism (1996), *What is Ecotourism*,
<http://www.up.ac.za/science/eco/ecotour.htm>

Coffey W. J., Polese M. (1985), "Local Development: conceptual bases and policy implications" in *Regional Studies*, n. 2 / 1985

Comunità Montana Valtiberina Toscana (1997), *Piano di sviluppo socio-economico*

Consorzio A.A.STER. (1997), *Piano d'Azione del Patto Territoriale per l'Occupazione dell'Appennino Centrale*

Dall'Ara G. (1990), *Perché le persone vanno in vacanza?*, 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*

Di Pietro G. F., Fanelli G. (1973), *La Valle Tiberina Toscana*, Istituto di Urbanistica degli Studi di Firenze, Arti Grafiche Alinari Baglioni, Firenze

EC (1993), *Growth, Competitiveness and Employment*, Bruxelles (versione italiana, *Crescita, competitività, occupazione*, 1994)

EC (1995), *A european strategy for encouraging local development and employment initiatives* COM(95) 273, Bruxelles

EC (1996), *First report on local development and employment initiatives* SEC(96) 2061, Bruxelles

EC (1996), *The Jobs Challenge - Dublin Declaration on Employment*, Bruxelles

- EC (1996), *Tourism and the European Union: a practical guide*, EU – DG XXXIII, Bruxelles
- EC (1997), *Proposal for Guidelines for Member States Employment Policies 1998*, Bruxelles
- EC - Joint Research Centre (1997), *Environment and Employment* (EUR 17350 EN), Bruxelles
- EPE (1996), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter
- 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. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- Grundy K. J. (1997), "Sustainable Management: A Sustainable Ethics" in *Sustainable Development*, Vol. 5 N. 3, 1997
- Holder J. S. (1995), *Regional Solutions to Caribbean Tourism Sustainability Problems* <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996
- Humer G. (1997), *Regional Environmental Programme for Upper Austria: A safe future through sustainable development*, Conferenza Internazionale su "La Dimensione Europea dello Sviluppo Regionale Sostenibile: iniziative locali e strumenti per la riconciliazione fra politiche settoriali ed ambiente", Firenze, Novembre 1997
- ICLEI, *Promoting Sustainable Business Practices: Portland, Oregon - Businesses for an Environmentally Sustainable Tomorrow (BEST)*, Case Study n. 26
- Kaufman I. (1995), *Sustainable Tourism Marketing: An Undiscovered Opportunity* <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>
- Khan M. A. (1995), "Sustainable Development: The Key Concepts, Issues and Implications", in *Sustainable Development*, V.3 n.2
- Kuenstler P. (1985), *Local employment initiatives. A manual on intermediary and support organizations. Main report*, CEC, Bruxelles
- Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, (traduzione italiana *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1969).
- Lanquar R. (1985), *Sociologie du tourisme et des voyages*, Presses Universitaires de France, Paris
- LEDA-LRDP (1992), *Azione per l'occupazione - Manuale pratico*, DG V, Bruxelles

- LEDA-LRDP (1995), *Manuale pratico: sviluppo economico ed occupazionale a livello locale - parte seconda, supplementi*, DG V, Bruxelles
- LEDA-LRDP (1995), *Gli insegnamenti del programma LEDA*, DGV - CCE, Bruxelles
- LEDA-LRDP (1996), *Policy and practice on local employment development in the EU member States*, Bruxelles
- Manning E. W. (1997), "Tourism in sensitive ecosystems" in *Asia Tourism Towards New Horizons - WTO Asian Tourism Conference - Islamabad 1995*, WTO, Madrid
- Manning E. W. (1997a), *Carrying Capacity and Environmental Indicators: What Tourism Managers Need to Know*
<http://www.world-tourism.org/newslett/mayjun96/newsmaju.htm>
- McHugh et al. (1995), *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley & Sons, New York
- Meadows D. (1972), *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
- OECD (1985), *The role of local government authorities in economic and employment development*, Paris
- OECD (1985), *ILEs: a challenge to public employment services*, Paris
- OECD (1986), *Employment Creation Policies: New roles for cities and towns*, Paris
- OECD (1993), *Partnership: the key to job creation (Experiences from OECD Countries)*, Paris
- OECD (1993), *Territorial Development and Structural Change*, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, Paris
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, Wiley, New York
- Prigogine I. (1987), *La complessità. Esplorazioni nei nuovi campi della scienza*, Einaudi, Torino
- Rossi P. (1991), *Civiltà, Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, Roma
- Schleicher-Tappeser R., Strati F., Thierstein A., Walser M. (1997), *Sustainable Regional Development. A comprehensive approach*, EURES, Freiburg
- Schmid K. (1997), *A Study of Tourist Attitudes Towards Sustainable Tourism*
<http://castle.uvic.ca/anth/part2.htm>, 1998

Schmidt di Friedberg P. (1996), "Giù le mani dall'ombrellone" in *Impresa Ambiente* 7/96

Schmidt di Friedberg P. (1997), "Messo a punto un sistema per coniugare esigenze di chi parte e chi resta" in *Il Sole 24 Ore*, 20 Ottobre 1997

F. Strati et al. (1995), *Come creare la propria attività e la propria impresa*, Regione Toscana, Firenze

Strati F. et al. (1996), *Ricerca - azione ed orientamento professionale nel settore del turismo in Valtiberina*

Strati F. et al. (1997), *Indagine sulla qualità del tessuto imprenditoriale del settore delle agenzie di viaggio in Provincia di Firenze*, Quaderni di Studi Turistici n. 4, Provincia di Firenze

Thierstein A., Walser M. (1997), "Regional Development - Theory and Policy" in Schleicher-Tappeser R., Strati F., Thierstein A., Walser M., *Sustainable Regional Development. A comprehensive approach*, EURES, Freiburg

Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Bantam, New York

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

WTO (1977), *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid

WTO (1993), *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid

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

Zucca D. (1996), "Quando proteggere l'ambiente aiuta a migliorare i conti" in *Hotel Business & Management* n. 5/1996

PRINCIPALI SITI INTERNET CITATI

<http://www.world-tourism.org/>

<http://www.world-tourism.org/newslett/mayjun96/newsmayu.htm>

<http://www.wttc.org/>

<http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>

<http://www.up.ac.za/science/eco/ecotuor.htm>

<http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>

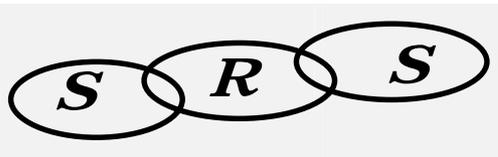
<http://www.iclei.org/europractice/>

<http://europa.eu.int/>

<http://cordis.lu/>

<http://eur-op.eu.int/>

<http://www.regione.toscana.it/>

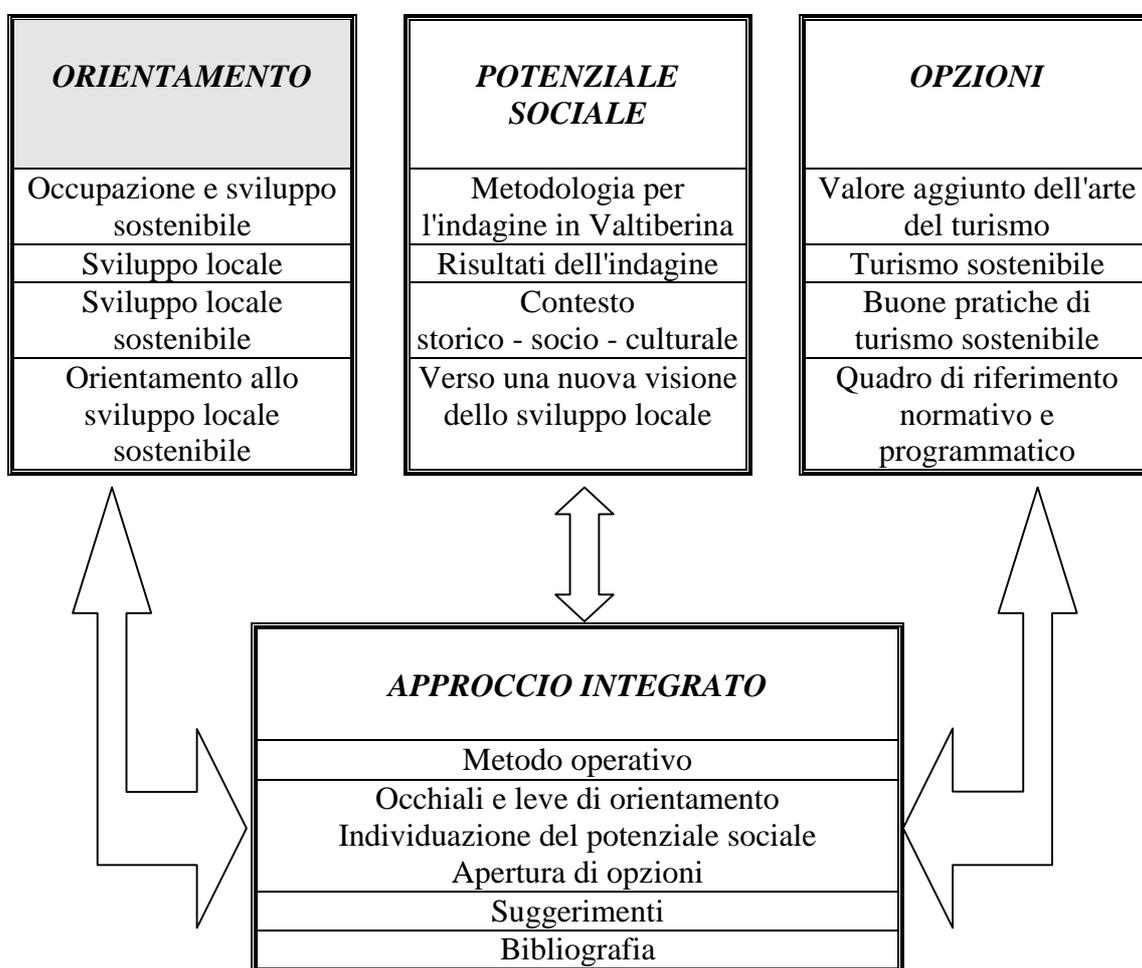


Associazione Professionale

Studio Ricerche Sociali

dr Filippo Strati, Marta Franci, Mario Ferroni

SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE NELLA VALTIBERINA



<i>ORIENTAMENTO</i>	
Occupazione e sviluppo sostenibile	Capitolo 1 - pag. 1
Sviluppo locale	Capitolo 2 - pag. 4
Sviluppo locale sostenibile	Capitolo 3 - pag. 16
Orientamento allo sviluppo locale sostenibile	Capitolo 4 - pag. 28

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione del seguente rapporto è stata possibile con il contributo di molte persone:

- partecipanti al corso di orientamento professionale, tenuto a Sansepolcro tra Novembre e Dicembre 1997;
- rappresentanti di Comuni, Comunità Montana, Provincia, Camera di Commercio, istituzioni turistico e culturali, associazioni economiche e sociali;
- intervistate come componenti del campione ragionato relativo alle iniziative esaminate in Valtiberina.

A tutte loro vanno i ringraziamenti dello Studio Ricerche Sociali (SRS), ricordando il contributo delle amministrazioni pubbliche della Valtiberina ed in particolare:

Casini Dario (sindaco di Sansepolcro)

Cioni Claudio (vice sindaco di Anghiari)

Cominazzi Antonio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Datti Silvio (sindaco di Badia Tedalda)

Di Paolo Anna Maria (orientamento professionale Provincia di Arezzo)

Fedeli Raffaello (area socio-culturale Comune di Monterchi)

Martelli Matteo (preside dell'Istituto Tecnico Statale Commerciale "Fra Luca Pacioli" di S. Sepolcro)

Moretti Enzo (formazione professionale Provincia di Arezzo)

Nocentini Claudio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Giuseppe (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (settore agricoltura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (presidente Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Tarducci Maria (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Il gruppo di lavoro dello SRS, costituito da Paola Paradisi e Daniele Stasi, è stato coordinato da Marta Franci. A Filippo Strati va la responsabilità del coordinamento scientifico e del modo con il quale è stata predisposta la presentazione dei risultati della ricerca - azione.

CAPITOLO

1

OCCUPAZIONE E SVILUPPO SOSTENIBILE

L'impegno dell'Unione Europea verso lo sviluppo sostenibile, già presente nel Trattato di Maastricht¹, viene oggi riaffermato con maggior enfasi nel nuovo Trattato di Amsterdam²:

- i governi degli Stati dell'Unione sono "determinati a promuovere il progresso economico e sociale dei loro popoli, tenendo conto del principio dello sviluppo sostenibile e nel contesto della realizzazione del mercato interno e del rafforzamento della coesione e della protezione dell'ambiente, nonché ad attuare politiche volte a garantire che i progressi compiuti sulla via dell'integrazione economica si accompagnino a paralleli progressi in altri settori" (*preambolo*);
- l'Unione si prefigge di "promuovere un progresso economico e sociale e un elevato livello di occupazione e pervenire a uno sviluppo equilibrato e sostenibile, in particolare mediante la creazione di uno spazio senza frontiere interne, il rafforzamento della coesione economica e sociale e l'instaurazione di un'unione economica e monetaria che comporti a termine una moneta unica, in conformità delle disposizioni del presente trattato" (*articolo A - disposizioni comuni*);
- "la Comunità ha il compito di promuovere nell'insieme della Comunità, mediante l'instaurazione di un mercato comune e di un'unione economica e monetaria e mediante l'attuazione delle politiche e delle azioni comuni di cui agli articoli 3 e 3 A, uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile delle attività economiche, un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, la parità tra uomini e donne, una crescita sostenibile e non inflazionistica, un alto grado di competitività e di convergenza dei risultati economici, un elevato livello di protezione dell'ambiente ed il miglioramento della qualità di quest'ultimo, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà tra Stati membri" (*articolo 2 - principi*);

¹ Firmato dagli Stati Membri il 7 Febbraio 1992 ed entrato in vigore il 1 Novembre 1993

² Firmato dai rappresentanti dei 15 Stati Membri il 2 Ottobre 1997, il Trattato di Amsterdam deve ora essere ratificato dai loro Parlamenti nazionali o tramite referendum popolare. Il trattato di Amsterdam è il risultato dei lavori svolti dalla Conferenza intergovernativa (CIG) dal marzo 1996 al giugno 1997. La CIG è la sede istituzionale per la revisione dei trattati, cioè dei testi costituzionali dell'Unione europea. La CIG ha iniziato formalmente i lavori in occasione della riunione del Consiglio europeo di Torino del 29 marzo 1996. La Conferenza ha ricevuto un considerevole impulso dai vertici tenutisi nel 1996 e nel 1997 a Firenze, Dublino e Noordwijk e ha concluso i suoi lavori in occasione del Consiglio europeo di Amsterdam del 18 giugno 1997.

- "le esigenze connesse con la tutela dell'ambiente devono essere integrate nella definizione e nell'attuazione delle politiche e azioni comunitarie di cui all'articolo 3, in particolare nella prospettiva di promuovere lo sviluppo sostenibile" (*articolo 3 C - principi*).

L'Unione Europea seguirà quindi, ancora più decisamente, i suddetti principi, come è stato precisato nel Consiglio Europeo di Lussemburgo (12 - 13 Dicembre 1997) durante il quale è stato riaffermato che la dimensione ambientale deve essere parte integrante dei programmi, delle politiche e delle attività della Comunità al fine di promuovere l'occupazione e lo sviluppo sostenibile³ (punti 49 e 56 e della Dichiarazione di Lussemburgo).

Altri importanti programmi e documenti confermano la necessità e l'obiettivo di combinare sviluppo sostenibile ed occupazione come orientamento strategico per l'immediato futuro, ad esempio il Quinto Programma Quadro (1998 - 2002) per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico (RST) e l'Agenda 2000.

Nel Quinto Programma RST viene sottolineato l'obiettivo di legare strettamente l'abilità di innovare e scoprire all'abilità di produrre al fine di orientare i bisogni della società e la soddisfazione delle esigenze dei consumatori verso i principi dello sviluppo sostenibile, assicurando benessere e creazione di occupazione.

L'Agenda 2000, adottata dalla Commissione il 15 Luglio 1997 (DOC/97/6), dichiara che:

- "lo sviluppo deve avvenire secondo quattro direttrici: creare le condizioni per una crescita durevole e creatrice di posti di lavoro, porre in primo piano la conoscenza e le nuove tecnologie, modernizzare i sistemi di occupazione e migliorare le condizioni di vita";
- il miglioramento delle condizioni di funzionamento delle piccole e medie imprese rimane una delle priorità assolute, data la potenzialità dimostrata nella creazione di posti di lavoro;
- "in seguito all'inclusione dello sviluppo sostenibile fra gli obiettivi dell'Unione nel trattato di Amsterdam, dovranno essere realizzati dei progressi per fare in modo che i modelli di produzione e di consumo rispettino l'ambiente. L'inserimento degli ultimi progressi tecnologici nella politica dell'ambiente e l'utilizzo di nuovi strumenti come incentivi di mercato possono migliorare realmente la competitività dell'industria e dei servizi europei".

³ E' importante ricordare la Comunicazione della Commissione *sull'ambiente e l'occupazione (Costruire un'Europa sostenibile)* del 18.11.1997 (COM(97)592). In essa si individuano le politiche e le azioni chiave per il futuro e si valutano le opportunità di crescita occupazionale locale nel settore dell'ambiente.

La potenzialità occupazionale derivante dalla riconversione delle economie locali verso lo sviluppo sostenibile è stata più volte esaminata in ambito europeo, individuando opportunità per vari settori. Una delle più recenti valutazioni è formulata in: European Commission - Joint Research Centre, *Environment and Employment*, Brussels, 1997 (EUR 17350 EN).

Quanto sopra evidenzia che si è raggiunto ormai un punto di non ritorno che riguarda tutti i paesi europei: si è modificata complessivamente la visione dello sviluppo; si vuole indirizzare lo sviluppo verso nuove finalità; si vogliono modificare i tradizionali approcci economici, sociali e culturali che hanno alimentato per molti anni le iniziative e le politiche di sviluppo.

I capitoli che seguono forniscono ulteriori analisi per comprendere il perché di tale cambiamento che, da molti autori, è ritenuto epocale.

Nel **Capitolo 2**, viene esaminato il ruolo che lo sviluppo locale ha assunto negli ultimi trenta anni, l'itinerario che ha fatto crescere l'importanza delle iniziative locali per l'occupazione, i principali metodi impiegati per promuovere e sostenere lo sviluppo locale, i fattori chiave e le fasi dello sviluppo locale.

Il **Capitolo 3** affronta il tema dello sviluppo sostenibile, evidenziando i suoi concetti basilari, l'itinerario che ha portato alla formulazione del paradigma della sostenibilità, la metodologia basilare per la sua diffusione come "idea regolativa" di valore mondiale, i caratteri, i metodi e le fasi delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo sostenibile.

Il **Capitolo 4** assume il ruolo di orientatore allo sviluppo locale sostenibile. Infatti, in tale capitolo, vengono combinati metodologie di azione, basate sulle buone pratiche emergenti, per orientare gli attori e le comunità locali all'interazione tra le basilari componenti dello sviluppo sostenibile e le basilari leve per alimentare l'innovazione dello sviluppo locale.

L'uso interattivo ed integrato di dieci componenti e di sei leve consente di analizzare, progettare e valutare le iniziative locali in modo tale da avvicinarle sempre più alle finalità strategiche della sostenibilità dello sviluppo, tramite un saggio uso delle risorse disponibili, nell'interesse delle attuali e delle future generazioni.

CAPITOLO

2

SVILUPPO LOCALE

Ruolo dello sviluppo locale

Le relazioni tra centro - periferia, tra macro - micro dinamiche dello sviluppo sono sempre state ragioni di confronto tra varie scuole di pensiero economico. Oggi, l'interesse su tali relazioni è maggiormente cresciuto a causa della contemporanea globalizzazione e localizzazione delle dinamiche economiche. Si tratta di fenomeni studiati a livello internazionale, sia nei paesi sviluppati sia in quelli in via di sviluppo.

Lungo tale itinerario, si possono cogliere alcune fasi che hanno fatto emergere teorie, metodologie e strumenti riguardanti lo sviluppo autopropellente a livello locale.

Tra gli anni '50 e '70, maturano tre importanti cambiamenti paradigmatici nelle teorie dello sviluppo⁴: dagli approcci esogeni a quelli endogeni; dalla localizzazione (poli industriali) al dinamismo relazionale (effetto cumulativo dello sviluppo e diffusione per reticoli industriali); dall'orientamento ai fattori di produzione (terra, lavoro, capitale, energia, etc.) all'orientamento agli attori (soggetti sociali ed istituzionali).

Tra gli anni '70 ed '80, molti paesi sono stati interessati da crisi dei propri modelli industriali di sviluppo, con effetti moltiplicatori alimentati dalle interdipendenze dell'economia mondiale, dallo sfruttamento intensivo delle risorse, dallo sviluppo tecnologico, dalla saturazione e dalle contrastanti dinamiche dei mercati, dalla crescita della disoccupazione e di problemi sociali ed istituzionali.

Man mano, la questione occupazionale è salita di livello nell'attenzione dei governi.

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*⁵ ed *enterprise creation*⁶.

⁴ A. Thierstein, M. Walser, "Regional Development - Theory and Policy" in R. Schleicher-Tappeser, F. Strati, A. Thierstein, M. Walser, *Sustainable Regional Development. A comprehensive approach*, EURES, Freiburg 1997

⁵ 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.

⁶ 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.

Nelle varie comunità sociali interessate dai fenomeni della disoccupazione, sono emersi caratteri simili che sono all'origine di molteplici e multiformi iniziative⁷:

- 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;
- 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.

La progressiva interazione tra concetti ed iniziative concrete di sviluppo locale⁸ ha consentito di giungere ad una sua definizione come frutto di politiche pro-attive, 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.

Secondo la suddetta definizione, l'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;
- la nuova cultura imprenditoriale volta al contesto sociale per la creazione di occupazione durevole; una cultura 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 socio-economiche⁹.

⁷ OECD, *The role of local government authorities in economic and employment development*, Paris, 1985; *ILEs: a challenge to public employment services*, Paris, 1985; *Employment Creation Policies: New roles for cities and towns*, Paris, 1986.

⁸ Secondo W. J. Coffey e Mario Polese ("Local Development: conceptual bases and policy implications" in *Regional Studies*, n. 2 / 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.

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, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987 e "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in *Stato e Mercato* n. 25 / 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, *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazioni*, Franco Angeli, Milano, 1994).

La finalità è quella di stimolare ed alimentare dinamiche di autogenerazione endogena dello sviluppo, tramite:

- animazione e mobilitazione degli attori e della popolazione locale;
- concentrazione, *partnership*¹⁰, programmazione, addizionalità¹¹;
- *networking*, capitalizzazione delle esperienze, identificazione, trasferimento e diffusione delle buone pratiche e dei risultati¹²;
- sussidiarietà¹³ 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*).

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;
- interattive, dal punto di vista delle dimensioni di intervento (globali e locali), combinando l'orientamento alla localizzazione (*pensare globalmente ed agire localmente*) con l'orientamento alla globalizzazione (*pensare localmente ed agire globalmente*)¹⁴.

¹⁰ OECD, *Partnership: the key to job creation (Experiences from OECD Countries)*, Paris, 1993.

¹¹ CCE, *I Fondi Strutturali Comunitari 1994-1999*, Brussels 1993.

¹² 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.

¹³ 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.

¹⁴ La letteratura sintetizza tale combinazione usando il termine *glocacità (glocacity)*. Ad esempio, dal punto di vista imprenditoriale, *glocacità* è la capacità di agire localmente con una prospettiva globale e di essere globalmente efficaci in relazione alle prospettive locali. 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, *Integrated advanced logistics for freight transport*, Paris 1996).

Si è quindi pienamente consapevoli di come sia importante:

- il rafforzamento della democrazia (tramite l'assegnazione del potere, della responsabilità e dell'autonomia a livelli e sistemi localmente compiuti);
- il cambiamento di stili di gestione dei sistemi organizzativi, di qualunque natura essi siano (produttivi, amministrativi, politici, programmatori, imprenditoriali, privati e pubblici, sociali, etc.);
- l'apertura dei singoli sistemi organizzativi all'interazione con gli altri, come componenti attive di un ambiente sociale più complesso.

Itinerario delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo

Nel 1984, a seguito di analisi e consultazioni svolte a partire dal 1982 nei paesi membri, la Commissione delle Comunità Europee adotta la prima risoluzione volta a sostenere le *local employment initiatives* (LEIs), iniziative locali per l'occupazione (ILO).

Similare interesse, dall'inizio degli anni '80, si sviluppa in ambito OCSE, con la costituzione di gruppi e sezioni di studio per la promozione delle ILO, tra cui l'attuale unità di lavoro sul *Local Economic and Employment Development* (sviluppo economico e occupazionale locale).

Le ILO vengono definite come complesso di azioni "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" (*Il contributo delle iniziative locali per l'occupazione*, COM(83) 662 def. 17 Gennaio 1984; *Contributo alla lotta contro la disoccupazione delle iniziative locali relative alla creazione di posti di lavoro*, 7 Giugno 1984, GUCE n. C 161/1, 21 Giugno 1984).

Sono iniziative molto diverse tra loro, spesso nate spontaneamente ma sempre localmente; hanno finalità economiche e sociali; coinvolgono i settori privati, pubblici e sociali. Una delle loro ragioni storiche riguarda le attività di mutuo aiuto locale, contribuendo all'economia sociale, ai cosiddetti terzo settore o "not-for-profit" e sviluppando la cultura dell'imprenditorialità sociale.

In estrema sintesi, le ILO rappresentano processi sociali complessi attraverso i quali gli attori locali concepiscono ed implementano corsi di azione innovativi, basati sull'uso sinergico delle risorse endogene al fine di sviluppare l'occupazione tramite la diffusione di una nuova cultura imprenditoriale.

Basilari dichiarazioni dell'Unione Europea manifestano apertamente l'interesse politico allo sviluppo delle ILO; basti ricordare le seguenti:

- *Growth, Competitiveness and Employment* 1993
- *Research, cooperation and action in the field of employment* (ESSEN) 1995
- *Teaching and Learning: towards the learning society* 1996
- *Pact of Confidence for Employment in Europe* 1996
- *The Jobs Challenge* (Dublin Presidency) 1996

Ruolo e delle potenzialità delle ILO hanno sempre più influenzato le modalità di intervento dei Fondi Strutturali e degli altri strumenti di finanziamento dell'Unione Europea. In tale direzione, l'esperienza dei Programmi Integrati Mediterranei nella seconda metà degli anni '80 è stata un interessante ed utile banco di prova.

Esperienze e lezioni apprese in alcuni programmi ormai terminati (ad esempio, LEDA ed ERGO) sono state capitalizzate e trasferite a sostegno di nuove azioni.

LEDA (*Local Employment Development Action*), programma iniziato nel 1986 e durato per dieci anni, ha pubblicato moltissimi materiali e rapporti ed ha costituito una importante sede di riflessione comune sulle esperienze degli Stati membri dell'UE, sui metodi e tecniche di creazione occupazionale a livello locale¹⁵.

ERGO (*Action Programme for the long term unemployed*) ha affrontato, tra il 1990 ed il 1996 (anno finale della seconda fase del programma), il tema delle iniziative locali rivolte ai disoccupati di lungo periodo, producendo analisi e valutazioni degli strumenti usati e delle lezioni emerse¹⁶.

Sono state create apposite reti di monitoraggio ed azione, tra le prime, ELISE ed EGLEI.

La prima 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 ora utilizzate per l'analisi, il monitoraggio e la promozione delle iniziative locali di sviluppo rurale (LEADER).

EGLEI (European Group for Local Employment Initiatives), fondato nel 1983, raggruppa tuttora oltre 100 organizzazioni che operano nel mercato del lavoro come agenzie di sviluppo locale, diffuse in 18 paesi europei.

In sintesi, durante tutti questi anni, si è messa in moto una consistente varietà di iniziative locali supportate da programmi di settore e trasversali, quali gli attuali: LEADER, INTERREG, REGIS, RECHAR, RESIDER, KONVER, RETEX, SME, URBAN, PESCA, RECITE, EMPLOYMENT (Horizon, Now, Integra, Youthstart), ADAPT, LEONARDO DA VINCI, EUROPARTERNARIAT, INTERPRISE, ECOS-OUVERTURE, LIFE, etc.

Si tratta di programmi ed iniziative che hanno consentito la creazione di *networks* per lo scambio di esperienze, conoscenza, buone pratiche e lezioni in ambito europeo; ad esempio i *forums* rurali, *carrefours ruraux* (LEADER), i servizi ed i centri di innovazione a supporto dell'economia sociale (ARIES) e per la creazione di imprese (EBN-BIC, BC-NET, etc.).

Le molteplici esperienze che hanno formato il suddetto percorso sono state più volte valutate dall'Unione Europea per rafforzare e sostenere il contributo delle ILO. Tali iniziative vanno supportate dai governi di vario livello, nazionale, regionale e locale.

Questo è uno dei mandati più volte sottolineati dall'Unione Europea, nel riconoscere 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 (*A European strategy for encouraging local development and employment initiatives*, draft COM(95)273).

¹⁵ LEDA, *Azione per l'occupazione: manuale pratico*, DG V / CCE, Brussels, 1992 e *Manuale pratico: sviluppo economico ed occupazionale a livello locale, Parte seconda - Supplementi*, DG V / CCE, Brussels, 1995.

Uno degli ultimi contributi di LEDA è costituito da *Policy and practice on local employment development in the EU member States*. Tale rapporto raccoglie i 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). Sempre a cura di LEDA (X. Greffe) è stato elaborato il *Synthesis report*, di comparazione tra le lezioni emerse.

¹⁶ Cambridge Policy Consultants, *Rapport final ERGO II*, DG V, 1996

E' importante ricordare l'inchiesta *Iniziative locali di sviluppo e occupazione* (SEC 564(95) che individua 17 aree emergenti ai fini dello sviluppo di nuove opportunità occupazionali. Si tratta dei servizi a domicilio, della custodia dei bambini, dei servizi commerciali di prossimità, dell'aiuto ai giovani in difficoltà e del loro inserimento, del miglioramento delle condizioni abitative, della sicurezza, dei trasporti pubblici locali, della rivalutazione degli spazi pubblici urbani, del turismo, dell'audiovisivo, del patrimonio culturale, dello sviluppo culturale locale, della gestione dei rifiuti, della gestione delle risorse idriche, della protezione e della manutenzione delle zone naturali, della regolamentazione e del controllo dell'inquinamento e degli impianti correlati¹⁷, delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Su di esse si è, ad esempio, focalizzato l'interesse dei progetti pilota relativi all'art.10 del FESR (Commissione Europea, *Guida alle azioni innovatrici per lo sviluppo regionale - art. 10 del FESR 1995-1999*, Brussels 1995)¹⁸.

Lezioni per stimolare patti territoriali e locali finalizzati allo sviluppo occupazionale sono esaminate e proposte dal *First report on local development and employment initiatives* (SEC (96) 2061, November 1996). In tale rapporto viene riaffermata la necessità di promuovere innovazione e nuove attività imprenditoriali (auto-impiego, micro imprese, economia sociale) basate sull'assenza di scopi esclusivamente lucrativi e sulla combinazione delle risorse pubbliche e private.

Il documento riconosce che fattori locali (quali diversità culturali, storiche, politiche, valoriali e comportamentali) influiscono sul rapporto tra attività tipicamente orientate al profitto economico e quelle rivolte più direttamente alla sfera sociale, come pure sulla collaborazione tra settore privato, volontario, sociale e pubblico.

Dall'insieme dei documenti finora citati, emergono importanti orientamenti strategici di politica occupazionale (riaffermati anche dalla Comunicazione della Commissione *Proposal for Guidelines for Member States Employment Policies 1998*):

- lo sviluppo locale va promosso tramite un approccio integrato e strategie coerenti elaborate ed implementate dalle istituzioni dell'Unione Europea, dei governi nazionali, delle autorità regionali e locali, e dei partners sociali;
- l'Europa deve utilizzare le nuove tecnologie e l'innovazione per la creazione e lo sviluppo di imprese e la promozione di modelli di produzione e di consumo ambientalmente sostenibili;

¹⁷ 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).

¹⁸ Nei programmi relativi all'art.10 del FESR 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.).

- nuove forme di lavoro ed attività vanno finalizzate ai bisogni dei disoccupati e dei gruppi svantaggiati;
- vanno promosse e diffuse imprenditorialità, employability¹⁹, flessibilità e le pari opportunità;
- va promossa una nuova cultura imprenditore, come fattore vitale ed indispensabile per lo sviluppo locale; essa deve svilupparsi anche nell'economia sociale, nei servizi alle persone ed alle comunità locali, nel settore "not-for-profit" ed in quello ambientale;
- occorre mobilitare le economie locali, a partire dalle aree rurali;
- occorre rafforzare la capacità delle comunità locali a partecipare attivamente al proprio sviluppo;
- il continuo scambio di buone pratiche ed esperienze deve essere assicurato a tutti i livelli di azione;
- le lezioni che si ricavano dalle iniziative locali per l'occupazione e dai patti territoriali per l'occupazione devono essere diffuse in tutti i paesi europei.

Nel corso degli anni, gli elementi distintivi delle ILO (tra i quali la dimensione territoriale, il ruolo chiave degli attori locali, l'uso sinergico delle risorse locali, l'effetto combinato e addizionale delle risorse esterne) hanno assunto una funzione guida nel cambiamento di approccio allo sviluppo, esprimendo un valore aggiunto tale da far evolvere le strategie dell'Unione Europea verso nuove "formule" operative, quali quelle dei patti territoriali per l'occupazione²⁰. In tale direzione sta contribuendo l'esperienza italiana, anche dal punto di vista del supporto normativo²¹. L'esperienza italiana dei patti territoriali tende a caratterizzarli come strumenti di:

- organizzazione fra gli attori locali (con conferenze e "task force");
- sviluppo di iniziative locali per l'occupazione;

¹⁹ L'*employability* (o occupabilità) può essere definita come la capacità di determinare, intraprendere e gestire un percorso costituito dalla combinazione di varie occasioni, ruoli e tipologie di occupazione. A tal fine, deve essere favorito e stimolato un ambiente organizzativo ed un contesto socio-culturale focalizzato ad accrescere l'autonomia e la responsabilità dei soggetti; e ciò può avvenire se la comunità locale è aperta ed alimenta un continuo scambio di conoscenza, discutendo su valori e comportamenti di riferimento, innovazione tecnologica, nuovi orientamenti di sviluppo, nuove teorie economiche e sociali, etc. Si auspica che tali azioni comincino sin dalle esperienze scolastiche, universitarie, nel rapporto con le famiglie onde fare in modo che sin da giovani si sia in grado di acquisire una flessibile autonomia per ipotizzare ed aprire opzioni diverse di formazione, cultura, professione ed occupazione. Si auspica che tali azioni continuino nel tempo perché, mentre la singola e specifica occupazione può assumere un carattere congiunturale, l'*employability* (occupabilità) riveste l'aspetto tendenziale e duraturo dell'individuo. Quindi *employability* significa porre attenzione sulla persona, come centro motore di iniziative tese a cogliere varie opportunità, strutturando meglio l'uso primario delle proprie forze.

²⁰ Commissione Europea, *Patti per l'occupazione - esempi di buone prassi*, Bruxelles, 1997

²¹ I patti territoriali sono stati istituiti con il D.L. 24/04/95, n. 123, art.7 e con il D.L. 23/06/95, n. 244, art.8 convertito, con modificazioni, in L. 8 agosto 1995, n. 341. Tali decreti hanno modificato l'art. 1, comma 1 del D.L. 08/02/95, n. 32, convertito in Legge 7 aprile 1995, n. 104, definendo "patto territoriale" l'accordo tra soggetti pubblici e privati per l'individuazione, ai fini di una realizzazione coordinata, di interventi di diversa natura finalizzati alla promozione dello sviluppo locale nelle aree depresse del territorio nazionale, in linea con gli obiettivi definiti nel quadro comunitario di sostegno (decisione C(94) 1835 del 29/07/94 della Commissione dell'Unione Europea). Successivamente i patti sono stati regolamentati dalla Legge 23 dicembre 1996, n. 662 e da varie deliberazioni del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) che hanno modificato la disciplina dei patti, viste, anche, le novità introdotte dalla Legge 15 marzo 1997, n. 59 sul conferimento di funzioni e compiti alle regioni e agli enti locali.

- creazione ed il consolidamento delle imprese di piccole e medie dimensioni in base all'esperienza acquisita dai cosiddetti *distretti industriali* con la collaborazione specifica della grande impresa;
- coordinamento tra i vari tipi di finanziamento pubblico e privato;
- facilitazione all'accesso ai fondi strutturali dell'Unione Europea;
- coordinamento di tutti gli incentivi possibili per promuovere le assunzioni nelle zone che ne hanno bisogno;
- sviluppo dei lavori socialmente utili;
- sviluppo della contrattazione collettiva per contenere il costo del lavoro, assicurare la flessibilità e la mobilità del lavoro;
- miglioramento della qualità dell'amministrazione pubblica locale;
- sviluppo di infrastrutture essenziali (credito, telecomunicazioni, energia, ecc.).

Metodi per promuovere e sostenere lo sviluppo locale

Come viene suggerito dall'esame delle tantissime ILO create negli ultimi quindici anni, uno dei modi 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 da:

- 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;
- 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 LEDA²², per avviare azioni di sviluppo occupazionale ed economico locale c'è bisogno di un "operatore collettivo" in grado di scegliere tecniche e programmi (*software*) adatti al complesso di condizioni strutturali che compongono la realtà in cui opera (*hardware*).

²² LEDA, *Gli insegnamenti del programma LEDA*, DG V / CCE, Brussels, 1995.

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 svolta dagli attori economici, sociali ed istituzionali della zona in cui la ILO viene intrapresa. Ovviamente l'azione si arricchisce 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.

Di conseguenza, la comunità locale deve essere creare 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.

La lunghezza e l'intensità del percorso di sviluppo 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*. A tal fine, informazione, progettazione, valutazione e monitoraggio devono essere ampiamente diffusi, perché diventino strumenti di partecipazione per la decisione sulle iniziative da intraprendere e da gestire. Tutti gli attori locali svolgono un ruolo importante, pur con diversa intensità e funzioni, nell'iniziativa: i promotori come creatori; i destinatari come soggetti di focalizzazione; i decisori (politici, economici e sociali) come alimentatori; la comunità locale, nel suo insieme, come sostenitrice; le agenzie e gli agenti di sviluppo locale come fluidificatori.

Agenzie ed agenti di sviluppo locale

La formazione di agenti e la creazione di agenzie di sviluppo deve essere finalizzata a stimolare, sostenere ed aiutare gli attori e le comunità locali. Anche se si creano *task-forces* esogene, il loro primo compito è quello di individuare i potenziali agenti di sviluppo e cambiamento e raccoriarli, dando loro strumenti e formandoli a tale missione. Il ruolo di questi ultimi²³ 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).

²³ Vedasi P. Kuenstler, *Local Employment Initiatives: a manual on intermediary and support organisations*, CCE, Brussels 1985, nonché le annuali relazioni curate da EGLEI nell'ambito dei programmi di analisi sul campo e scambio di esperienze degli agenti di sviluppo locale.

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.

Nuova cultura imprenditoriale

Lo sviluppo locale richiede:

- l'acquisizione progressiva, da parte delle varie organizzazioni (istituzioni, imprese, gruppi sociali), di senso ed identità collettive, finalizzate agli interessi di un organismo ben più ampio (la società e la comunità locale);
- il superamento delle separazioni e delle specializzazioni settoriali a favore della crescita di una visione sistemica;
- la consapevolezza del ruolo dell'imprenditore come componente sociale della comunità locale, come creatore di innovazione e sviluppo, come produttore di beni e servizi che rispondono alle esigenze della comunità locale; ruolo dal quale deriva la realizzazione del profitto aziendale;
- 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 in 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 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 rispondano costantemente alle 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).

L'imprenditore acquisisce così un ruolo che esce dalla specifica dimensione aziendale e si trasforma in agente di sviluppo locale.

Fasi dello sviluppo locale

Lo sviluppo locale è il simbolo del cambiamento e, come quest'ultimo:

- non avviene tutto assieme ad un'ora stabilita;
- si configura nel mentre viene attuato; si basa sulla prefigurazione del futuro (immagine di come si vuole che sia il sistema locale); 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 un processo continuo di qualità se è orientato al saggio uso delle risorse disponibili;
- richiede la partecipazione di tutti i soggetti (attori e destinatari) coinvolti nell'iniziativa di sviluppo locale, i quali concorrono a definirne e perseguirne la strategia;
- 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.

Alcuni fattori di cambiamento necessari allo sviluppo locale possono manifestare la propria influenza in tempi sufficientemente brevi tramite informazione, costruzione di sedi e reti di supporto, modifiche di natura normativa, sistemi di monitoraggio e diagnosi dei fenomeni, etc. Altri richiedono, in genere, tempi più lunghi. Si pensi alla diffusione di nuova cultura imprenditoriale, di un'amministrazione pro-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 LEDA²⁴, 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.

La prima fase è quella dell'acquisizione del *know-how* necessario allo sviluppo. E' la fase maggiormente caratterizzata da: animazione, mobilitazione, apprendimento, creazione dei presupposti e delle condizioni indispensabili per lo sviluppo. Essa dura almeno cinque anni ed anche più a lungo. In sostanza, in questa fase, si attua un ristretto numero di progetti basilari e si agisce per accrescere consapevolezza e conoscenza, focalizzando l'attenzione ai soggetti sociali, economici ed alla popolazione interessata.

La seconda fase è mirata all'applicazione del *know-how* per lo sviluppo. Essa si svolge generalmente tra il quinto ed il decimo anno del processo di sviluppo locale. Durante questa fase, quanto costruito coi progetti della fase precedente (agenti di sviluppo, attori consapevoli, organismi, strumenti, strutture formative e di supporto, infrastrutture di vario tipo) stimola, favorisce, sostiene ed incoraggia iniziative spontanee, mettendole in rete, dando loro la sinergia necessaria per migliorare metodi di azione, di valutazione, di orientamento strategico, promuovendo innovazione, scambio di esperienze e collaborazione interaziendale. In altri termini si costruisce il tessuto locale più sopra richiamato.

Si può così giungere alla massa critica dello sviluppo autonomo (terza fase). Esso comincia ad autoalimentarsi. Nascono autonomamente nuovi progetti ed iniziative. Il compito di questa fase è quello di colmare le insufficienze nella prestazione di servizi, tra cui quelli relativi al finanziamento, alla consulenza, all'assistenza tecnica alle piccole e medie imprese, etc. Questa fase richiede un'incubazione di altri cinque anni per lasciare il campo ad un naturale e continuo processo, autopropellente dello sviluppo locale.

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; rappresenta un percorso aperto al 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.

²⁴ LEDA, *Gli insegnamenti del programma LEDA*, DG V / CCE, Brussels, 1995.

CAPITOLO

3

SVILUPPO LOCALE SOSTENIBILE

Cambiamento della visione dello sviluppo

Molteplici esperienze di sviluppo locale testimoniano un percorso, tuttora aperto, costituito dal cambiamento di concetti, dall'emersione di nuovi approcci e dalla messa in discussione di molte certezze. Lungo tale percorso, si è fondamentalmente rotta la linearità del pensiero che concepisce lo sviluppo come successione di eventi evolutivi senza limiti di continuità; eventi sostenuti dalla capacità umana di poter combattere e dominare la “faccia cattiva” della natura e di guidare quella “buona per l’essere umano”.

Soprattutto l’aggravarsi dello stato dell’ambiente ha dimostrato come la fiducia concessa alla capacità umana dovesse essere ridimensionata, dato che il credito ad essa attribuito aveva fatto aumentare il livello generale di incertezza e di insicurezza. In questo senso, il ruolo delle scuole di pensiero ecologico è stato basilare²⁵. Grazie ad esse, la dimensione ambientale è uscita dall’ombra, dalla marginalità a cui era stata per molto tempo relegata come una delle componenti secondarie dello sviluppo, secondo le tradizionali teorie economiche e sociali. Si è così riscoperto che 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.

Si è così compreso come dal rischio specifico, sul tipo di quello imprenditoriale (rischio relativo e circoscritto) si sia potuto progressivamente passare ad un sistema che tende alla globalizzazione del rischio (rischio puro o vulnerabilità generale). Quest’ultima è destinata ad assumere un ruolo prioritario, perché:

- aumenta come combinazione tra incremento della popolazione mondiale, crescita dei consumi e dei rifiuti, uso di tecnologie dannose, dispendio di risorse naturali, etc.;
- accresce ulteriormente nella misura in cui i tradizionali modelli di crescita economica (come finora praticati dai paesi cosiddetti sviluppati) si estendono su scala mondiale;
- aumenta in rapporto alla crescita di qualità e complessità dei sistemi cosiddetti tecnologicamente esperti.

²⁵ Si vedano, tra i numerosi autori, i seguenti:

A. D. Basiago, “Method of Defining Sustainability”, in *Sustainable Development*, V.3 n.3, 1995
H. E. Daly, *Towards a Steady State Economy*, Freeman, San Francisco, 1973; “The economics of the steady state”, in *American Economic Review*, 1974
M. A. Khan, “ Sustainable Development: The Key Concepts, Issues and Implications”, in *Sustainable Development*, V.3 n.2, 1995
D. Meadows, *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano, 1972
WWF, *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues and Criteria*, WWF, Gland, 1993

L'aumento di consapevolezza sulla necessità di ricomporre lo storico divorzio tra ambiente, economia e società ha così contribuito alla messa in dubbio di molti concetti tipici dei passati modelli di sviluppo industriale (basati, ad esempio, sulla produzione ed il consumo di massa).

Essi sono andati in crisi lasciando il posto a nuove teorie²⁶ sui significati di: civiltà e cultura; crescita e sviluppo; progresso ed equilibrio sociale; incertezza e scientificità; complessità e caos; rischio e fiducia; vulnerabilità e sicurezza; cambiamento e contingenza; divisione ed unità di spazio, tempo e massa; conoscenza e specializzazione; modernità e post-modernità.

Alcuni esempi di cambiamento possono essere sintetizzati come segue.

Concetti precedenti	Concetti attuali
Il progresso è visto come il lineare, graduale ed inevitabile dispiegamento delle capacità insite nel genere umano in quanto portatore di civiltà tramite l'ottimizzazione delle risorse tecnico-produttive	Frutto del mutamento sociale, il progresso è considerato come circolare, aperto a molteplici soluzioni, continuamente retroagente ed influenzato da una vastissima tipologia di variabili
Progresso è un termine generale che fa coincidere crescita e sviluppo, come dinamica economica e sociale tesa a raggiungere obiettivi perfetti, deterministici e certi.	Ci può essere crescita senza sviluppo ²⁷ e viceversa, e va tenuto presente che i sistemi sociali, culturali ed economici si sviluppano in direzioni non totalmente prevedibili ed accertabili.

²⁶ Si vedano, tra i numerosi autori, i seguenti:
 J. Briggs, *L'estetica del caos*, Red edizioni, Como, 1993
 H. B. Gelatt, *Creative decision making*, Kogan Page, London, 1991
 O. Giarini, W. R. Stahel, *I limiti della certezza*, Etas Libri, Milano, 1993
 A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge, 1990
 P. McHugh et al. (1995), *Beyond Business Process Reengineering*, John Wiley & Sons, New York, 1995
 E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Est éditeur, Paris, 1990; *Terra-Patria*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1994
 I. Prigogine, *La complessità. Esplorazioni nei nuovi campi della scienza*, Einaudi, Torino, 1987
 W. A. Pasmore, *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York, 1994
 P. Rossi (1991), *Civiltà, Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, Roma, 1991;

²⁷ 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, London.
 Si tratta di nuove metodologie e sperimentali indicatori che possono presentare limiti 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.

Concetti precedenti	Concetti attuali
<p>Quindi lo sviluppo è rappresentato dalla crescita in quanto incremento della ricchezza (reddito nazionale, PIL, occupazione, etc.).</p>	<p>Lo sviluppo si riferisce al benessere ed, in quanto tale, include un'ampia gamma di fattori sociali e culturali che confluiscono nel termine di qualità della vita. La qualità della vita non è soltanto misurabile in base al reddito monetario ma agli stili di vita, alla crescita di conoscenza, alla qualità dei sistemi sociali e dell'ambiente del quale fanno parte integrante.</p>
<p>Le civiltà possono essere catalogate e misurate in relazione ai suddetti concetti di progresso. Quelle evolute acquisiscono una sorta di missione civilizzatrice universale.</p>	<p>Hanno perso senso sia il catalogare il progresso (tra livelli inferiori e superiori), sia il gerarchizzare le civiltà (tra evolute e arretrate). Anzi proprio la salvaguardia delle identità sociali può contribuire, tramite la confluenza e l'armonizzazione di culture diverse, a produrre processi di civilizzazione sempre più vasti.</p>

La differenza tra i suddetti concetti rappresenta due modi di pensare che diventano sempre più contrapposti. Infatti, il cambiamento avvenuto negli anni più recenti ha consentito il passaggio da un modo di pensare (e vedere) meccanicistico ad un modo più sistemico, volto a cogliere le interdipendenze, fino a diventare un modo olistico. Grazie a questa diversità di pensiero, l'essere umano si è riscoperto come componente essenziale, ma non dominante, di un ecosistema, riconoscendo l'esistenza di limiti insiti nella propria capacità di rapportarsi alla natura ed agli altri esseri viventi.

E' proprio il significato di limite, associato a quello di equilibrio, che è ha quindi rotto la precedente visione dello sviluppo ed è alla base della consapevole ricerca di nuovi orientamenti e/o modelli.

Si è compreso che l'ecosistema che ha consentito la vita sul nostro pianeta è basato su equilibri fragili, complessi e mutevoli. L'umanità rischia di aumentare la loro vulnerabilità e di alterarli fino al limite della rottura, producendo conseguenze che possono essere anche catastrofiche.

Incorporando il suddetto processo, i nuovi concetti esprimono fiducia sulle possibilità di cambiare la rotta dello sviluppo. Questo può avvenire solo se, come sostiene la corrente letteratura, l'umanità diventa consapevole dell'importanza di alcuni fattori, quali i seguenti:

- *biodiversità*, come indispensabile agente per la stabilità di un ecosistema e per il mantenimento della capacità vitale dell'ambiente e dell'umanità;

- *precauzione*, come rispetto dell'incertezza insita nelle scienze, tecnologie, etc. ai fini della prevenzione dell'eventuale danno ambientale ed umano da esse creato;
- *resilienza* (potere di recupero o elasticità), come capacità della società e dell'ecosistema di reagire ed adattarsi a situazioni di stress e di shock, naturali o indotte;
- *stili di produzione e di consumo*, come capacità di ridurre rifiuti ed inquinamento, dato che essi non dovrebbero mai superare i livelli e la possibilità di assimilazione da parte dell'ambiente;
- *efficienza e produttività ambientale*, come strumenti di valutazione delle attività economiche.

Come si può notare, si tratta di fattori che agiscono ai fini di un più saggio rapporto tra attività umane e mantenimento dell'ambiente. In tale ambito, l'attenzione del dibattito scientifico si sofferma anche su come vada gestito il *capitale naturale*, concependo criteri differenziati quali:

- le risorse che si rigenerano non dovrebbero essere sfruttate oltre la loro naturale capacità di rigenerazione;
- le risorse che non si rigenerano non dovrebbero essere sfruttate a velocità superiore di quella relativa allo sviluppo di risorse sostitutive;
- le risorse non rinnovabili dovrebbero essere, ove possibile, sostituite da quelle rinnovabili;
- le risorse strategiche (acqua, etc.) dovrebbero essere risparmiate (minimizzazione dell'impiego);
- le risorse riciclate dovrebbero essere impiegate ovunque ciò sia possibile;
- 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.

Itinerario del paradigma della sostenibilità

La rottura del vecchio paradigma dello sviluppo ha aperto il percorso verso la sostenibilità. Esso è molto complesso, articolato e lungo. Infatti:

- è, allo stesso tempo, antico e nuovo;
- è antico perché presente nella storia dell'umanità sin dalle sue origini; affonda le sue radici in varie culture e periodi storici dell'umanità; si pensi ad esempio ad un noto, quanto antico, proverbio del Kenya *We didn't inherit the Earth from our parents; we borrowed it from our children* (noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori; la prendiamo in prestito dai nostri bambini);
- è nuovo perché è stato "riscoperto" trenta anni fa; esso appare per la prima volta nel 1968, ad una conferenza inter - governativa di esperti sulla Biosfera, tenuta a Parigi²⁸.

²⁸ K. J. Grundy, "Sustainable Management: A Sustainable Ethics" in *Sustainable Development*, Vol. 5 N. 3, 1997

Una lunga serie di conferenze, pubblicazioni, programmi internazionali ed europei segna un crescente approfondimento di questo concetto e dei principi ad esso correlati, in particolare:

- nel 1972, la Conferenza ONU su *Human Environment* (Stoccolma);
- nel 1980, la pubblicazione su *The World Conservation Strategy* (Programma ONU relativo all'ambiente, WWF, IUCN - The World Conservation Union);
- nel 1987, la pubblicazione di *Our Common Future* (Commissione ONU su Ambiente e Sviluppo, presieduta dalla Sig.ra Brundtland);
- nel 1990, la Dichiarazione dell'Unione Europea sullo sviluppo sostenibile (Bergen);
- nel 1992, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e sulla Agenda 21, nonché i relativi trattati e protocolli (ONU, Summit Mondiale);
- nel 1993, il 5° Programma Azione Ambiente (*Towards Sustainability*) elaborato dall'Unione Europea;
- nel 1994, la Carta di Aalborg su *Sustainable Cities and Towns*;
- nel 1995, la Conferenza sulle Agende 21 Mediterranee (Roma);
- nel 1996, la Conferenza Europea su *Sustainable Cities and Towns* (Lisbona);
- nel 1996, la Conferenza dell'ONU su *Human Settlements* (Istanbul);
- nel 1996, la Dichiarazione di Newcastle (Australia) su *Pathways to Sustainability: Local Initiatives for Cities and Towns*;
- nel 1997, la Risoluzione di Goeteborg fatta dagli assessori e dai ministri regionali per l'ambiente degli Stati Membri dell'Unione Europea su *EU regulation, Regional Agenda 21, Sustainable Development and Structural Funds*;
- nel 1997, la Dichiarazione di Brema su *Business and Municipalities (New Partnerships for the 21st Century)*;
- nel 1997, il Protocollo di Kyoto su *Climate Change* (ONU, Summit Mondiale).

Proprio il suddetto percorso ha fatto sì che lo sviluppo sostenibile:

- diventasse un valore di riferimento universale, molto più ampio del limitato significato che gli viene attribuito da singole discipline, scienze e scuole di pensiero;
- fornisca l'espressione simbolica di una nuova civiltà come effetto dell'attraversamento di molte culture e civiltà (passate e presenti) e dei noti fenomeni di globalizzazione;
- assumesse molti significati specifici, tutti legittimi e necessari, come effetto del coinvolgimento di molteplici discipline, punti di vista, contesti e dimensioni temporali (passato, presente e futuro);
- fosse in continua evoluzione, destinato ad influenzare scelte operative, come effetto e causa di sviluppo di pensiero strategico, di articolato raggio di azione (da locale a mondiale e viceversa) e di ampia portata temporale (ingresso nel nuovo millennio);
- si modellasse in rapporto all'assunzione da parte del genere umano dei dilemmi dello sviluppo e delle incertezze che essi comportano nella individuazione di soluzioni che hanno effetto sulle generazioni future.

In sintesi, il concetto di sostenibilità "riappare" quando si manifesta la necessità di una globale revisione delle certezze scientifiche che avevano contraddistinto il percorso dell'era moderna e del suo periodo industrialista.

Tale necessità segna una svolta epocale che determina una nuova visione dello sviluppo:

- quella basata sulla collaborazione con la natura, sul coordinamento, sulla riconciliazione e sulla ricerca di un nuovo rapporto tra umanità, altri esseri viventi ed ambiente ("la natura è società e la società è anche natura").

Si tratta della visione di una nuova civiltà nella quale “pace, sviluppo e protezione ambientale sono interdipendenti ed indivisibili” (come affermato dal 25° principio della Dichiarazione di Rio – 1992).

Metodologia olistica per promuovere lo sviluppo sostenibile

Nel 1987 appare sullo scenario internazionale la definizione di sviluppo sostenibile contenuta nel rapporto della Commissione Brundtland (ONU). Essa afferma che è sostenibile quello sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

La definizione elaborata dalla Commissione Brundtland pone all'attenzione del genere umano almeno due principali quesiti:

- come agire per, contemporaneamente, impiegare, mantenere e tramandare le risorse alle future generazioni affinché anche esse governino saggiamente tale eredità;
- come amministrare le risorse per affermare, contemporaneamente, equità sociale (all'interno delle singole comunità e nel rapporto tra esse e gli individui), equità interlocale e/o interregionale (tra le varie comunità territoriali), equità intergenerazionale (tra le presenti e le future comunità).

E' evidente che la suddetta definizione è il risultato di un ampio dibattito sul significato di risorse e di equità; dibattito che è sempre in corso di approfondimento.

Le risorse possono essere definite come mezzi e capacità disponibili per realizzare lo sviluppo sostenibile ai vari livelli territoriali. Molte classificazioni sono state prodotte negli ultimi trenta anni e sembra ormai esistere un generale consenso nell'aggregarle almeno in tre principali tipologie di capitale: quello naturale (come insieme delle risorse ambientali); quello creato dall'uomo (ossia l'ambiente costruito, come insieme di beni storici e culturali, insediamenti umani, etc.); quello umano (come insieme di conoscenza, saperi, valori ed altre caratteristiche sociali delle popolazioni).

Per quanto riguarda l'equità, il problema risiede nel “chi, perché, dove, come, quando e quanto” dell'uso delle suddette risorse. E' un problema che lascia aperte molteplici opzioni che sono di natura valoriale, etica e politica. Esso costituisce uno dei secolari problemi del genere umano e chiama in causa i rapporti sociali, politici, economici e culturali. E' un problema complesso che solo l'umanità, nelle sue conformazioni storiche (sociali, politiche, economiche, etc.) può, in base alla progressiva crescita di consapevolezza, affrontare.

Si può quindi osservare come l'equità nella politica delle risorse non consista tanto nella determinazione di standard quantitativi minimi, quanto nella determinazione:

- di un consenso generale da parte delle comunità sociali interessate sui criteri di gestione delle risorse (essi devono essere molto chiari e visibili sia alle presenti sia alle future generazioni);
- di criteri di mantenimento e di miglioramento sia della qualità delle risorse (il patrimonio in questione non è infatti solo quantitativo), sia della qualità delle opzioni (non si tratta di imporre modelli alle presenti e future generazioni, ma di alimentare la loro capacità di analisi, produzione di valori e soluzione dei problemi) e sia della qualità dell'accesso (ossia il conferimento di pari diritti ed opportunità alle presenti e future generazioni per usufruire dell'eredità in questione).

Nel 1992, la Dichiarazione di Rio, firmata da 179 paesi, porta nuovi elementi di riflessione e formula nuovi orientamenti tramite 27 principi che avvalorano una prospettiva internazionale e combinano, pragmaticamente, diverse provenienze culturali e disciplinari. Tramite i 27 principi, il concetto di sviluppo sostenibile assume una portata di alto profilo:

- integrando missioni che riguardano gli aspetti economici, ambientali, sociali e culturali;
- collegandole a quelle relative all'equità;
- supportandole con missioni orientate allo sviluppo della democrazia come stile di governo e di gestione del potere (sussidiarietà, partecipazione, partnership, diversità).

L'Agenda 21, uno dei cinque documenti approvati a Rio a supporto della Dichiarazione, diventa il riferimento per perseguire tali missioni e si rivolge ai governi (nazionali, regionali, locali) ma anche alle popolazioni ed ai singoli individui.

In altri termini, con la Dichiarazione di Rio, la visione dello sviluppo come riconciliazione tra umanità e natura si articola così in una gamma di principi che orientano il comportamento delle diverse popolazioni del pianeta.

Tali principi assumono un forte significato valoriale ed etico e si integrano tra di loro. Hanno un così vasto raggio di influenza ed una tale dimensione da richiedere un modo olistico di pensare ed agire. Un modo che, come è ormai noto, rompe confini culturali e disciplinari e ricombina molteplici contenuti delle attività e delle conoscenze umane.

In estrema sintesi, la sostenibilità riappare nella recente scena mondiale, come processo che coinvolge tutta la conoscenza umana giungendo alle soglie di una massa critica in cui il pensiero e la metodologia olistica tendono a fluidificare le interconnessioni tra, ad esempio: ecologia, biologia, economia, sociologia, economia politica, psicologia, antropologia, etnologia, matematica, meteorologia, chimica, scienze fisiche, architettura, urbanistica, pianificazione, programmazione, scienze politiche, etc.

Questo processo 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;
- 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;
- 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 loro;
- 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 glocacità 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 popolazioni²⁹;
- corresponsabilità di fornitori, produttori e consumatori nella gestione dell'impatto ambientale di prodotti e servizi (principio detto "dalla culla alla bara"³⁰) come metodo per stimolare un diverso modo di consumare e di produrre; 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).

Sostenibilità come “idea regolativa” dello sviluppo

I paradigmi cambiano con il cambiare della società. Infatti, un paradigma serve per analizzare, interpretare e valutare i fenomeni in corso; quando non è più capace di rispondere a tale finalità, viene elaborato un nuovo paradigma³¹. In questo senso, la "sostenibilità" sembra essere diventata la parola chiave di un cambiamento paradigmatico verso il quale converge una pluralità di significati e valori, anche frammentariamente, incommensurabilmente e senza gerarchie precise.

Sui principi della sostenibilità, allo stato attuale, esistono molteplici punti di vista teorici. Essi sono tutti legittimi e necessari 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 generazioni.

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.

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.

²⁹ Glocacità (*glocacity*) significa capacità di combinare simultaneamente le dimensioni globali e locali. Infatti, 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). In direzione opposta, 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.

³⁰ Il suddetto principio (*from cradle to grave*) si rivolge al completo ciclo di vita di un prodotto (e simile valutazione può farsi per un servizio) tramite l'incorporazione della 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.

³¹ T. S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, 1962 (traduzione italiana *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1969).

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.

La stretta relazione tra visioni e missioni della sostenibilità fa sì che essa sia allo stesso tempo valore (riconciliazione dell'umanità con la natura), etica (nuovi itinerari di sviluppo sociale, basati su un pensiero che guida e valuta la condotta umana), e metodologia (approcci per modelli di sviluppo diversi da quelli attuali).

Quanto sopra specificato implica che la sostenibilità non sia mai considerata come pensiero totalizzante, bensì come processo multiculturale e multidisciplinare che:

- investe tutti i settori dell'attività umana (intersettorialità);
- integra differenti aspetti dello sviluppo (trasversalità e diversificazione);
- è aperta ad innovazioni e cambiamenti concettuali futuri; infatti si configura mentre viene attuata e si basa sulla visione del futuro e sulla sperimentazione di modelli, tecniche e metodologie (flessibilità);
- stimola una continua modificazione di significati, valori, comportamenti, stili di vita ed un loro continuo bilanciamento (apertura al cambiamento);
- si nutre della capacità di accrescere la conoscenza ed alimenta il pensiero strategico ed olistico (apprendimento continuo);
- ha acquisito una forte valenza politica, oltre che scientifica (capacità di governare il rapporto uomo - natura);
- è un termine il cui significato compiuto potrà essere chiaro solo dopo anni di apprendimento, sperimentazione e ricerca (complessità valoriale);
- è una metodologia basata sull'uso positivo dell'incertezza e sull'integrazione dei saperi (olismo creativo).

Per i suddetti motivi, la sostenibilità può essere considerata come una “idea regolativa”, nel senso dato da Kant, ossia come concetto trascendentale che contribuisce alla sistemazione del sapere, alla sua innovazione senza prescrivere rigidi modelli attuativi³².

In altri termini, è la ragione umana, basata sulla crescita di consapevolezza, che orienta la volontà generale alla sostenibilità; una volontà che si riferisce a ciò che l'individuo e tutti gli esseri umani dovrebbero fare trovandosi nella indilazionabile necessità di riconciliarsi con la natura.

La sostenibilità ha quindi lo stesso ruolo assunto da altre “idee regolative”, quali libertà, fratellanza, eguaglianza, le quali nel corso di due secoli hanno aperto la prospettiva di un nuovo millennio basato su nuove “idee regolative”, quali sussidiarietà, solidarietà ed equità.

Il modo in cui tali “idee regolative” sono state e vengono rese operative (ad esempio, tramite costituzioni, leggi, norme, azioni, programmi e politiche) dipende dalle specifiche situazioni, realtà sociali e culturali.

Come per tutte le “idee regolative”, anche per quella della sostenibilità esiste e ci sarà quindi sempre una varietà di interpretazioni, di attuazione e di modi di agire.

³² R. Schleicher-Tappeser, F. Strati, A. Thierstein, M. Walser, *Sustainable Regional Development. A comprehensive approach*, EURES, Freiburg 1997.

Iniziative locali per l'occupazione e lo 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 originariamente da 80 autorità locali europee per l'inizio di una campagna a favore dello sviluppo locale sostenibile che trova una crescente adesione in moltissime aree territoriali.

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.

Ci sono evidenti esempi e segnali dell'introduzione di una nuova cultura imprenditoriale tesa alla qualità ambientale totale (*Total Quality Environmental Management*)³³ e sostenuta da provvedimenti³⁴ che agevolano il cambiamento culturale anche da parte del consumatore.

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

³³ R. Welford, *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London, 1995.

³⁴ 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.

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.

Tale orientamento comincia ad essere presente in molte normative che riguardano più direttamente il miglioramento delle condizioni dell'ambiente. Si veda, ad esempio, la recente legge italiana (L. 344/1997) per lo sviluppo e la qualificazione degli interventi e dell'occupazione in campo ambientale, nonché le norme relative ai patti territoriali. In particolare, la Delibera CIPE del 21 marzo 1997 specifica che:

- il patto deve essere caratterizzato da obiettivi di promozione dello sviluppo locale in ambito subregionale, compatibili con un uno sviluppo eco - sostenibile;
- i settori, per l'attuazione dei programmi d'intervento integrati, sono quelli dell'industria, dell'agroindustria, dei servizi, del turismo e delle infrastrutture;
- il patto territoriale è espressione del partenariato sociale e può essere promosso da enti locali, altri soggetti pubblici operanti a livello locale, rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori interessate e soggetti privati.

Metodi e fasi delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo 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.

Il metodo suggerito include le seguenti azioni:

- 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.

Si può quindi notare una stretta corrispondenza tra le metodologie suggerite da ICLEI e quelle sperimentate dalle iniziative locali per l'occupazione (ILO) ed esaminate nel capitolo precedente.

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 ILO³⁵.

E' quanto emerge dalle indagini sul campo svolte nell'ambito del Progetto *INSURED*³⁶. Ad esempio, l'esame della Val di Cornia (scelta come caso studio locale riferito alla Toscana) ha rilevato che la prima fase dello sviluppo sostenibile (acquisizione del know-how necessario, animazione, mobilitazione, etc.) ha richiesto dodici anni (cinque nelle ILO), la seconda (applicazione del know-how) è ancora in corso e copre gli ultimi cinque anni (come nelle ILO), mentre la terza (massa critica dello sviluppo autonomo) sembra essere appena iniziata (in genere richiede altri cinque anni di incubazioni nelle ILO).

Le varie esperienze finora svolte dimostrano che molta attenzione va posta soprattutto alle fasi relative:

- al recupero delle risorse esistenti;
- all'animazione ed alla mobilitazione degli attori e delle comunità locali;
- all'acquisizione di conoscenza per favorire l'*eco-renovation* (concetto espresso dalla Conferenza di Copenhagen del 1995);
- all'elaborazione ed attuazione di un complesso di politiche, partnership e tecnologie che aumentano l'efficienza delle risorse, riducono l'inquinamento, creano occupazione, rafforzano le comunità locali, migliorano la qualità del loro tessuto sociale e naturale.

³⁵ Si veda Capitolo precedente - Sviluppo Locale -

³⁶ *INSURED (Instruments for sustainable regional development)*, progetto che fa parte del programma dell'Unione Europea *Ambiente e Clima*: interessa l'Italia (Toscana), la Germania (Mittelhessen), l'Austria (Lower Styria), la Svizzera (St. Gallen/Appenzell) e l'Irlanda (Midwest); è condotto da un gruppo europeo di ricerca costituito da *SRS* di Firenze (Italia), *EURES* di Freiburg (Germania), *OAR* di Wien (Austria), *SICA* di Dublin (Irlanda), *SIASR* di St. Gallen (Svizzera); è stato avviato nell'Aprile 1996 e terminerà alla fine di Marzo 1998.

CAPITOLO

4

ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO LOCALE SOSTENIBILE

Analisi ed orientamento

Come si è potuto notare dai Capitoli precedenti, esistono vari approcci e metodi relativi allo sviluppo locale. Essi costituiscono un patrimonio teorico e pratico che alimenta un processo di innovazione ed apprendimento orientato allo sviluppo sostenibile tramite la progettazione e l'implementazione di iniziative locali per l'occupazione.

A tal fine viene qui proposta la combinazione tra strumenti derivati da recenti ricerche ed indagini, già citate in precedenza:

- prendendo in esame il metodo sperimentato dal progetto *INSURED*, si sottolinea la necessità e la possibilità di usare in modo integrato dieci componenti basilari per orientare alla sostenibilità;
- collocando i risultati di recenti indagini dell'Unione Europea (sull'evoluzione delle iniziative locali per l'occupazione) nelle tendenze di cambiamento dei sistemi organizzativi (economici, sociali ed istituzionali), si identificano sei leve da usare in modo integrato per orientare all'innovazione dello sviluppo locale.

L'impiego delle suddette dieci componenti e delle sei leve connette in modo flessibile ed agevole le fasi di analisi, orientamento e valutazione su due aspetti fortemente interrelati: la sostenibilità e l'innovazione dello sviluppo locale.

Gli strumenti qui proposti hanno una funzione dinamica; orientano al cambiamento; non propongono dettagliati obiettivi ed indicatori quantitativi per lo sviluppo locale; lasciano deliberatamente agli attori locali tale compito di approfondimento.

Alcuni autori³⁷ sostengono la relatività degli indicatori e la necessità di rafforzarne il ruolo come elementi dinamici di orientamento allo sviluppo sostenibile.

Come è noto, gli indicatori servono a misurare un fenomeno, l'andamento di specifiche dinamiche. Bisogna però essere consapevoli che non è tanto la quantità dei dati e dei numeri che può consentire di analizzare un fenomeno ed avviare un processo di cambiamento, bensì la qualità degli indicatori impiegati.

L'indicatore non è quindi solo un numero; rappresenta l'esplicitazione della complessa volontà dell'essere umano; viene scelto dall'uomo e dimensionato sulla base dei suoi valori di riferimento.

Gli indicatori sono in realtà degli strumenti di orientamento; sono orientatori al cambiamento che si desidera determinare nella società. L'umanità ha quindi bisogno più di orientatori che di indicatori.

³⁷ H. Bossell, "Deriving indicators of sustainable development" in *Environmental Modeling and Assessment*, 1996.

Gli orientatori aprono delle prospettive. Gli orientatori cambiano. Sono come occhiali, lenti che servono ad osservare il percorso che si vuole seguire. E per questo vengono cambiati continuamente.

L'orientatore serve a facilitare una visuale complessa. Esso rompe quella che sembra essere l'immediata realtà, ossia la consueta percezione di essa; influenza la vita stessa dell'indicatore.

All'inizio esiste una sorta di simbiosi tra orientatore ed indicatore. Quest'ultimo, nei suoi primi anni di vita (nell'infanzia) è influenzato dalla creatività e dallo spirito innovatore del suo compagno di strada, trova piacere a sentirsi guidato nel prefigurare il futuro. Poi vengono gli anni della maturità, ed il rapporto tra i due si sfilaccia fino a contrapporsi. L'indicatore diventa il garante di modelli di vita concepiti secondo valori divenuti ormai convenzionali e conformisti. L'orientatore, da provetto agente di cambiamento, tende a dissacrare tali valori ed a formularne nuovi, cerca di seguire nuove visioni del futuro, di compiere nuove scelte, aprire opzioni e decidere nuove modalità comportamentali.

Questa non è altro che una metafora. Ma va nuovamente ricordato che dietro l'indicatore e l'orientare c'è il genere umano, la sua conoscenza, il suo sapere. E tra il genere umano c'è sempre chi sceglie il proprio ruolo, o come indicatore o come orientatore.

In realtà, come la storia dell'umanità ha costantemente dimostrato, spesso non sono gli indicatori a mancare, bensì gli orientatori. E questi ultimi mancano perché manca la capacità di determinare valori di riferimento, visioni di sviluppo elaborate e condivise dalle comunità locali e di lungo termine, ossia la capacità di agire con un pensiero strategico rivolto alle future generazioni.

Infine, è vero che alcuni indicatori hanno una valenza generale e trasversale. Essi hanno un ruolo di sintesi; sono utili per inquadrare il fenomeno osservato in un sistema più ampio (ad esempio una dimensione provinciale, regionale, nazionale, europea) e confrontarlo con quanto avviene in altri territori.

La maggior parte degli indicatori, come strumenti di lettura e di misurazione, ha però una natura specifica, legata al contesto locale. Essi vanno concepiti in modo tale da cogliere le diversità e le identità locali, al fine di impiegarle come risorsa basilare per la progettazione, l'implementazione e la valutazione delle iniziative locali per lo sviluppo. Quindi, occorre essere molto prudenti. Non si può prendere un indicatore dall'Irlanda e portarlo asetticamente in Italia, quello italiano in Kenya, quello keniano a New York, e così via. Tali tipi di indicatori sono fortemente legati alle dinamiche sociali, culturali, storiche e valoriali delle popolazioni prese in esame.

Orientamento allo sviluppo sostenibile

In ogni disciplina e settore esistono ormai lunghe liste di indicatori quantitativi per lo sviluppo sostenibile, frutto di dettagliate ed intense discussioni ed elaborazioni.

Oggi sembra essere diventata più impellente la definizione di un approccio e di una metodologia che aiutino a gestire le interrelazioni tra discipline diverse, a governare le interdipendenze tra settori e politiche ed orientarle alla sostenibilità.

Anche per le suddette motivazioni, *INSURED*³⁸ interpreta il paradigma della sostenibilità come:

- un quadro di riferimento generale costituito dalla combinazione di alcune componenti basilari che consentano di leggere le dinamiche dello sviluppo in modo integrato;
- una metodologia per la costruzione di un linguaggio comune che faciliti lo scambio di esperienze, pratiche e significati al fine di sviluppare ulteriormente il dibattito come processo di arricchimento reciproco tra le diverse interpretazioni, approcci, preferenze ed esperienze.

Il metodo elaborato da *INSURED* serve per scorgere, analizzare, valutare le tendenze attuali ed aiutare l'orientamento delle politiche regionali e locali verso la sostenibilità.

Queste ultime vengono esaminate per cogliere la presenza in esse di elementi (buone pratiche) che qualificano i corsi di azione intrapresi dagli attori dello sviluppo in relazione alle condizioni locali (combinazione di punti forti, debolezze, vincoli ed opportunità).

La messa insieme di tali elementi favorisce una migliore comprensione dei processi in corso e diventa il pozzo da cui estrarre raccomandazioni e suggerimenti per la riorganizzazione delle strategie di programmazione regionale e locale.

Applicando tale metodologia a varie realtà territoriali, è possibile comparare i contenuti basilari delle loro dinamiche di sviluppo ed alimentare un continuo scambio di buone pratiche e di esperienze.

La messa in rete di tali realtà, infine, può favorire un processo di reciproco apprendimento e sostegno per rendere sempre più visibile e praticabile l'innovazione dello sviluppo verso la sostenibilità.

Il metodo *INSURED* è quindi focalizzato a far emergere quanto sta già succedendo e a fortificare tale processo.

Tramite l'analisi delle *dimensioni settoriali*, si cerca di individuare "che cosa si vuole sostenere" in una data realtà territoriale (cosa gli attori dello sviluppo progettano e mettono in cantiere; cosa usano delle risorse naturali, costruite dall'uomo ed umane; cosa integrano tra aspetti ambientali, economici e socio-culturali).

³⁸ Le principali finalità di *INSURED, Instruments for sustainable regional development*, (si veda nota 36 - Capitolo 3) sono:

- sviluppare un comune quadro analitico di valutazione per le politiche e le strategie di sviluppo sostenibile a livello regionale e locale, contribuendo a definire un nuovo paradigma, i cui principi possano essere di riferimento per analisi future;
- attingere elementi concreti dalle esperienze presenti in alcuni contesti europei;
- individuare alcuni fattori principali per lo sviluppo sostenibile, inclusi gli aspetti legislativi, normativi, istituzionali, culturali e gestionali;
- elaborare una serie di strumenti per la promozione delle politiche di sviluppo sostenibile a livello regionale e locale, migliorando quelli attualmente disponibili ai vari livelli decisionali.

Dimensioni settoriali (principali elementi di riferimento)

- rispetto dell'integrità dei sistemi ecologici, mantenimento e sviluppo dell'ambiente modellato dall'uomo nel corso dei secoli (patrimonio culturale, storico, etc.), definizione di limiti nell'uso delle risorse naturali (**dimensione ambientale**);
- soddisfazione dei bisogni umani tramite un efficiente uso delle risorse, efficienza di lungo termine basata sullo sviluppo di creatività ed innovazione (**dimensione economica**);
- mantenimento e sviluppo del potenziale umano locale, tramite la valorizzazione del suo patrimonio socio-culturale ed un continuo apprendimento alimentato dall'innovazione di contenuti e metodi formativi (**dimensione socio-culturale**).

La suddetta analisi sarebbe limitata se non si cercasse di individuare anche "come si vogliono gestire" i diversi interessi, bisogni e le opportunità presenti nelle comunità sociali indagate.

Vengono quindi indagate le *dimensioni di equità* (sociale, inter-territoriale ed inter-temporale) riconosciute come indivisibili dalla corrente letteratura.

Se è vero che non si può parlare di una dimensione senza chiamare in causa le altre, è pure vero che esse vengono spesso considerate come implicitamente affermate nel termine generale di equità.

Ecco perché è importante analizzare contemporaneamente la loro unitarietà e specificità: ad esempio, quali sono le misure adottate per affermare tale principio dentro la singola comunità e tra comunità differenti (vicine e lontane); e, con ancora maggiore attenzione, quali misure vengono adottate oggi per trasferire eque opportunità alle future generazioni (cioè quale "buona" eredità lasciamo a loro).

Dimensioni di equità (principali elementi di riferimento)

- sviluppo di pari opportunità per il benessere e la qualità della vita, tra uomini e donne, tra i diversi gruppi sociali, tra le diverse fasce di età, etc. di una comunità locale (**equità sociale e di genere**);
- sviluppo di eque e solidali relazioni con le altre comunità locali, migliorando i rispettivi standards sociali ed ambientali, riducendo quantità e intensità di flusso di materia e di energia (**equità interlocale, interregionale ed internazionale**);
- sviluppo di eque e solidali relazioni con le future generazioni (**equità intertemporale**) tramite azioni di lungo periodo relative 1) al mantenimento ed allo sviluppo del capitale naturale e del patrimonio culturale, 2) al risanamento ed al miglioramento di quello prodotto dall'uomo, 3) all'evoluzione del capitale umano, 4) alla piena considerazione ed al contenimento di tutti i possibili rischi (inclusi quelli relativi all'impiego delle tecnologie).

Ma anche questa analisi risulterebbe limitata, se non si cercasse di individuare "quali approcci sistemici" sono necessari per affrontare i suddetti problemi ("cosa si vuole sostenere" e "come").

Ecco perché è importante analizzare quali sono i principi ed i metodi adottati in grado di favorire la complementarità, l'interdipendenza, l'evoluzione cooperativa delle diverse componenti di un sistema. Esse emergono esaminando le **dimensioni sistemiche / organizzative**, ossia: diversità, sussidiarietà, partnership e networking, partecipazione.

Sono concetti che, combinati, rafforzano la democrazia dei sistemi organizzativi. Sono concetti di olistico organizzativo ed hanno molte convergenze con le dinamiche di un ecosistema: apertura interna ed esterna, autorganizzazione, autoriproduzione, interdipendenza, affidabilità relazionale, elasticità, flessibilità, diversità, complessità, incertezza, etc.

Dimensioni sistemiche / organizzative (principali elementi di riferimento)

- mantenimento e valorizzazione delle identità locali (naturali, delle specie e dell'habitat, economiche, socioculturali, organizzative e politiche); si tratta del concetto di **diversità** che, nato nell'ambito dell'ecologia biologica, è oggi diventato uno dei parametri distintivi dell'innovazione culturale, sociale, economica ed ambientale;
- valorizzazione del ruolo e rafforzamento dei poteri delle autorità locali (per esempio, in Italia i comuni), combinando l'approccio *top-down* (dall'alto verso il basso) con quello *bottom-up* (dal basso verso l'alto); si tratta del concetto di **sussidiarietà** che, nato nell'ambito delle scienze sociali e della dottrina sociale cattolica, è oggi diventato metodologia istituzionale, organizzativa e relazionale (autonomia e responsabilizzazione dei livelli più bassi della gerarchia perché gestiscano direttamente la loro vita e la loro attività; intervento dei livelli più alti solo se esistono tangibili vantaggi di carattere più generale o se si manifesta incapacità dei singoli e delle comunità a fare da soli);
- cooperazione tra attori locali (pubblici, privati, sociali) e sviluppo di relazioni con gli attori esterni alla realtà interessata, tramite la creazione di coordinamenti, alleanze, aggregazioni, forme organizzative a rete nelle quali le decisioni di ciascuna componente acquistano maggiore valore all'interno di una visione di sviluppo locale condivisa da tutti gli attori locali; si tratta dei concetti di **partnership** e **networking** che, nati nell'ambito delle scienze sociali, sono oggi diventati indicatori di innovazione organizzativa, imprenditoriale, sociale ed istituzionale (ad esempio la cooperazione tra autorità locali);
- perseguimento e sviluppo di modalità e tecniche che coinvolgono (e formano) le popolazioni nella formulazione di scelte e politiche, nella loro attuazione, nel monitoraggio dei loro risultati e nella valutazione del loro impatto; si tratta del concetto di **partecipazione** che, evidenziato nelle scienze politiche e sociali, affonda le sue radici nella filosofia umana e caratterizza la relazione tra gli individui e i sistemi organizzativi (comunità sociali, istituzioni pubbliche e private, partiti, associazioni, imprese, stati, regioni, province, comuni, etc.)

Orientamento all'innovazione dello sviluppo locale

L'inchiesta dell'Unione Europea sulle *Iniziative locali di sviluppo e occupazione* (SEC 564(95)) ha confrontato le principali caratteristiche di due approcci allo sviluppo locale: quello tradizionale e quello nuovo. Dall'analisi dei due approcci, emerge un significativo cambiamento, soprattutto se viene letto in correlazione con le tendenze dei sistemi organizzativi in molte aree della società attuale (imprese, istituzioni, comunità locali, etc.), come qui di seguito sintetizzato.

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
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
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>Per gestire i sistemi organizzativi, oggi occorre usare il pensiero strategico basato sulla concatenazione di visione, missioni ed obiettivi. La suddetta correlazione dà visibilità alla strategia e consente di mantenere e sviluppare la coesione organizzativa (messa in rete) e l'allargamento della compagine degli attori - decisori (<i>partnership</i>). In tale contesto, alleanze su comuni impegni coinvolgono organismi pubblici e privati. Si tratta di un pensiero di lungo termine che tende a promuovere un approccio di pianificazione flessibile, condiviso dagli operatori, i quali vanno motivati e corresponsabilizzati nelle decisioni e nelle azioni quotidiane al fine di ottenere il massimo possibile di apprendimento, creatività, innovazione, impegno, assunzione del rischio e soluzione dei problemi. A tale fine tutta l'organizzazione deve acquisire la capacità di usare: incertezza, instabilità, differenziazione, complessità, <i>glocalità</i> (dimensioni globali e locali) e personalizzazione delle attività.</p>	

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
gestione	animazione
intervento	incentivazione e stimolo
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>Un sistema organizzativo deve essere dinamico, favorendo la mobilitazione delle proprie risorse tramite azioni innovative che alimentano il cambiamento: consultazione, partecipazione, motivazione, delega di responsabilità, affermazione di autonomie. Il ruolo del manager di un progetto o di un organizzazione, è quello dell'allenatore, del tutor e dell'educatore dei collaboratori.</p>	

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
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
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>I nuovi concetti della trasformazione organizzativa evidenziano come essa debba essere orientata al mercato, alla soddisfazione del cliente ed alla ricerca di nuove opportunità di sviluppo.</p> <p>Sistemi, processi, prodotti e servizi devono rapidamente adattarsi ai cambiamenti delle condizioni di mercato, essere innovativi e focalizzati al cliente (personalizzazione). Il cliente costituisce una delle più importanti risorse endogene. Egli entra nell'intero processo produttivo, alleandosi con il produttore. Si crea così una nuova figura, quella del <i>prosumer</i>³⁹ (termine forgiato dalla fusione di <i>producer</i> e <i>consumer</i>). Anche le istituzioni ed i servizi pubblici devono essere guidati da tali principi, recuperando la loro naturale funzione di alleati del cittadino.</p> <p>La concorrenza è basata sulla qualità, sull'innovazione, sulla cooperazione per soddisfare le esigenze dei clienti ed aumentare il benessere locale. La concorrenza non esclude la cooperazione, anzi la alimenta. Infatti, il concorrente non è più visto come un nemico da abbattere, ma come un potenziale e futuro socio, cliente o fornitore.</p> <p>L'innovazione si nutre di diversificazione ed entrambe significano aumento della varietà di prodotti, comportamenti e stili di vita. L'innovazione è alla base del cambiamento; non rappresenta solo la capacità di inventare e ricercare cose nuove, ma come farlo affinché siano colte le opportunità per il cambiamento interno ed esterno all'impresa; non riguarda solo cosa si fa (prodotti e servizi), ma come farlo nel miglior modo possibile⁴⁰.</p>	

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
standardizzazione	sperimentazione
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>I sistemi organizzativi sono in continuo apprendimento. Adottano ed adattano nuovi metodi, prodotti, servizi, mercati, etc. Sperimentano ogni giorno innovazioni di prodotto e di processo, tenendo sempre a riferimento la complessa natura dei problemi e l'incertezza. Piani e progetti devono essere rivisti istantaneamente. Il pensiero strategico connette la flessibilità degli obiettivi e delle differenti fasi per raggiungere la visione organizzativa e attenersi alle missioni consensualmente validate.</p> <p>Quando un'organizzazione non segue più tali principi di pianificazione strategica, smette di essere un sistema in continuo apprendimento, standardizza sé stessa, diventa rigida ed inefficiente, mentre le sue finalità rischiano di diventare inefficaci.</p>	

³⁹ Termine coniato per la prima volta da A. Toffler, *The Third Wave*, Bantam, New York, 1981.

⁴⁰ OECD, *Territorial development and structural change: a new perspective on adjustment and reform*, Paris, 1993.

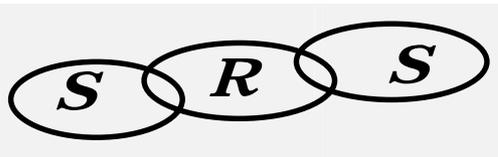
<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
organizzazione settoriale rigida	organizzazione cooperativa, intersettoriale, reti di progetti e di iniziative
politica dell'occupazione diretta verso settori e utenti (beneficiari specifici)	politica di sviluppo concentrata su progetti creatori di occupazione
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>Le organizzazioni si trasformano: da strutture rigide e formali a strutture flessibili, frattali, ologrammatiche, otoniche e virtuali; da grandi e complesse a snelle e semplificate; da gerarchiche e verticalizzate a piatte ed orizzontali; da concentrate ad associate; da centralizzate a decentrate e federate. Si sviluppano azioni per promuovere una maggiore autonomia imprenditoriale ed intraprenditoriale (all'interno di una stessa organizzazione): da controllo a delega di poteri; da attività a risultati; da orientamento alle funzione a creazione di gruppi di lavoro basati su progetti e missioni; da compiti individuali e frammentari a lavori multidimensionali e ricomposti.</p> <p>In tal modo, le organizzazioni mirano all'integrazione di un vasto raggio di attività, diventano intersettoriali, reti partecipative (e spesso volontarie) di centri e gruppi di progetto, coordinati ed interrelati.</p>	

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
specializzazione	polivalenza
amministrazione	informazione
qualificazione tecnica	qualità interpersonali, ossia <i>know-how</i> relazionale
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>Il capitale umano, risorsa indispensabile per i sistemi organizzativi, deve essere continuamente alimentato e migliorato. Forte attenzione è posta sulla formazione, sulla conoscenza e sulla cultura, sul sistema delle microdecisioni che supporta l'organizzazione. Il lavoro da individuale si trasforma in attività svolte da gruppi, siano essi localmente vicini (stesso luogo) o spazialmente lontani (reti). Ciascun membro dell'organizzazione deve essere in grado di analizzare, diagnosticare ed intervenire sulle variazioni dei processi produttivi, assumendosi il rischio della decisione per risolvere problemi in tempo reale. Fattori basilari del cambiamento organizzativo sono: dal semplice compito al lavoro multidimensionale; dalla specializzazione alla molteplicità di combinazioni operative; dallo specialista al generalista. In questo processo, il ruolo delle tecnologie è determinante. L'uso di sistemi sempre più sofisticati ed esperti affida alla macchina la specializzazione e la ripetizione di standards, mentre spetta all'uomo orchestrare movimenti e decisioni, cioè dirigere e controllare i processi produttivi. L'informazione deve apparire in tutti i luoghi in cui è necessaria per mantenere attiva l'organizzazione. L'organizzazione, come rete, va governata tramite la coesione di decisioni articolate e flessibili. L'organizzazione, come organismo vitale fatto di persone, deve consentire la loro interazione ed il rapporto con sistemi sociali complessi. Quindi, alla formazione tecnica e di mestiere, si affianca quella delle dinamiche relazionali (comunicazione, negoziazione, risoluzione dei conflitti, apprezzamento della diversità).</p>	

<i>approccio tradizionale allo sviluppo</i>	<i>nuovo approccio allo sviluppo</i>
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	utilizzazione delle nuove tecnologie per diffondere e condividere l'informazione
<i>tendenze dei sistemi organizzativi</i>	
<p>Molteplici sono i ruoli professionali e di vita sociale, presenti nel singolo individuo. E' da lui, ed intorno a lui, che ha origine e si manifesta la complessità sociale. Le percezioni di tempo, spazio e luogo sono molto fluide e combinate (anche per il crescente uso di tecnologie dell'informazione). I modi di lavorare e produrre sono influenzati dai processi di dematerializzazione. Tecnologia dell'informazione e servizi tendono a prevalere come settori occupazionali trasversali, trasformando lo stesso ruolo dell'industria ed ancor più il suo modo di essere ed operare.</p>	

Il suddetto confronto evidenzia la consistenza di un cambiamento significativo. Gli attori locali lo gestiscono e lo influenzano dimostrando capacità imprenditoriale e di iniziativa sociale. Dalla loro esperienza, possono trarsi alcune lezioni per analizzare, orientare e valutare il processo di innovazione dello sviluppo locale impiegando simultaneamente sei fondamentali leve (o criteri):

- **apertura** interna ed esterna; per promuovere fluide relazioni interne, con il contesto sociale interessato e con le iniziative di altre località;
- **apprendimento** continuo; per promuovere scambio e trasferimento di conoscenza; per facilitare innovazione culturale, tecnologia, creatività, etc.;
- **missione**; per rendere concreto l'orientamento valoriale dell'iniziativa (visione condivisa dalle comunità locali); essa è basilare per orientare l'iniziativa alle *finalità ed ai principi dello sviluppo sostenibile*;
- **cliente**; per coinvolgere le comunità locali nella progettazione, nell'implementazione e nella valutazione dell'iniziativa locale;
- **mercato**; per sostenere l'iniziativa locale con la gestione oculata delle risorse endogene ed esogene, tenendo conto delle interdipendenze tra le realtà interessate e le altre località;
- **risultato**; per indirizzare e monitorare l'iniziativa locale, tenendo presenti i suoi effetti economici, socioculturali ed ambientali.

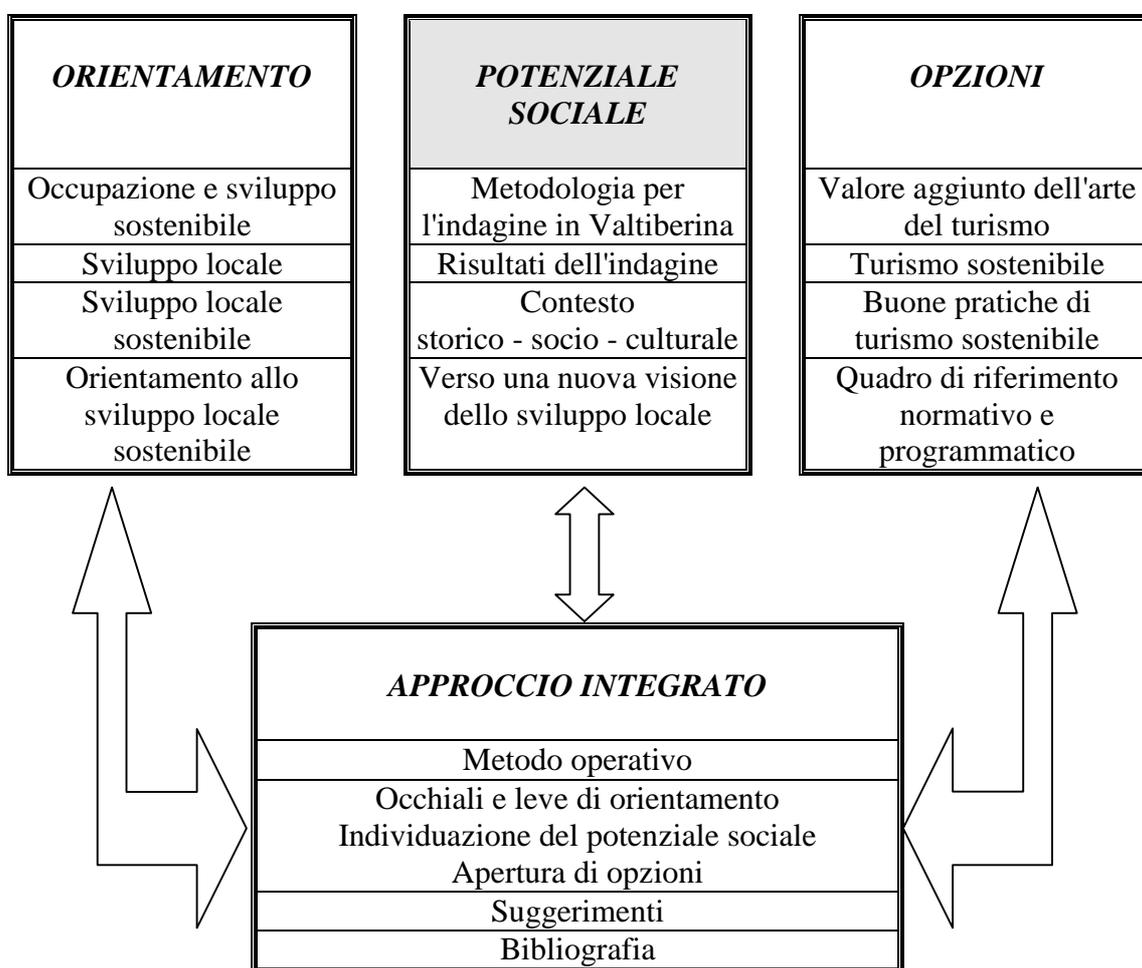


Associazione Professionale

Studio Ricerche Sociali

dr Filippo Strati, Marta Franci, Mario Ferroni

SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE NELLA VALTIBERINA



POTENZIALE SOCIALE	
Metodologia per l'indagine in Valtiberina	Capitolo 1 - pag. 1
Risultati dell'indagine	Capitolo 2 - Commento - pag. 12 Capitolo 3 - Informazione dettagliata - pag. 26
Contesto storico - socio - culturale	Capitolo 4 - pag. 43
Verso una nuova visione dello sviluppo locale	Capitolo 5 - pag. 51

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione del seguente rapporto è stata possibile con il contributo di molte persone:

- partecipanti al corso di orientamento professionale, tenuto a Sansepolcro tra Novembre e Dicembre 1997;
- rappresentanti di Comuni, Comunità Montana, Provincia, Camera di Commercio, istituzioni turistico e culturali, associazioni economiche e sociali;
- intervistate come componenti del campione ragionato relativo alle iniziative esaminate in Valtiberina.

A tutte loro vanno i ringraziamenti dello Studio Ricerche Sociali (SRS), ricordando il contributo delle amministrazioni pubbliche della Valtiberina ed in particolare:

Casini Dario (sindaco di Sansepolcro)

Cioni Claudio (vice sindaco di Anghiari)

Cominazzi Antonio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Datti Silvio (sindaco di Badia Tedalda)

Di Paolo Anna Maria (orientamento professionale Provincia di Arezzo)

Fedeli Raffaello (area socio-culturale Comune di Monterchi)

Martelli Matteo (preside dell'Istituto Tecnico Statale Commerciale "Fra Luca Pacioli" di S. Sepolcro)

Moretti Enzo (formazione professionale Provincia di Arezzo)

Nocentini Claudio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Giuseppe (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (settore agricoltura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (presidente Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Tarducci Maria (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Il gruppo di lavoro dello SRS, costituito da Paola Paradisi e Daniele Stasi, è stato coordinato da Marta Franci. A Filippo Strati va la responsabilità del coordinamento scientifico e del modo con il quale è stata predisposta la presentazione dei risultati della ricerca - azione.

CAPITOLO

1

METODOLOGIA PER L'INDAGINE IN VALTIBERINA

Ricerca - azione

Per svolgere questa ricerca-azione è stata di estrema utilità l'attuazione di un corso di orientamento (della durata di 120 ore, articolate su 4 moduli), al quale hanno attivamente partecipato: Casu Silvia, Chiasserini Erika, Cipriani Francesca, Fontana Emanuele, Gattari Giuliana, Guidi Daniela, Onofri Silvia, Pierantoni Daniela, Resti Simone e Rosà Anna Maria.

Primo modulo (dal 24 al 28 Novembre 1997) - Concetti e metodo di analisi
Argomenti trattati
<ul style="list-style-type: none">• Introduzione, familiarizzazione, esposizione del programma, finalità, metodologia, contratto d'aula, autopresentazione, team, sintesi del lavoro dello scorso anno• Sviluppo sostenibile, turismo sostenibile, orientatori ed indicatori• Valtiberina: scenario, definizione di turismo sostenibile, orientatori ed indicatori• Analisi SWOT Valtiberina• Stesura del questionario per analisi sul campo• Simulazione ed esercitazione per le interviste• Organizzazione dell'analisi sul campo
Secondo modulo (dal 1 al 5 Dicembre 1997) - Analisi sul campo
Argomenti trattati
Analisi sul campo, tutoraggio corsisti; approfondimento dei seguenti argomenti: <ul style="list-style-type: none">• Categorie economiche: aziende, enti di promozione turistica, assessorati• Scambi culturali, economici, partnership, networking• Piano di sviluppo socio-economico• Patto territoriale• Misure di supporto alla crescita culturale imprenditoriale• Programmi UE• Funzione dei premi «turismo e ambiente»
Terzo modulo (dal 9 all'11 Dicembre 1997) - Valutazione dei risultati
Argomenti trattati
<ul style="list-style-type: none">• Analisi dei materiali raccolti, selezione iniziative• Elementi di progettazione delle iniziative• Valorizzazione turistica, marketing turistico, comunicazione, promozione del territorio• Criteri imprenditoriali e buone pratiche
Quarto modulo (dal 19 al 22 Dicembre 1997) - Promozione del turismo sostenibile
Argomenti trattati
<ul style="list-style-type: none">• Presentazione primi risultati, sistemazione del piano• Confronto delle buone pratiche• Indirizzi del piano di sviluppo socio-economico e del patto territoriale• Criteri per un premio «turismo e ambiente»

Le persone che hanno partecipato al corso di orientamento sono quindi 10, 4 delle quali laureate, 5 diplomate (di cui 2 frequentano attualmente l'università), 1 con licenza media inferiore. La loro età è compresa fra i 22 e i 41 anni. Sono tutte residenti nella provincia di Arezzo: 1 Arezzo; 4 Sansepolcro; 1 Pieve Santo Stefano; 1 S. Giovanni Valdarno; 3 Anghiari.

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.

La loro conoscenza specifica del territorio e l'esperienza diretta di alcuni di loro, anche nel settore turistico, hanno contribuito ad arricchire sia il momento formativo sia la fase di rilevazione ed analisi dei dati.

Punti di partenza di questo corso sono stati anche i risultati di una simile iniziativa svolta l'anno precedente (1996)¹. Essi sono stati commentati durante il corso, formulando un'interpretazione di turismo sostenibile applicabile al contesto della Valtiberina. Tale formulazione è servita ad individuare le aree problematiche da indagare, gli orientatori al turismo sostenibile e all'innovazione nello sviluppo locale. I prodotti di tale elaborazione sono raffigurati dal questionario e dalla scelta di 26 iniziative locali come campione di indagine.

Definizione di turismo sostenibile e di innovazione dello sviluppo locale

L'analisi sul campo ha avuto la finalità di esaminare alcune iniziative locali della Valtiberina per cogliere il loro orientamento:

- al turismo sostenibile;
- all'innovazione dello sviluppo locale.

Durante il corso di orientamento sono stati esaminati i principali contenuti concettuali necessari ad individuare le caratteristiche della sostenibilità e dell'innovazione, partendo dalla definizione di turismo sostenibile, applicabile in Valtiberina, secondo le tre dimensioni e le 10 componenti proposte dal metodo *INSURED*².

¹ F. Strati et al., *Ricerca - azione ed orientamento professionale nel settore del turismo in Valtiberina*, Dicembre 1996.

² *INSURED (Instruments for sustainable regional development)*, progetto che fa parte del programma dell'Unione Europea *Ambiente e Clima*: interessa l'Italia (Toscana), la Germania (Mittelhessen), l'Austria (Lower Styria), la Svizzera (St. Gallen/Appenzell) e l'Irlanda (Midwest); è condotto da un gruppo europeo di ricerca costituito da *SRS* di Firenze (Italia), *EURES* di Freiburg (Germania), *OAR* di Wien (Austria), *SICA* di Dublin (Irlanda), *SIASR* di St. Gallen (Svizzera); è stato avviato nell'Aprile 1996 e terminerà alla fine di Marzo 1998.

<i>Turismo sostenibile è quello che</i>	<i>Dimensione</i>	<i>Componente</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>valorizza ed utilizza le risorse endogene (cultura, storia, tradizioni, ambiente naturale, sociale, economico)</i> 	<i>Dimensione 1</i> <i>Integrazione intersettoriale</i>	<i>Ambiente:</i> impatto ambientale <i>Economia:</i> effetti sul benessere economico <i>Socio-cultura:</i> effetti sul benessere sociale e culturale
<ul style="list-style-type: none"> • <i>senza compromettere l'integrità e le potenzialità del territorio nell'interesse delle attuali e delle future generazioni</i> 	<i>Dimensione 2</i> <i>Integrazione di equità</i>	<i>Equità sociale:</i> pari opportunità all'interno della comunità locale <i>Equità interlocale:</i> pari opportunità tra comunità diverse <i>Equità intertemporale:</i> pari opportunità tra generazioni presenti e future
<ul style="list-style-type: none"> • <i>attivando tra offerta e domanda di turismo un processo interattivo di scambio di conoscenza e di apertura culturale</i> 	<i>Dimensione 3</i> <i>Integrazione di sistema / organizzativa</i>	<i>Diversità:</i> valorizzazione delle identità locali <i>Sussidiarietà:</i> combinazione tra approcci <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> <i>Partnership e networking:</i> cooperazione tra attori locali, creazione di reti, alleanze, etc. <i>Partecipazione:</i> coinvolgimento delle comunità ospitanti e dei turisti

L'orientamento al processo di innovazione dello sviluppo locale è stato definito tramite sei fondamentali criteri o leve:

<i>Apertura</i> (interna ed esterna)	Per favorire e promuovere <i>partnership e networking</i>
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

<i>Apprendimento</i>	Per alimentare continuamente la conoscenza tramite la formazione, lo scambio e la capitalizzazione di esperienze e metodologie
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Missione	Per favorire e promuovere missioni (comportamenti operativi) dell'iniziativa necessarie alla realizzazione di una visione (finalità e valori) che si avvicini ai principi del <i>turismo sostenibile</i>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cliente	Per individuare destinatari ed utilizzatori (cliente - tipo ³) dell'iniziativa in modo da coinvolgerli nella progettazione e nella gestione del prodotto - servizio
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mercato	Per sostenere l'iniziativa con analisi di mercato ed appropriato <i>marketing</i>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Risultato	Per verificare gli effetti economici, sociali ed ambientali dell'iniziativa, i livelli di qualità del servizio e la loro corrispondenza alle esigenze dei clienti e delle comunità interessate (<i>client satisfaction</i>)
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strumento di indagine: il questionario

Il questionario, utilizzato per l'analisi sul campo, è stato costruito insieme ai corsisti ed è strutturato in 4 aree problematiche.

<i>Area problematica</i>	<i>Finalità</i>
AP1 - parte anagrafica	Identificazione dell'iniziativa
AP2 - soggetti dell'iniziativa	Individuazione degli attori locali dell'iniziativa
AP3 - progetto e sua attuazione	Definizione dei contenuti dell'iniziativa
AP4 - valutazione delle dinamiche	Individuazione dei processi messi in moto dall'iniziativa

³ 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 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 (F. Strati et al., *Come creare la propria attività e la propria impresa*, Regione Toscana, 1995).

Ogni area è strutturata in indicatori per convogliare in modo ragionato (anche attraverso appositi indici) una serie di informazioni tese a cogliere i caratteri portanti dell'iniziativa indagata.

AP1	Indicatori
PARTE ANAGRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> • nome dell'iniziativa • luogo; indirizzo e numero telefonico • tipologia della zona dove si svolge l'attività (montana, rurale, agricola, industriale, urbana) • persona intervistata, data rilevazione ed intervistatore • fasi dell'iniziativa (ideazione, progettazione, avvio e lancio, sviluppo, consolidamento, conclusione) • parole chiave che sintetizzano i caratteri innovatori o esemplari dell'iniziativa

AP2	Indicatori
SOGGETTI DELLA INIZIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • promotori (chi) • agenti collettivi coinvolti e sostenitori (con chi) • destinatari (per chi)

AP3	Indicatore	<i>Componenti Turismo Sostenibile</i>
PROGETTO E SUA ATTUAZIONE	Aspettative dei promotori nell'iniziativa	
	• protezione e valorizzazione ambientale	<i>Ambiente</i>
	• sviluppo economico ed occupazionale	<i>Economia</i>
	• diversificazione ed integrazione dello sviluppo locale	
	• valorizzazione delle risorse economiche locali	
	• valorizzazione delle culture locali	<i>Socio-cultura</i>
	• confronto e scambio con altre culture	
	• valorizzazione e sviluppo socio-culturale dell'area	
	• sviluppo della coesione sociale nella comunità locale interessata dall'iniziativa	<i>Equità sociale</i>
	• sviluppo della coesione sociale tra le comunità locali dell'area	<i>Equità interlocale</i>
• sviluppo della coesione sociale tra le generazioni presenti e future	<i>Equità intertemporale</i>	
• recupero, mantenimento e sviluppo delle identità locali dell'area	<i>Diversità</i>	
• collaborazione ed integrazione tra programmi - progetti di sviluppo dell'area ed iniziative promosse in modo autonomo da individui o associazioni	<i>Sussidiarietà</i>	
• sviluppo di forme di compartecipazione tra promotori	<i>Partnership e Networking</i>	
• sviluppo di reti tra promotori		
• sviluppo della partecipazione della popolazione locale	<i>Partecipazione</i>	

AP3	Indicatore Attività svolte nell'iniziativa
PROGETTO E SUA ATTUAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • qual è la principale attività dell'iniziativa esaminata • quali altre attività sono svolte • con quali altre attività o settori è collegata l'iniziativa • quali sono le principali tipologie di clienti dell'iniziativa

AP3 / PROGETTO E SUA ATTUAZIONE		
Indicatore: Azioni a sostegno dello sviluppo delle attività		
<i>Componenti Turismo Sostenibile</i>	<i>Orientatori</i>	<i>Leve Innovazione Sviluppo Locale</i>
<i>Ambiente</i>	1. risanamento ambientale	<i>Missione</i>
	2. creazione di aree protette e/o parchi	
	3. recupero e/o sviluppo di specie biologiche (biodiversità)	
	4. riduzione consumi energetici	
	5. riduzione consumi di acqua	
	6. riduzione consumi di suolo	
	7. riduzione inquinamento acustico	
	8. riduzione inquinamento atmosferico	
	9. riduzione produzione di rifiuti	
	10. riduzione dell'impiego di sostanze e prodotti chimici	
	11. riduzione dell'impiego di sostanze, materie, materiali e prodotti tossici	
	12. riduzione imballaggi	
	13. aumento dell'impiego di materie prime, semilavorati e prodotti naturali	
	14. aumento dell'impiego di materie e prodotti alimentari naturali e/o biologici	
	15. aumento dell'impiego di fonti energetiche rinnovabili e/o alternative	
	16. aumento dell'impiego delle tecnologie dell'informazione (informatica)	
	17. aumento dell'impiego di acqua riciclata	
	18. selezione di prodotti, materiali e materie già impiegate nelle suddette attività per renderli adeguati alla loro riutilizzazione	
	19. selezione dei rifiuti per il loro riciclaggio	
	20. analisi e monitoraggio degli effetti ambientali (positivi e negativi) delle suddette attività	<i>Risultato</i>

AP3 / PROGETTO E SUA ATTUAZIONE		
Indicatore: Azioni a sostegno dello sviluppo delle attività		
<i>Componenti Turismo Sostenibile</i>	<i>Orientatori</i>	<i>Leve Innovazione Sviluppo Locale</i>
<i>Economia</i>	21. aumento della qualità delle attività rispettando le caratteristiche ambientali e socio - culturali dell'area	<i>Missione</i>
	22. coinvolgimento e motivazione dei clienti	<i>Cliente</i>
	23. coinvolgimento e motivazione dei collaboratori	<i>Apertura</i>
	24. valutazione delle attività definendo obiettivi di qualità e verificandone il raggiungimento	<i>Risultato</i>
	25. monitoraggio della soddisfazione dei clienti	
	26. promozione dell'iniziativa	<i>Mercato</i>
	27. promozione dell'immagine territoriale (ambiente, cultura, storia, etc.)	
<i>Socio-cultura</i>	28. formazione professionale degli operatori e dei collaboratori	<i>Apprendimento</i>
	29. formazione ambientale degli operatori e dei collaboratori	
	30. sensibilizzazione del cliente alla qualità delle attività	<i>Cliente</i>
	31. sensibilizzazione del cliente alla qualità ambientale per una migliore utilizzazione di prodotti e servizi (riduzione di rifiuti, di consumi energetici, di acqua, di materie prime, di prodotti chimici; recupero risorse; alimentazione sana e naturale; etc.)	
	32. promozione di scambio di esperienze, conoscenza, cultura tra clienti e comunità locali	<i>Apprendimento</i>
	33. sensibilizzazione del cliente alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture delle comunità locali	
	34. sensibilizzazione delle comunità locali alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture delle aree di provenienza dei clienti	
<i>Equità sociale</i>	35. promozione delle pari opportunità tra donne e uomini	<i>Missione</i>
	36. promozione di opportunità per l'integrazione sociale della e nella comunità locale	
<i>Equità interlocale</i>	37. coinvolgimento delle altre comunità locali, aiutandole a valorizzare le loro risorse	
<i>Equità intertemporale</i>	38. analisi e valutazione delle conseguenze (positive e negative) dell'iniziativa e delle sue attività sulle future generazioni	

AP3 / PROGETTO E SUA ATTUAZIONE		
Indicatore: Azioni a sostegno dello sviluppo delle attività		
<i>Componenti Turismo Sostenibile</i>	<i>Orientatori</i>	<i>Leve Innovazione Sviluppo Locale</i>
<i>Diversità</i>	39. ricerca ed analisi delle diversità locali per svilupparle (recupero, mantenimento, innovazione); indicare quali delle seguenti identità (diversità) sono prese in esame: gastronomiche; culturali; ambientali; agricole; biologiche (specie, biotipi, etc.); relative a tradizioni produttive (artigianato, etc.); religiose; storiche; sociali (usi e costumi); altro (specificare)	<i>Missione</i>
<i>Sussidiarietà</i>	40. promozione di responsabile ed autonoma gestione dell'iniziativa e della sua attiva interazione con le politiche di sviluppo perseguite per la Val Tiberina	<i>Apertura</i>
<i>Partnership e Networking</i>	41. stabilimento di contatti con altre iniziative (locali, regionali, nazionali, europee) tra promotori di iniziative simili anche in altri settori	
	42. creazione di forme di stabile compartecipazione tra promotori (pubblici e/o privati)	
<i>Partecipazione</i>	43. creazione, promozione e partecipazione a reti (locali, regionali, nazionali, europee) tra promotori di iniziative simili anche in altri settori	<i>Missione</i>
	44. coinvolgimento delle popolazioni interessate dall'iniziativa tramite: strumenti, canali e modalità di informazione; forme di animazione sociale e mobilitazione; procedure di partecipazione alle decisioni ed al controllo dell'iniziativa	

AP3	Indicatori
PROGETTO E SUA ATTUAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • numero addetti • finanziamenti • supporto, consulenza, assistenza all'iniziativa (informazione su leggi, settori, opportunità; progettazione dell'iniziativa; analisi di mercato; marketing; logistica; gestione amministrativa e contabile; gestione dell'organizzazione; innovazione tecnologica di prodotto e di processo; fornitura di locali, attrezzature, personale, etc.; altro) • legislazione di sostegno

AP4	Indicatori
VALUTAZIONE DELLE DINAMICHE	<ul style="list-style-type: none"> • punti forti dell'iniziativa • quali elementi o vincoli possono minacciare i punti forti nell'immediato futuro • punti deboli dell'iniziativa • quali opportunità possono essere colte nell'immediato futuro per dare positive soluzioni alle suddette debolezze • principali difficoltà incontrate dall'iniziativa • soluzioni (trovate/previste) alle suddette difficoltà

Costruzione del campione

La rilevazione dei dati è stata svolta tramite interviste ad un campione di attori locali che agiscono nel territorio della Valtiberina (operatori economici, istituzionali e sociali). Il campione è stato costruito partendo dall'esperienza del lavoro dell'anno passato e da un'ulteriore fase di ricerca condotta nel mese di novembre 1997. La raccolta di informazioni ha permesso la realizzazione di una «mappa tematica» del territorio nella quale sono stati inseriti le seguenti tipologie di attività:

- alberghi;
- campeggi;
- aziende agrituristiche;
- uffici di informazioni turistiche;
- associazioni pro-loco;
- attività tradizionali;
- manifestazioni tradizionali e culturali.

Per ogni Comune sono state prese in esame le attività o i luoghi che contribuiscono maggiormente alla definizione dell'identità dei singoli centri e al tipo di turismo che qui viene offerto. I corsisti hanno così potuto lavorare sulle personali conoscenze e sul grado di consolidamento delle singole iniziative sul territorio.

Questo lavoro di gruppo ha sollecitato un effettivo scambio di conoscenze e una buona base di partenza per avviare l'indagine sul campo. I corsisti, con simulazioni in aula, sono stati allenati ad effettuare le interviste.

Il campione di iniziative è stato scelto cercando di rispettare sia la suddivisione territoriale, sia l'importanza delle singole attività all'interno della Valle, sia la tipologia e il settore di intervento della filiera turistica.

Nella fase di indagine sono stati formati 5 sottogruppi, ognuno dei quali ha lavorato singolarmente sui comuni di Anghiari, Monterchi, Caprese Michelangelo, Badia Tedalda, Sestino.

Le iniziative di Sansepolcro sono state esaminate invece da tutti i corsisti in quanto molte delle attività della Valtiberina si svolgono in quest'area comunale.

Il seguente campione è quello definitivo, costituito da coloro che hanno acconsentito ad essere intervistati.

1. **Borgo Palace Hotel**, Sansepolcro - Sara Brazzini, Capo ricevimento
2. **Giochi di Bandiera**, Sansepolcro - Maurizio Del Barna, Direttore tecnico Società Sbandieratori
3. **Tradizioni Popolari**, Sansepolcro - Franco Polcri, Associazione «Vivere a Sansepolcro»
4. **Convegno Macrobiotico**, Sansepolcro - Alessandro Sabatini, Responsabile Umbria, Lazio, Toscana del centro «Un punto macrobiotico»
5. **Carnevale in Piazza**, Sansepolcro - Bruno Tredici, Misericordia
6. **Concorso Cortometraggio**, Sansepolcro - Sergio Dini, Circolo Mediamultimedia
7. **Itinerari trekking**, Sansepolcro - William Ciavelli, Presidente sezione C.A.I.
8. **Aree Protette**, Sansepolcro - Antonio Cominazzi, Assessorato Demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana
9. **Estate Monterchiese**, Monterchi - Angelo Perla, Museo della Madonna del Parto di Piero della Francesca
10. **Convegno Nazionale sulla Poesia**, Monterchi - Raffaello Fedeli, Responsabile Area Socio - Culturale Comune di Monterchi
11. **Progetto Tevere**, Sansepolcro - Anna Campanini, Liceo scientifico «Piero della Francesca»
12. **Centro di documentazione storica della civiltà contadina**, Pieve Santo Stefano - Ilario Calchetti
13. **Corale**, Monterchi - Lina Guadagni
14. **Promozione e vendita prodotti artigianali**, Badia Tedalda - Federica Marini, Pro-loco
15. **Centro studi della civiltà appenninica**, Sestino - Giancarlo Renzi, Segretario Centro Studi delle Civiltà Appenniniche
16. **Allevamento mucca chianina**, Sansepolcro - Silvio Datti, Sindaco di Badia Tedalda e rappresentante allevatori mucca chianina
17. **Il castello dei sorci**, Anghiari - Primetto Barelli
18. **Campeggio e casa di Michelangelo**, Caprese Michelangelo - Dody Decker, Associazione Michelangelo
19. **Indirizzo scolastico per operatore agrituristico**, Pieve Santo Stefano - Danilo Bianchi, Istituto Statale per l'Agricoltura
20. **Fiera dell'Antiquariato**, Anghiari - Claudio Cioni, Vice Sindaco del Comune di Anghiari
21. **Teatro stabile di Anghiari** - Andrea Merendelli, Direttore Teatro Stabile
22. **Centro tecnologico del restauro**, Anghiari - Sante del Sere
23. **Palio della Balestra**, Sansepolcro - Alessandro Foretti, Associazione dei Balestrieri
24. **Diploma Universitario tecniche di erboristeria**, Sansepolcro - Dario Casini, Sindaco di Sansepolcro
25. **Aboca erbe**, Sansepolcro - Valentino Mercati
26. **Valenze tecniche del legante organico nella pittura murale**, Sansepolcro - Serena Magnani, Fondazione Piero della Francesca

Elaborazione dei risultati

I risultati del lavoro sul campo sono stati discussi con tutti i partecipanti al corso di orientamento.

L'elaborazione definitiva di quanto è emerso dalla ricerca è stata fatta a fine corso, producendo un commento d'insieme dei dati (**Capitolo 2**) e fornendo informazione dettagliata sulle basilari caratteristiche delle 26 iniziative locali (**Capitolo 3**).

Tutto il materiale raccolto ha consentito di individuare le potenzialità sociali della Valtiberina.

Esse coniugano il passato, il presente ed il futuro delle comunità locali della Valle e, per comprendere in modo più compiuto il processo di cambiamento che contraddistingue tali realtà territoriali, si è reso necessario:

- ricostruire i caratteri distintivi del contesto storico e culturale (**Capitolo 4**);
- esaminare dettagliatamente le recenti novità introdotte dal Patto Territoriale per l'occupazione dell'Appennino Centrale e dal Piano di Sviluppo Socio-Economico (**Capitolo 5**).

Il risultato finale dell'insieme delle suddette elaborazioni (analisi sul campo; ricostruzione del contesto storico, sociale e culturale; esame delle decisioni per il futuro) individua una significativa dinamica di cambiamento, sempre più orientata verso la prefigurazione di una visione di turismo sostenibile, condivisa dagli attori locali della Valtiberina.

CAPITOLO

2

RISULTATI DELL'INDAGINE: COMMENTO

I risultati relativi alle 26 iniziative locali, esaminate in questa ricerca - azione, possono essere commentati seguendo le aree problematiche definite nella metodologia di indagine:

- *parte anagrafica*, per consentire di localizzare le iniziative;
- *soggetti dell'iniziativa*, per cogliere le caratteristiche degli attori locali da esse interessati;
- *progetto e sua attuazione*, per comprendere aspettative dei promotori, attività principali, orientamento al turismo sostenibile ed all'innovazione dello sviluppo locale, occupazione, finanziamenti, supporto ed assistenza tecnica, legislazione di sostegno;
- *valutazione delle dinamiche*, per individuare i processi messi in moto dall'iniziativa.

Localizzazione delle iniziative

Le iniziative esaminate sono così localizzate:

- 12 a Sansepolcro;
- 4 ad Anghiari;
- 3 a Monterchi;
- 2 a Pieve Santo Stefano;
- 1 a Badia Tedalda;
- 1 a Sestino;
- 1 a Caprese Michelangelo;
- 2 che interessano la Valtiberina Toscana.

La zona in cui si svolge prevalentemente l'attività è:

- urbana per 16 iniziative;
- montana, rurale per 9 iniziative;
- montana, rurale e urbana (trasversale) per 1 iniziativa.

Caratteristiche degli attori locali

I promotori delle iniziative provengono:

- dal settore sociale (ad esempio, associazioni culturali), per 17 attività;
- dal settore pubblico (enti ed istituzioni pubbliche), per 5 attività;
- dal settore privato (imprenditori), per 4 attività.

Gli agenti coinvolti operano:

- in 7 iniziative, combinando i settori privato, pubblico e sociale;
- in 11 iniziative, combinando i settori privato e pubblico;
- in 2 iniziative, combinando i settori privato e sociale;
- in 2 iniziative, nel settore privato;
- in 4 iniziative, nel settore pubblico.

L'analisi dei destinatari delle iniziative rivela attenzione, da parte dei promotori, verso le comunità locali, specifiche categorie sociali ed economiche (giovani, studenti, disoccupati, disabili, artigiani, etc.) ed, ovviamente, verso i turisti.

Aspettative dei promotori

Le risposte ottenute rivelano un significativo interesse alle domande finalizzate a cogliere le aspettative dei promotori. Infatti, le risposte effettive (181) coprono il 46% delle risposte possibili (390 = 26 interviste x 15 domande). Il significato delle aspettative espresse dalle persone intervistate va letto secondo le componenti che corrispondono alla definizione di turismo sostenibile, adottata in questa ricerca - azione (Capitolo 2).

Aspettative dei promotori	N. risposte
<i>Ambiente</i>	
Protezione e valorizzazione ambientale	10
<i>Economia</i>	11
Sviluppo economico ed occupazionale (n. risposte 14)	media - risposte = 32 / 3
Diversificazione ed integrazione dello sviluppo locale (n. risposte 6)	
Valorizzazione delle risorse economiche locali (n. risposte 12)	
<i>Socio-cultura</i>	17
Valorizzazione delle culture locali (n. risposte 18)	media - risposte = 52 / 3
Confronto e scambio con altre culture (n. risposte 16)	
Valorizzazione e sviluppo socio-culturale dell'area (n. risposte 18)	
<i>Equità sociale</i>	7
Sviluppo della coesione sociale nella comunità locale interessata dall'iniziativa	
<i>Equità interlocale</i>	11
Sviluppo della coesione sociale tra le comunità locali dell'area	
<i>Equità intertemporale</i>	15
Sviluppo della coesione sociale tra le generazioni presenti e future	
<i>Diversità</i>	15
Recupero, mantenimento e sviluppo delle identità locali dell'area	
<i>Sussidiarietà</i>	7
Collaborazione ed integrazione tra programmi - progetti di sviluppo dell'area ed iniziative promosse in modo autonomo da individui o associazioni	
<i>Partnership - networking</i>	9
Sviluppo di forme di compartecipazione tra promotori (n. risposte 8)	media - risposte = 18 / 2
Sviluppo di reti tra promotori (n. risposte 10)	
<i>Partecipazione</i>	14
Sviluppo della partecipazione della popolazione locale	

Questi risultati evidenziano la ripartizione delle aspettative in due principali aree: una di sufficiente propensione verso le componenti del turismo sostenibile in Valtiberina; l'altra di ancora insufficiente propensione.

La ripartizione tra le due aree è fatta tenendo presente che:

- la massima potenzialità di risposta per ciascuna domanda corrisponde a 26 (numero delle iniziative esaminate);
- la soglia di sufficiente propensione ad aspettative che vanno nella direzione delle suddette componenti può essere valutata in un numero di risposte eguale o superiore a 13 (ossia la metà della suddetta potenzialità massima).

<i>Componenti del turismo sostenibile</i>	Area di propensione insufficiente	Area di propensione sufficiente
<i>Ambiente</i>	X	
<i>Economia</i>	X	
<i>Socio-cultura</i>		X
<i>Equità sociale</i>	X	
<i>Equità interlocale</i>	X	
<i>Equità intertemporale</i>		X
<i>Diversità</i>		X
<i>Sussidiarietà</i>	X	
<i>Partnership e networking</i>	X	
<i>Partecipazione</i>		X

E' sulla base delle suddette aspettative che i promotori gestiscono una gamma di attività che possono essere riepilogate come segue.

Attività principali

Le attività svolte in prevalenza nelle iniziative prese in esame sono di tipo:

- turistico - ricettivo per 3 iniziative;
- turistico - culturale per 14 iniziative;
- turistico - naturale per 5 iniziative;
- manifestazioni di varia natura (fiere, mostre di prodotti locali, artigianali, etc.) per 4 iniziative.

Pur essendo rivolte ad un'ampia gamma di consumatori, tali attività consentono di identificare il basilare profilo turistico del *cliente – tipo*, costituito da persone amanti della natura, della cultura e dei prodotti tipici della Valtiberina.

Orientamento al turismo sostenibile ed all'innovazione dello sviluppo locale

In genere, le aspettative guidano le modalità comportamentali e le azioni effettivamente svolte dagli individui.

Esaminando quindi la percezione che le persone hanno dei loro comportamenti e delle loro azioni, si può cogliere il loro effettivo orientamento culturale e strategico.

Alle persone, intervistate in questa ricerca, sono state sottoposte 44 domande che hanno la funzione di "orientatori" al turismo sostenibile ed all'innovazione organizzativa ed imprenditoriale.

I risultati sono stati elaborati applicando il seguente metodo.

Per ogni domanda (orientatore) esiste una potenzialità di 26 risposte (uguale a 26 iniziative): 26 è quindi il massimo numero teorico di risposte. Pertanto, la differenza tra 26 e l'effettivo numero di risposte misura lo scarto in termini di conoscenza - sensibilità rispetto allo specifico tema rappresentato da ciascuna domanda nell'ambito del fenomeno indagato (sostenibilità ed innovazione del turismo).

Semplificando, si può sostenere che esiste una scala di "consapevolezza" così formulata: sotto 13 punti si è in area di insufficienza; sopra 13 si entra nell'area di piena consapevolezza, la quale può arrivare fino al valore massimo di 26.

Il numero 13 quindi costituisce il valore - soglia di riferimento per giudicare la presenza di una sufficiente consapevolezza.

Risultati generali dell'orientamento al turismo sostenibile

1	2	3	4
COMPONENTI distinte per DIMENSIONE	NUMERO ITEMS PER COMPONENTE	NUMERO RISPOSTE TEORICHE PER COMPONENTE	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE PER COMPONENTE
Ambiente	20	520	85
Economia	7	182	111
Socio-cultura	7	182	65
<i>D1 totale</i>	<i>34</i>	<i>884</i>	<i>261</i>
Equità sociale	2	52	6
Equità interlocale	1	26	6
Equità intertemporale	1	26	8
<i>D2 totale</i>	<i>4</i>	<i>104</i>	<i>20</i>
Diversità	1	26	20
Sussidiarietà	1	26	10
Partnership - networking	3	78	40
Partecipazione	1	26	17
<i>D3 totale</i>	<i>6</i>	<i>156</i>	<i>87</i>
TOTALE DELLE DIMENSIONI	44	1144	368

- colonna 1: dimensioni di integrazione intersettoriale (D1), di integrazione di equità (D2), di integrazione di sistema / organizzativa (D3);
- colonna 2: numero di items (domande) del questionario che indagano ciascuna componente;
- colonna 3: numero di risposte teoriche, cioè numero degli items della colonna 1 moltiplicato per 26 (numero delle iniziative esaminate);
- colonna 4: numero di risposte effettivamente fornite dalle persone intervistate.

Dividendo il numero delle risposte effettive per il numero degli items (domande) relative a ciascuna componente, si ottiene un "valore medio" di componente. Questo "valore medio" consente di confrontare il ruolo di ciascuna componente nella dimensione di appartenenza: 3 per la prima dimensione; tre per la seconda; quattro per la terza.

Orientamento al turismo sostenibile: integrazione intersettoriale - Dimensione1 (D1)

COMPONENTI	NUMERO ITEMS	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE	VALORE MEDIO
Ambiente	20	85	4,25 = 4
Economia	7	111	15,86 = 16
Socio-cultura	7	65	9,28 = 9
D1 totale	34	261	7,67 = 8
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Dal confronto tra le 3 componenti, si può rilevare quanto segue:

- la componente *economia* è la più forte tra quelle riferite alla dimensione di integrazione intersettoriale; ha valore superiore a quello medio della dimensione (confronto tra 16 e 8); è superiore anche al valore di “consapevolezza sufficiente” verso azioni a sostegno dello sviluppo locale tramite l'uso delle risorse disponibili;
- la componente *ambiente*, pur essendo composta da ben 20 domande (orientatori), ha una rilevanza decisamente bassa; è inferiore alla media della dimensione (confronto tra 4 e 8); è decisamente inadeguata rispetto al valore di “consapevolezza sufficiente” verso azioni tese a tutelare e valorizzare l’ambiente;
- la componente *socio-cultura* ha un valore superiore alla media della dimensione (confronto tra 9 e 8), ma inferiore a quello di “consapevolezza sufficiente” verso azioni finalizzate a valorizzare il capitale umano (comunità locali e turisti).

Queste considerazioni permettono di rilevare come sia necessario stimolare e promuovere strategie e politiche tese:

- a favorire una sempre maggiore riconciliazione tra le attività turistiche e l’ambiente;
- a potenziare le finalità socio-culturali delle iniziative;
- a riesaminare e ri-orientare lo sviluppo economico locale per incorporare in esso le suddette componenti (ambiente e socio-cultura).

Orientamento al turismo sostenibile: integrazione tra equità - Dimensione 2 (D2)

COMPONENTI	NUMERO ITEMS	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE	VALORE MEDIO
Equità sociale	2	6	3
Equità interlocale	1	6	6
Equità intertemporale	1	8	8
D2 totale	4	20	5
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Dal confronto tra le 3 componenti, si può rilevare come tutte le componenti di questa dimensione abbiano un valore fortemente inferiore a quello di “consapevolezza sufficiente” verso azioni positive di pari opportunità nella comunità locale interessata dall'iniziativa, tra comunità diverse, tra generazioni presenti e future.

E' quindi estremamente necessario stimolare e promuovere strategie e politiche a sostegno dei suddetti principi di equità.

Orientamento al turismo sostenibile: integrazione di sistema / organizzativa - Dimensione 3 (D3)

COMPONENTI	NUMERO ITEMS	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE	VALORE MEDIO
Diversità	1	20	20
Sussidiarietà	1	10	10
Partnership - networking	3	40	13,33 = 13
Partecipazione	1	17	17
D3 totale	6	87	14,50 = 15
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Dal confronto delle 4 componenti si rileva che:

- la componente *diversità* ha un valore medio superiore sia rispetto a quello medio della dimensione (confronto tra 20 e 15), sia rispetto a quello di “consapevolezza sufficiente” verso la valorizzazione delle identità locali (ambientali, sociali, culturali, storiche, produttive, etc.)
- la componente *sussidiarietà* ha un valore medio inferiore a quello della dimensione (confronto tra 10 e 15) ed a quello di “consapevolezza sufficiente” verso una maggiore autonomia delle iniziative nell'ambito del coordinamento delle politiche turistiche della Valle;
- la componente *partnership - networking* ha un valore medio inferiore a quello medio della dimensione (confronto tra 13 e 15), ma eguale al valore di “consapevolezza sufficiente” verso lo sviluppo di compartecipazione tra diversi soggetti promotori e la creazione di reti per intensificare scambio di esperienze e di conoscenza;
- la componente *partecipazione* è superiore sia al valore medio della dimensione (confronto tra 17 e 15), sia a quello di “consapevolezza sufficiente” verso il coinvolgimento responsabile dei soggetti e delle popolazioni interessate dalle iniziative locali.

In questa dimensione sembra, quindi, necessario sostenere iniziative innovative, promosse direttamente dagli attori locali. Occorrono politiche e strategie di supporto, determinate con il consenso e la partecipazione delle comunità locali della Valle, seguendo i principi della *sussidiarietà*. Anche le altre componenti devono però essere ulteriormente stimolate, in particolare quelle della *diversità* e della *partecipazione*. Infatti, per indagare in maggior profondità queste ultime, è stata prevista la possibilità di risposta multipla e dall'analisi dei dati ottenuti si evince che:

TIPO DI DIVERSITÀ	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE
a) gastronomiche	7
b) culturali	14
c) ambientali	5
d) agricole	6
e) biologiche (specie, biotipi, etc.)	5
f) relative a tradizioni produttive (artigianato, etc.)	8
g) religiose	4
h) storiche	9
i) sociali (usi e costumi)	11
l) altro	4

- gli aspetti di diversità più consolidati sono quelli legati alla cultura ed alle tradizioni sociali, intese come usi e costumi, mentre poco rilevante è il rispetto e la valorizzazione delle diversità biologiche ed ambientali;

TIPO DI PARTECIPAZIONE	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE
Strumenti, canali e modalità di informazioni	14
Forme di animazione sociale e mobilitazione	10
Procedure di partecipazione alle decisioni ed al controllo iniziative	4

- la forma di partecipazione più sviluppata è quella attivata tramite “strumenti, canali e modalità di informazione” che contribuiscono ad accrescere le conoscenze riguardo al territorio; scarse sono, invece, le “procedure di partecipazione alle decisioni ed al controllo” che permettono sia il consolidamento nel tessuto sociale delle iniziative, sia l’acquisizione di una partecipazione più responsabile alla vita economica e sociale.

Orientamento al turismo sostenibile: confronto riepilogativo tra le 10 componenti

Il confronto tra le 10 componenti fa emergere due aree di orientamento che sottolineano un diverso grado di acquisizione di consapevolezza nel leggere e gestire i fenomeni e le tendenze attuali.

COMPONENTE	VALORE MEDIO	Area di insufficiente orientamento	Area di sufficiente orientamento
Ambiente	4	X	
Economia	16		X
Socio-cultura	9	X	
Equità sociale	3	X	
Equità interlocale	6	X	
Equità intertemporale	8	X	
Diversità	20		X
Sussidiarietà	10	X	
Partnership - networking	13		X
Partecipazione	17		X
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Solo quattro componenti fanno parte dell'area di “consapevolezza sufficiente” ed alcune considerazioni possono aiutare a comprendere le caratteristiche che hanno influenzato tale collocazione:

- nella componente *economia*, è chiaramente presente l'influenza della diffusione anche in Valtiberina di modelli di sviluppo ormai superati; aspetto questo già esaminato durante l'indagine svolta nel 1996⁴;

⁴ F. Strati et al., *Ricerca - azione ed orientamento professionale nel settore del turismo in Valtiberina*, Dicembre 1996.

- nella componente *diversità*, gli elementi maggiormente emergenti sono di natura sociale e culturale; essi potrebbero indicare la presenza di una forte vivacità tra le comunità locali, incluse divergenze, contrapposizioni e conflitti; elementi questi da indagare esaminando più dettagliatamente la storia della Valle;
- nella componente *partnership - networking*, come si è potuto constatare durante le interviste, non sempre le azioni a sostegno delle reti di relazioni privilegiano i rapporti con interlocutori locali della Valle;
- nella componente *partecipazione*, sono presenti azioni mirate soprattutto a promuovere l'informazione, mentre meno consolidate sono le azioni tese al diretto e responsabile coinvolgimento delle comunità locali alle iniziative esaminate.

Tali considerazioni trovano, del resto, conferma dal confronto tra i risultati ponderati relativi a ciascuna dimensione.

Orientamento al turismo sostenibile: confronto tra i valori delle 3 dimensioni

Seguendo un procedimento di elaborazione analogo a quello illustrato per misurare i risultati di ciascuna componente, tramite un ulteriore ponderazione, si può ottenere un "valore medio" di dimensione.

Tale valore consente di comparare quanto emerge complessivamente delle tre dimensioni, come viene mostrato dal seguente quadro di riepilogo.

DIMENSIONI	VALORE MEDIO
Dimensione 1 - integrazione intersettoriale Ambiente, economia, socio-cultura	8
Dimensione 2 - integrazione di equità Equità sociale, interlocale, intertemporale	5
Dimensione 3 - integrazione di sistema / organizzativa Diversità, sussidiarietà, partnership e networking, partecipazione	15
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13	

A conferma di quanto rilevato poco più sopra, emerge una situazione nella quale gli attori locali (promotori delle iniziative esaminate) percepiscono le proprie azioni con un sufficiente orientamento all'integrazione di sistema / organizzativa, mentre ancora carente risulta essere quello all'integrazione intersettoriale ed, ancor di più, quello all'integrazione delle tre componenti di equità.

Il buon posizionamento della dimensione di sistema / organizzativa potrebbe dimostrare anche la presenza di una cultura favorevole all'innovazione. Per verificare tale ipotesi, è utile esaminare in maggior dettaglio l'orientamento all'innovazione.

Orientamento all'innovazione

L'analisi dell'orientamento all'innovazione è stata fatta valutando, tramite sei fondamentali criteri (leve), quanto espresso dalle percezioni delle persone intervistate, promotrici delle 26 iniziative locali.

1	2	3	4
LEVE di orientamento a	NUMERO ITEMS PER LEVA	NUMERO RISPOSTE TEORICHE PER LEVA	NUMERO RISPOSTE EFFETTIVE PER LEVA
Apertura (interna ed esterna)	5	130	70
Apprendimento	5	130	51
Missione	26	676	156
Cliente	3	78	34
Mercato	2	52	39
Risultato	3	78	18
<i>Totale</i>	<i>44</i>	<i>1144</i>	<i>368</i>

- colonna 2: numero di items (domande) del questionario che indagano ciascuna leva;
- colonna 3: numero di risposte teoriche, cioè numero degli items della colonna 1 moltiplicata per 26 (numero delle iniziative esaminate);
- colonna 4: numero di risposte effettivamente fornite dalle persone intervistate.

I dati ottenuti dalle interviste sono stati elaborati con il metodo di ponderazione già esposto nei paragrafi precedenti, giungendo così ai seguenti risultati.

<i>Leve di orientamento a</i>	Valore medio	Area di insufficiente orientamento	Area di sufficiente orientamento
Apertura	14		X
Apprendimento	10,20 = 10	X	
Missione	6	X	
Orientamento al cliente	11,33 = 11	X	
Orientamento al mercato	19,50 = 20		X
Orientamento al risultato	6	X	
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Si tratta di risultati che rivelano contemporaneamente potenzialità verso l'innovazione e limiti nell'attuale cultura organizzativa.

E' proprio la carenza di una visione di turismo sostenibile, applicabile alla Valtiberina, che rende debole la capacità di innovazione imprenditoriale, sociale, culturale, economica ed ambientale, almeno per quanto riguarda le iniziative esaminate.

Infatti, l'orientamento alla *missione*, come insieme di comportamenti operativi coerenti con la visione di un turismo sostenibile, non sempre risulta essere chiaro ed è, comunque, fortemente insufficiente.

Essendo debole l'orientamento alla missione, non è strano il rilevare anche:

- uno scarso orientamento al *risultato*, come analisi e monitoraggio degli effetti ambientali, della qualità e della soddisfazione del cliente;
- un insufficiente orientamento al *cliente*, come capacità di coinvolgere, sensibilizzare e motivare quest'ultimo verso un prodotto turistico di qualità che contribuisca allo sviluppo sostenibile della Valle;
- un limitato orientamento all'*apprendimento* continuo, come insieme di azioni tese a migliorare formazione, educazione e sensibilizzazione (culturale, ambientale, storica, etc.), coinvolgendo collaboratori, turisti e comunità locali.

Per contro, si nota che il valore medio di “consapevolezza sufficiente” è stato superato solo nel caso delle leve che orientano all'apertura ed al mercato.

L'orientamento all'*apertura* rivela un processo di innovazione caratterizzato dalla volontà di coinvolgere i collaboratori, creare partnerships e reti, ampliare il confronto e lo scambio di esperienze, sia dentro la Valle, sia con altre realtà esterne.

Gli attori locali intervistati manifestano una sufficiente consapevolezza verso questo orientamento e ritengono che le azioni a sostegno di questo fattore debbano essere ulteriormente sviluppate.

E' del resto probabile che tale necessità abbia origine dalla storia della Valtiberina, più volte indicata dalle persone intervistate come area caratterizzata da forti elementi di marginalità (geografici, culturali, economici) e, in molti casi, da atteggiamenti di chiusura tra le comunità locali e verso l'esterno. Diventa quindi necessario approfondire l'esame dei caratteri distintivi della storia socio-culturale della Valle per comprendere la portata della suddetta valutazione.

Infine, occorre sottolineare un'apparente contraddizione: a fronte di un dichiarato orientamento al *mercato*, non si riscontrano analoghi valori di orientamento alla missione ed al risultato.

Si tratta di fattori in stretta relazione: se non si provvede a monitorare i risultati è probabile che non si riesca a determinare azioni di mercato coerenti alle missioni relative alla visione locale di turismo sostenibile.

Tale contraddizione esprime però una buona potenzialità. Se, come sopra evidenziato, si percepisce di essere orientati al mercato e si effettuano azioni di promozione delle iniziative, è facile stimolare la crescita di consapevolezza sulle finalità da perseguire, impiegando strumenti e tecniche di ricerca, acquisendo conoscenza ed esperienza, apprendendo ed implementando buone pratiche di turismo sostenibile.

In questo modo, viene migliorata anche la qualità del marketing, accrescendo la capacità di verifica continua dei risultati e degli impatti ambientali, economici e socio-culturali delle iniziative (monitoraggio).

Occupazione, finanziamenti, supporto ed assistenza tecnica, legislazione di sostegno

La natura delle iniziative, prevalentemente promosse dal settore sociale e rivolte ad attività turistico - culturali, si rispecchia anche nell'esame degli effetti occupazionali, della tipologia di finanziamenti impiegati, nelle forme di supporto ed assistenza tecnica e nel ricorso alla legislazione di sostegno.

Occupazione

Le risposte ottenute con un certo livello di precisione riguardano 18 iniziative sulle 26 esaminate, ossia circa il 70% del campione.

Da esse, emerge una portata occupazionale, diretta ed indiretta (ossia rivolta a molte componenti della filiera turistica), stabile e temporanea (ossia relativa alle attività svolte solo periodicamente da varie iniziative), che si aggira intorno alle 500 persone. Inoltre, può stimarsi che altre 200 persone possano essere coinvolte in vario modo tramite prestazioni di tipo volontario.

Tipologia di finanziamento delle iniziative

Un migliore dettaglio di informazioni, relative a questo tema, è stato ottenuto in 14 delle 26 iniziative esaminate, ossia nel 54% del campione intervistato.

Da tali informazioni, si ottiene la valutazione che, in media, prevalgono i finanziamenti in proprio (autofinanziamento e sottoscrizione degli aderenti). Questi ultimi raggiungono una quota di circa il 40%, mentre una quota di poco inferiore al 40% proviene da fonte pubblica (in prevalenza, da parte delle autorità locali della Valtiberina). La restante quota, di poco superiore al 20% è coperta dal settore privato, ossia da istituti di credito e da aiuti erogati da fondazioni ed organizzazioni di vario tipo.

Supporto, consulenza ed assistenza tecnica

Circa l'80% del campione intervistato ha fornito informazioni specifiche su questo argomento (20 iniziative sulle 26 esaminate).

Tipologia di supporto, consulenza ed assistenza tecnica	n. risposte	Valori percentuali
informazione sulle varie opportunità (leggi, settori, ecc.)	12	18
progettazione dell'iniziativa	9	14
analisi di mercato, marketing, logistica	6	9
gestione amministrativa e contabile	11	17
gestione dell'organizzazione	5	8
innovazione (tecnologica, di prodotto, di processo, etc.)	5	8
fornitura di locali, attrezzature, personale, etc.	17	26
totale	65	100

Come può notarsi, prevale un tipo di supporto basato sulla fornitura di beni e servizi, seguito dall'informazione su leggi ed opportunità di settore, dall'aiuto nella gestione amministrativa e nella progettazione dell'iniziativa. Di minor livello sono gli aiuti volti all'analisi di mercato, al marketing, alla gestione organizzativa ed all'innovazione.

Si tratta, quindi, di modalità di supporto in parte ancora tradizionali e influenzate dalla natura stessa delle iniziative, già evidenziata più sopra.

Legislazione di sostegno

Pur se dalle interviste svolte sono emerse limitate informazioni relative a questo argomento (poco più del 30% del campione), emerge una certa rilevanza dell'impiego dei fondi e dei programmi dell'Unione Europea (ad esempio, Obiettivo 5b, Fondo Sociale Europeo, LEADER II), ma anche di leggi regionali e nazionali (ad esempio nel settore dei beni culturali, delle aree protette, della formazione e dell'educazione sociale).

Processi messi moto dalle iniziative - Analisi SWOT -

Dalle interviste svolte sono state colte le opinioni dei promotori:

- sui punti forti delle loro iniziative *S* (*Strenghts*)
- sulle minacce che possono compromettere tali punti forti *T* (*Threats*)
- sui punti deboli delle loro iniziative *W* (*Weaknesses*)
- sulle opportunità da cogliere per superare tali debolezze *O* (*Opportunities*)

Le informazioni raccolte sono state sintetizzate per creare un'immagine che rappresenta il senso delle iniziative indagate e dalla quale possono dedursi le necessarie strategie per procedere in un percorso che si avvicina sempre più a quello verso la sostenibilità del turismo della Valtiberina.

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione del patrimonio e delle forme culturali locali • combinazione di prodotti turistici rispettosi dell'ambiente, della cultura, della storia e delle tradizioni • qualità ed unicità di alcune iniziative rispetto a quelle presenti nella Valle • qualità e tipicità dei prodotti locali, in alcuni casi anche dal punto di vista ambientale e naturalistico • presenza di innovazione e ricerca in alcuni settori (prodotti naturali, restauro, etc.) • crescita di consapevolezza dei clienti • coinvolgimento e partecipazione della popolazione • partnership - networking, spesso di carattere nazionale 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • mancanza di fluidi rapporti con gli enti pubblici (tra le iniziative private e il pubblico) • mancanza di risorse e sostegno economico • bassa qualità professionale • bassa qualità gestionale, fenomeni di burocratizzazione con accentramento di responsabilità e potere decisionale • bassa consapevolezza del patrimonio locale attualmente disponibile, specialmente di quello ambientale (biodiversità) • precarietà, volontarismo ed instabilità delle organizzazioni del terzo settore • spopolamento e scarso coinvolgimento giovanile • costruzione di strutture turistiche di massa con consistente impatto paesaggistico ed ambientale • potenziale isolamento di alcune iniziative
<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • scarsa promozione (marketing) • chiusura / isolamento di alcune iniziative rispetto al contesto locale • carenza di tecnologie • scarsa esperienza gestionale • scarso coordinamento delle iniziative locali • scarsa partecipazione degli operatori e delle comunità locali • scarsa progettualità, innovazione, creatività e programmazione • presenza di stili di produzione e di consumo ambientalmente non compatibili 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordinamento tra le iniziative • promozione e marketing mirato • consolidamento delle iniziative • creazione di un progetto globale per il turismo • collaborazione tra le realtà giovanili • aumento della consapevolezza del cliente • crescita di sensibilità e consapevolezza da parte delle autorità locali e degli enti pubblici • potenziamento dei rapporti tra iniziativa privata e enti pubblici • apertura delle iniziative per coinvolgere popolazione e clienti • formazione professionale ed istruzione

Conclusioni: suggerimenti a favore del turismo sostenibile

Dall'analisi SWOT possono essere individuati alcuni lineamenti strategici basilari:

- utilizzando le indicazioni che emergono nel campo delle opportunità
- e combinando tali indicazioni con la prefigurazione delle azioni necessarie per anticipare e rispondere ai fattori costitutivi del campo delle minacce.

Si tratta di elaborare ed implementare iniziative politiche e misure di supporto a favore del turismo sostenibile, sollecitando e incentivando la potenziale tendenza positiva che emerge dal confronto tra gli orientamenti e le aspettative espresse dai promotori.

COMPONENTE	<i>Orientamento</i> Valore medio	<i>Aspettative</i> Valore medio	Considerazione
<i>Ambiente</i>	4	10	Gli orientamenti effettivi devono ancora raggiungere le aspettative
<i>Economia</i>	16	11	Gli orientamenti superano le aspettative
<i>Socio-cultura</i>	9	17	Gli orientamenti effettivi devono ancora raggiungere le aspettative
<i>Equità sociale</i>	3	7	
<i>Equità interlocale</i>	6	11	
<i>Equità intertemporale</i>	8	15	
<i>Diversità</i>	20	15	Gli orientamenti superano le aspettative
<i>Sussidiarietà</i>	10	7	
<i>Partnership - networking</i>	13	9	
<i>Partecipazione</i>	17	14	
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 13			

Si potrebbero, quindi, supportare azioni e comportamenti di gestione delle iniziative a favore del turismo sostenibile, partendo proprio dalle propensioni espresse dalle aspettative dichiarate dalle persone intervistate.

Se è vero che tali aspettative hanno un livello di consapevolezza ancora basso, è pure vero che esso è comunque superiore a quello registrato dall'orientamento effettivo, almeno nei casi delle componenti di *equità, ambiente e socio-cultura*.

Si tratta di cinque componenti che, nel contesto delle 26 iniziative qui esaminate:

- assumono rilevanza strategica;
- interessano l'intera dimensione di integrazione di equità, e stragrande parte della dimensione di integrazione intersettoriale;
- possono fare evolvere positivamente anche le dimensioni di integrazione intersettoriale e di integrazione sistemica / organizzativa.

Queste considerazioni sono confermate anche dallo scarso orientamento all'*innovazione*.

L'analisi delle iniziative locali ha rilevato potenzialità di miglioramento della situazione attuale e si sono potuti notare alcuni fattori chiave sui quali agire da subito:

- *la potenzialità occupazionale* che ruota intorno alla filiera dell'industria turistica; è probabile che un effetto occupazionale più durevole nel tempo (ossia sostenibile) possa essere conseguito passando dal carattere spesso volontaristico delle iniziative ad un coordinamento migliore tra esse ed integrando le iniziative in una prospettiva di sviluppo finalizzata al turismo sostenibile;
- *le potenzialità di sviluppo* del settore; una maggiore finalizzazione degli investimenti, con una crescita del concorso del settore creditizio, potrebbe contribuire alla sostenibilità delle attività turistiche, innovandone finalità, contenuti, processi e prodotti;
- *la necessità di promuovere l'innovazione* e la creatività di questo settore; servizi di supporto all'imprenditorialità, adeguati ad anticipare i cambiamenti e le tendenze di mercato, potrebbero essere orientati sempre di più al percorso verso la sostenibilità dello sviluppo turistico;
- *l'esigenza di una maggiore attenzione alle opportunità* esistenti per sostenere questo settore; è probabile che tale esigenza possa essere coperta con migliore informazione e formazione professionale, rivolta agli operatori del settore ed ai promotori di iniziative legate alla filiera turistica; si tratta di cogliere le nuove opportunità che orientano allo sviluppo di un turismo sostenibile, anticipando così i cambiamenti di mercato, di prodotto e di processo.

CAPITOLO

3

RISULTATI DELL'INDAGINE: INFORMAZIONE DETTAGLIATA

In questo capitolo si riportano le informazioni basilari relative alle 26 iniziative locali esaminate durante l'analisi sul campo. Le persone intervistate hanno fornito le seguenti informazioni, articolate in 4 aree problematiche.

<i>Area problematica</i>	<i>Finalità</i>
<i>Parte anagrafica</i>	Identificazione dell'iniziativa
<i>Soggetti dell'iniziativa</i>	Individuazione degli attori locali dell'iniziativa
<i>Progetto e sua attuazione</i>	Definizione dei contenuti dell'iniziativa
<i>Valutazione delle dinamiche</i>	Individuazione dei processi messi in moto dall'iniziativa

Area problematica: Parte anagrafica

NOME INIZIATIVA	01. BORGO PALACE HOTEL
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA DEI LORENA, SANSEPOLCRO - 52037 (AR)
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	BORGO PALACE HOTEL
PERSONA INTERVISTATA	CAPO RICEVIMENTO: SIG.RA SARA BRAZZINI
DATA RILEVAZIONE	01/12/1997

NOME INIZIATIVA	02. GIOCHI DI BANDIERA
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	SOC. SBANDIERATORI, VIA MATTEOTTI
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	SOC. SBANDIERATORI
PERSONA INTERVISTATA	DIRETTORE TECNICO: SIG. MAURIZIO DEL BARNA
DATA RILEVAZIONE	01/12/1997

NOME INIZIATIVA	03. TRADIZIONI POPOLARI (MEMORIE E RACCONTI DI PIAZZA BICHIARA, RICETTE DELLA NONNA)
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA MATTEOTTI
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	VIVERE A BORGO SANSEPOLCRO (PRO-LOCO)
PERSONA INTERVISTATA	PROF. FRANCO POLCRI
DATA RILEVAZIONE	01/12/1997

NOME INIZIATIVA	04. CONVEGNO MACROBIOTICO: SCIENZA NAZIONALE ED INTERNAZIONALE
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA BRUNO 48/A TEL. 0575/735544
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	UN PUNTO MACROBIOTICO
PERSONA INTERVISTATA	RESPONSABILE UMBRIA, LAZIO, TOSCANA: SIG. ALESSANDRO SABATINI
DATA RILEVAZIONE	02/12/1997

NOME INIZIATIVA	05. CARNEVALE IN PIAZZA
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA AGGIUNTI
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	MISERICORDIA
PERSONA INTERVISTATA	SIG. BRUNO TREDICI
DATA RILEVAZIONE	02/12/1997

NOME INIZIATIVA	06. CONCORSO CORTOMETRAGGI
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA ALBERTI, 36 TEL. 0575/740424
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	CIRCOLO MEDIMULTIMEDIA
PERSONA INTERVISTATA	RESPONSABILE CIRC. METAMULTIMEDIA: SIG. SERGIO DINI
DATA RILEVAZIONE	02/12/1997

NOME INIZIATIVA	07. ITINERARI TREKKING
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA MATTEOTTI
ZONA COINVOLTA	MONTANA
ENTE DI RIFERIMENTO	CAI (CLUB ALPINO ITALIANO)
PERSONA INTERVISTATA	PRESIDENTE SEZ. C.A.I. SANSEPOLCRO: SIG. WILLIAM CIAVELLI
DATA RILEVAZIONE	02/12/1997

NOME INIZIATIVA	08. AREE PROTETTE
LUOGO	VALTIBERINA TOSCANA
INDIRIZZO E TEL.	VIA S. GIUSEPPE, 32 – SANSEPOLCRO
ZONA COINVOLTA	MONTANA, RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	COMUNITÀ MONTANA
PERSONA INTERVISTATA	ASS. DEMANIO COMUNITA' MONTANA: SIG. ANTONIO COMINAZZI
DATA RILEVAZIONE	02/12/1997

NOME INIZIATIVA	09. ESTATE MONTERCHIESE
LUOGO	MONTERCHI
INDIRIZZO E TEL.	VIA REGLIA, 1 TEL. 0575/70713
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	MUSEO DELLA MADONNA DEL PARTO DI PIERO DELLA FRANCESCA
PERSONA INTERVISTATA	SIG. ANGELO PERLA
DATA RILEVAZIONE	03/12/1997

NOME INIZIATIVA	10. CONVEGNO NAZIONALE SULLA POESIA (7° EDIZ.)
LUOGO	MONTERCHI
INDIRIZZO E TEL.	P.ZZA UMBERTO I, 1 TEL. 0575/70092
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	ASSESSORATO ALLA CULTURA, COMUNE DI MONTERCHI
PERSONA INTERVISTATA	SIG. RAFFAELLO FEDELI
DATA RILEVAZIONE	03/12/1997

NOME INIZIATIVA	11. PROGETTO TEVERE
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA FORTEZZA TEL. 742250
ZONA COINVOLTA	MONTANA, RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	LICEO SCIENTIFICO "PIERO DELLA FRANCESCA"
PERSONA INTERVISTATA	PROF. ANNA CAMPANINI
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	12. CENTRO DI DOCUMENTAZIONE STORICA DELLA CIVILTÀ CONTADINA "D. DINI"
LUOGO	PIEVE SANTO STEFANO
INDIRIZZO E TEL.	SCUOLA ELEMENTARE "C. SALVETTI"
ZONA COINVOLTA	RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	CENTRO DI DOC. STORICA CIVILTÀ CONTADINA
PERSONA INTERVISTATA	SIG. ILARIO CALCHETTI
DATA RILEVAZIONE	03/12/1997

NOME INIZIATIVA	13. LA CORALE
LUOGO	MONTERCHI
INDIRIZZO E TEL.	P.ZZA BATTISTI
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	LA CORALE DI MONTERCHI (c/o BIBLIOTECA)
PERSONA INTERVISTATA	PROF.SSA LINA GUADAGNI
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	14. PROMOZIONE E VENDITA PRODOTTI ARTIGIANALI TIPICI "ALPI DELLA LUNA"
LUOGO	BADIA TEDALDA
INDIRIZZO E TEL.	P.ZZA TEDALDI, 3
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	PRO-LOCO BADIA TEDALDA
PERSONA INTERVISTATA	MEMBRO CONSIGLIO DIRETTIVO PRO-LOCO: SIG.A FEDERICA MARINI
DATA RILEVAZIONE	03/12/1997

NOME INIZIATIVA	15. CENTRO STUDI DELLE CIVILTÀ APPENNINICHE
LUOGO	SESTINO
INDIRIZZO E TEL.	VIA MARCHE TEL. 0575/772642
ZONA COINVOLTA	MONTANA, RURALE, URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	CENTRO STUDI DELLE CIVILTÀ APPENNINICHE
PERSONA INTERVISTATA	SEGRETARIO CENTRO STUDI: SIG. GIANCARLO RENZI
DATA RILEVAZIONE	03/12/1997

NOME INIZIATIVA	16. ALLEVAMENTO MUCCA CHIANINA
LUOGO	VALTIBERINA TOSCANA
INDIRIZZO E TEL.	VIA SAN GIUSEPPE, 32 - SANSEPOLCRO
ZONA COINVOLTA	MONTANA, RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	COMUNITÀ MONTANA, ALLEVATORI DI CHIANINA
PERSONA INTERVISTATA	SINDACO BADIA TEDALDA, RAPPRESENTANTE ALLEVATORI: SIG. SILVIO DATTI
DATA RILEVAZIONE	04/12/1997

NOME INIZIATIVA	17. LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"
LUOGO	ANGHIARI
INDIRIZZO E TEL.	LOC. SAN LORENZO, 21
ZONA COINVOLTA	RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"
PERSONA INTERVISTATA	SIG. PRIMETTO BARELLI
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	18. CAMPEGGIO E CASA DI MICHELANGELO
LUOGO	CAPRESE MICHELANGELO
INDIRIZZO E TEL.	LOC. ZENZARIO
ZONA COINVOLTA	MONTANA
ENTE DI RIFERIMENTO	ASSOCIAZIONE MICHELANGELO
PERSONA INTERVISTATA	SIG.RA DODY DECKER
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	19. INDIRIZZO SCOLASTICO PER OPERATORE AGRITURISTICO
LUOGO	PIEVE SANTO STEFANO
INDIRIZZO E TEL.	LOC. BELVEDERE TEL. 0575/799552
ZONA COINVOLTA	RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	ISTITUTO STATALE PER L'AGRICOLTURA
PERSONA INTERVISTATA	PROF. DANILO BIANCHI
DATA RILEVAZIONE	04/12/1997

NOME INIZIATIVA	20. FIERA DELL'ARTIQUARIATO
LUOGO	ANGHIARI
INDIRIZZO E TEL.	COMUNE DI ANGHIARI
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	COMUNE DI ANGHIARI
PERSONA INTERVISTATA	VICE SINDACO: SIG.CLAUDIO CIONI
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	21. TEATRO STABILE
LUOGO	ANGHIARI
INDIRIZZO E TEL.	VIA BOZIA, 3 TEL. 0575/789892
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	TEATRO STABILE DI ANGHIARI
PERSONA INTERVISTATA	DIRETTORE TEATRO: SIG. ANDREA MERENDELLI
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	22. CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO
LUOGO	ANGHIARI
INDIRIZZO E TEL.	VIA NOVA, 8 TEL. 0575/789869
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO
PERSONA INTERVISTATA	SIG. SANTE DEL SERE
DATA RILEVAZIONE	05/12/1997

NOME INIZIATIVA	23. PALIO DELLA BALESTRA
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	VIA DELLA FONTE
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	ASSOCIAZIONE DEI BALESTRIERI
PERSONA INTERVISTATA	SIG. ALESSANDRO FORETTI
DATA RILEVAZIONE	11/12/1997

NOME INIZIATIVA	24. DIPLOMA UNIVERSITARIO: TECNICHE DI ERBORISTERIA
LUOGO	SANSEPOLCRO-PADOVA
INDIRIZZO E TEL.	DA DEFINIRE
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	COMUNE DI SANSEPOLCRO
PERSONA INTERVISTATA	SINDACO: SIG. DARIO CASINI
DATA RILEVAZIONE	16/12/1997

NOME INIZIATIVA	25. ABOCA ERBE
LUOGO	SANSEPOLCRO
INDIRIZZO E TEL.	LOC. ABOCA TEL. 0575/7461
ZONA COINVOLTA	RURALE
ENTE DI RIFERIMENTO	ABOCA ERBE
PERSONA INTERVISTATA	SIG. VALENTINO MERCATI
DATA RILEVAZIONE	18/12/1997

NOME INIZIATIVA	26. VALENZE DELLE TECNICHE DEL LEGAME ORGANICO NELLA PITTURA MURALE DA GIOTTO A LEONARDO
LUOGO	SANSEPOLCRO - CASA DI PIERO
INDIRIZZO E TEL.	VIA N. AGGIUNTI, 71 TEL. 0575/740411
ZONA COINVOLTA	URBANA
ENTE DI RIFERIMENTO	FONDAZIONE PIERO DELLA FRANCESCA
PERSONA INTERVISTATA	DOTT.SSA SERENA MAGNANI
DATA RILEVAZIONE	19/12/1997

Area problematica: Soggetti dell'iniziativa

PROMOTORI (chi)	AGENTI COINVOLTI (con chi)	DESTINATARI (per chi)
01. BORGO PALACE HOTEL		
Proprietario	Imprenditori, società di gestione	Singoli turisti, gruppi per congressi
02. GIOCHI DI BANDIERA		
Singoli, adulti, associazioni volontarie, soci (dai 12 ai 54 anni)	Autorità locali (Comune, Provincia, Regione), Consolati, Ambasciate, istituti di credito, Ministeri, sponsor privati (Buitoni)	Turisti, popolazioni locali, spettacoli di beneficenza
03. TRADIZIONI POPOLARI		
Associati: 330 adulti dai 25 ai 70 anni, università, autorità locali, associazioni volontarie	Imprenditori, Università, autorità locali, istituti di credito, Ministeri (sovraintendenza dei beni culturali), ATP	La città di Sansepolcro, Pro-loco Valtiberina
04. CONVEGNO MACROBIOTICO		
Giovani, adulti, donne, associazione nazionale dei punti macrobiotici	Autorità locale (Comune)	Tutti
05. CARNEVALE IN PIAZZA		
Gruppi, lavoratori già occupati, associazioni volontarie	Associazioni economiche di categoria, imprenditori, autorità locali (Comune), associazioni volontarie (Promo service, gli anziani dell'associazione "Bellavista", "L'Ottaedro")	Tutti
06. CONCORSO CORTOMETRAGGI		
Giovani, lavoratori già occupati, studenti	Autorità locali (Comune, Comunità Montana, ATP), associazioni volontarie (Comitato centro Storico), istituti di credito	Tutti
07. ITINERARI TREKKING		
Consiglio regionale, singoli (soci: 96 sogg.), gruppi, giovani, adulti, ARCI GOLA	Ufficio turistico, autorità locali (Comunità Montana)	Giovani, adulti (amanti della natura)
08. AREE PROTETTE		
Autorità locali (Comunità Montana, Provincia)	Associazioni economiche di categoria (allevatori, cacciatori, ambientalisti, etc.), autorità locali, forze politiche	Comunità locali, giovani (amanti della natura)
09. ESTATE MONTERCHIESE		
Autorità locali (Comune, biblioteca, museo "Piero della Francesca")	Imprenditori locali, autorità locali, associazioni volontarie	Tutti
10. CONVEGNO NAZIONALE SULLA POESIA		
Autorità locali (Comune)	Autorità locali (Comune, Comunità Montana), associazioni volontarie (UNESCO, WWF, UNICEF), istituti di credito (Banca Toscana, Banca di Credito Cooperativo di Anghiari)	Tutti
11. PROGETTO TEVERE		
Giovani, adulti, donne, università, autorità locali, associazioni volontarie, docenti scuola media superiore	Imprenditori (Aboca), università, autorità locali, associazioni volontarie (WWF)	Giovani, servizio sociale, USL, studenti media superiore
12. CENTRO DI DOCUM. STORICA DELLA CIVILTÀ CONTADINA		
Docenti scuola elementare C. Salvetti	Direzione didattica, I Circolo Sansepolcro, Distretto Scolastico n. 30 Valtiberina	Comunità locali, studenti

PROMOTORI (chi)	AGENTI COINVOLTI (con chi)	DESTINATARI (per chi)
13. CORALE DI MONTERCHI		
Singoli, giovani, adulti, donne, lavoratori già occupati, autorità locali (Comune)	Autorità locali (Comune), istituto di credito	Tutti
14. PROMOZIONE E VENDITA PRODOTTI ARTIGIANALI		
Pro-loco, Artigiani, Imprenditori	istituti di credito	Turisti
15. CENTRO STUDI DELLA CIVILTÀ APPENNINA		
Soci volontari	Università, soci, autorità locali, associazioni volontarie, Pro-loco	Giovani, diplomati e laureati, disoccupati, adulti
16. ALLEVAMENTO MUCCA CHIANTINA		
International Chianina Association (associazione allevatori mondiali), AIA (Associazione Italiana Allevatori), ANABIC (Ass. Naz. Allevatori Bovini Italiani da Carne), Associazione Provinciale Allevatori, imprenditori (allevatori), autorità locali (Comunità Montana)	Università (mondiali), Ministero della Sanità, associazioni economiche di categoria, singoli allevatori	Consumatore
17. LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"		
Il proprietario (la famiglia)	Associazioni volontarie (accademia del cioccolato, associazione Blue e Green), associazioni economiche di categoria (antiquari, venditori), istituti di credito.	Turisti, comunità locale
18. CAMPEGGIO E CASA DI MICHELANGELO		
Associazione culturale Michelangelo	Autorità locali (Comune)	Famiglie e adulti (per il campeggio), stranieri, giovani, famiglie, adulti (per il museo)
19. CORSO DI OPERATORE AGRITURISTICO		
Collegio dei docenti dell'Istituto Agrario	Imprenditori (agrituristici), autorità locali (Comunità montana)	Giovani, donne
20. FIERA DELL'ANTIQUARIATO		
Comune, associazioni volontarie	Associazioni economiche di categoria, autorità locali, istituti di credito	Imprenditori, comunità locali, adulti, collezionisti, esperti
21. TEATRO STABILE DI ANGIARI		
Associazione teatro stabile (associazioni volontarie di vario tipo), singoli, gruppi, adulti, giovani, donne, università, autorità locali	Imprenditori, università, autorità locali, istituto di credito	Giovani, giovani diplomati e laureati, comunità locali, adulti, persone a rischio di marginalizzazione sociale, portatori di handicap
22. CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO		
Artigiani anghiaresi (restauratori), associazioni volontarie	Comune di Anghiari, Cassa Rurale (Banca di Credito Cooperativo), CNA (Sansepolcro), Camera di Commercio (Arezzo)	Artigiani
23. PALIO DELLA BALESTRA		
Soci	Imprenditori, autorità locali (Comune)	Tutti, turisti

PROMOTORI (chi)	AGENTI COINVOLTI (con chi)	DESTINATARI (per chi)
24. DIPLOMA UNIVERSITARIO TECNICHE DI ERBORISTERIA		
Imprenditori (Aboca erbe, Planta medica), Università (Padova), autorità locali (Comune di Sansepolcro)	Imprenditori (Aboca erbe), università, autorità locali (comune), forze politiche	Giovani diplomati e laureati
25. ABOCA ERBE		
Il titolare	Università, enti di ricerca, forze politiche, istituti di credito	3 tipologie di consumatori: 1) sensibili al problema ecologico; 2) per moda; 3) responsabili in relazione all'utilità
26. VALENZE TECNICHE DEL LEGANTE ORGANICO NELLA PITTURA MURALE		
Autorità locali (Comune di Sansepolcro), Fondazione Piero della Francesca, Laboratorio di Vainella	Autorità locali (Comune), istituti di credito (BNL)	Laureati, laureandi e amatori dell'argomento

Area problematica: Progetto e sua attuazione

ATTIVITÀ PRINCIPALE	ATTIVITÀ SECONDARIE	ALTRE ATTIVITÀ O SETTORI COLLEGATI	CLIENTI
01. BORGO PALACE HOTEL			
Ricezione: turismo tradizionale, turismo a tema (affari)	Ristorazione	Cepu, Nestlè, ufficio sport comune (associazione italiana atletica leggera)	Congressuali, affari, individuali
02. GIOCHI DI BANDIERA			
Spettacolo folcloristico (giochi di bandiera)	Tornei di calcetto, corse ciclistiche (tra i soci), spettacoli come mezzo pubblicitario, coinvolgimento altri gruppi folcloristici	Soc. Balestrieri (Palio della Balestra), Repubblica di San Marino (Settimana Rinascimentale), ristorazione/ospitalità per ospiti, viaggi (autonoleggi, agenzie, assicurazioni)	Turisti, comunità locali di tutto il mondo
03. TRADIZIONI POPOLARI			
Diffusione materiale informativo e culturale	Iniziative culturali (spettacoli musicali, conferenze, dibattiti), viaggi culturali a tema	Soprintendenza ai beni culturali, Rione porta romana (assoc. rionale)	Cittadini di Sansepolcro, turisti (aspetto culturale - artistico)
04. CONVEGNO MACROBIOTICO			
Informazione tramite convegno		Alberghiere	Soggetti interessati alla macrobiotica, soci dell'Associazione
05. CARNEVALE IN PIAZZA			
Allestimento del Carnevale cittadino e stand gastronomici	Giochi vari, balli, gastronomia	Commercianti	Popolazione

ATTIVITÀ PRINCIPALE	ATTIVITÀ SECONDARIE	ALTRE ATTIVITÀ O SETTORI COLLEGATI	CLIENTI
06. CONCORSO CORTOMETRAGGI			
Proiezione di video e selezione dei migliori	Educazione all'immagine, corsi sul cinema per le scuole superiori, corsi per giovani dai 19 ai 29 anni per la prevenzione del disagio giovanile	Educazione all'immagine, corsi sul cinema per le scuole superiori, corsi per giovani dai 19 ai 29 anni per la prevenzione del disagio giovanile	Pubblico eterogeneo
07. ITINERARI TREKKING			
Preparazione, programmazione e "gestione" di escursioni	Segnaletica e manutenzione dei sentieri	Attività di ricezione	Amanti del trekking e delle escursioni
08. AREE PROTETTE			
Protezione aree naturali	Equitazione, mountain-bike, visite guidate	Vie Romee, recupero edifici del demanio a scopo ricettivo	Turisti "verdi"
09. ESTATE MONTERCHIESE			
Concerto estivo	Allestimento mostre di pittura	Museo "Piero della Francesca"	Turisti e comunità locale
10. CONVEGNO NAZIONALE SULLA POESIA			
Manifestazione della poesia	Raccolta di poesie (archivio nazionale della poesia inedita presso la Biblioteca di Monterchi)	Narrativa per ragazzi	Pubblico eterogeneo (120-130 persone)
11. PROGETTO TEVERE			
Scopo sociale, finalità didattiche		Provveditorato agli studi, Comunità Montana, WWF, USL, archivi	Studenti, popolazione
12. CENTRO DI DOCUMENTAZIONE STORICA DELLA CIVILTÀ CONTADINA			
Attività museale: compito conservativo per oggetti e loro utilizzo	Festa della civiltà contadina	Mostra micologica	Studenti della provincia di Arezzo, comunità locali
13. LA CORALE			
Concerti della corale	Gite sociali, feste sociali	Parrocchia, Comune	Sacerdoti per cerimonie religiose; Comuni per manifestazioni culturali, Pro-loco
14. PRODUZIONE E VENDITA PRODOTTI ARTIGIANALI TIPICI			
Vendita e promozione di alcuni prodotti tipici della zona (Marchio Alpe della Luna)		Alcuni artigiani locali	Turisti che amano la natura e la cultura
15. CENTRO STUDI DELLE CIVILTÀ APPENNINICHE			
Formazione di operatori del territorio e animatori comunitari, studi e ricerca sul campo	Convegni, congressi, pubblicazioni	Università italiane, scuole, manifestazioni tradizionali	Giovani, studenti, intellettuali

ATTIVITÀ PRINCIPALE	ATTIVITÀ SECONDARIE	ALTRE ATTIVITÀ O SETTORI COLLEGATI	CLIENTI
16. ALLEVAMENTO MUCCA CHIANINA			
Allevamento e commercializzazione carni della chianina	Genetica, biogenetica, studi e ricerche, fiere, mercati, sagre	Altre Nazioni per esportazioni, enti di ricerca, Università mondiali	Allevatori, macelli, centro tori, consumatore finale
17. LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"			
Ristorazione	Mercato, hobbistica, sede di associazioni culturali, manifestazioni gastronomiche	Commercio, presentazioni editoriali	Clientela varia
18. CAMPEGGIO E CASA DI MICHELANGELO			
Gestione campeggio, gestione Museo Michelangelo	Mostre d'arte all'interno del Museo	Scuole per visite al Museo	Turismo d'arte, turismo verde
19. INDIRIZZO SCOLASTICO PER OPERATORE AGRITURISTICO			
Formazione del profilo professionale		Strutture agrituristiche della zona	Ragazzi e ragazze dai 14 anni
20. FIERA DELL'ANTIQUARIATO			
Vendita antiquariato		Restauro, ospitalità	Antiquari, collezionisti, visitatori locali
21. TEATRO STABILE			
Teatro, didattica teatrale come sviluppo della creatività e dei nuovi linguaggi	Concerti, seminari di studio, conferenze	Scuole dell'obbligo, festa della tovaglia	Giovani
22. CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO			
Qualificazione culturale degli operatori del settore del restauro di qualità	Formazione per disoccupati e per l'implementazione delle attività già esistenti. Orientamento professionale e di riqualificazione degli artigiani	Collaborazioni con Istituto d'arte, Sovrintendenza ai beni culturali	Artigiani
23. PALIO DELLA BALESTRA			
Palio della Balestra e corteo storico	Torneo nazionale, depliant, video, collegamento con altre manifestazioni	Sbandieratori, artigiani	Popolazione locale, turisti
24. DIPLOMA UNIVERSITARIO TECNICHE DI ERBORISTERIA			
Creare personale specializzato nel settore	Stage aziendali	Convenzioni con Università	Giovani studenti e laureati
25. ABOCA ERBE			
Produzione e lavorazione erbe officinali		Collaborazioni per la ricerca con varie Università, formazione tecnici erboristici con Università di Padova, stages di esterni presso l'azienda	Tutti coloro che fanno uso di sostanze fitoterapiche
26. VALENZE TECNICHE DEL LEGAME ORGANICO NELLA PITTURA MURALE			
Seminari di studio	Mostra didattica sui legami organici	Laboratorio di Vainella	Laureati, laureandi e amatori della materia

OCCUPAZIONE	FINANZIAMENTI	LEGISLAZIONE DI SOSTEGNO
01. BORGO PALACE HOTEL		
Progettata: All'avvio: Attualmente: 13	Pubblici: Privati: In proprio: 100 %	
02. GIOCHI DI BANDIERA		
Progettata: 80 (soci volontari) All'avvio: 80 (soci volontari) Attualmente: 80 (soci volontari di cui 3 maggiormente)	Pubblici: (30-20%) Regione, Comune Privati: (70-80%) organizzazioni, donazioni di privati	
03. TRADIZIONI POPOLARI		
	Pubblici: (25%) Comunità Montana, Comune Privati: (50%) organizzazioni, donazioni di privati, società, banche In proprio: (25%) autofinanziamento, sottoscrizione degli aderenti	Leggi sulla cultura, sui beni culturali, sul restauro
04. CONVEGNO MACROBIOTICO		
Progettata: 22 Avvio: 22 Attualmente: 22	In proprio: (100%) sottoscrizione degli aderenti	
05. CARNEVALE IN PIAZZA		
Progettata: 50 volontari	Pubblici: (25%) Comune Privati: (50%) organizzazioni o fondazioni, donazioni di privati, società, banche In proprio: (25%) autofinanziamenti	
06. CONCORSO CORTOMETRAGGI		
Progettata: 9 All'avvio: 9 Attualmente: 9	Pubblici: Comunità Montana, Comune di Sansepolcro Privati: donazioni di privati, società, banche In proprio: autofinanziamenti	
07. ITINERARI TREKKING		
	Pubblici: Comunità Montana In proprio: autofinanziamenti, sottoscrizione degli aderenti	
08. AREE PROTETTE		
	Pubblici: (100%) UE, Stato, Regione, Provincia, Comunità Montana, Comune	LEADER II, Obiettivo 5b, L.R. 49/95 sulle aree protette
09. ESTATE MONTERCHIESE		
	Pubblici: Comunità Montana, Comune di Monterchi Privati: donazioni di privati	
10. CONVEGNO NAZIONALE SULLA POESIA		
Progettata: 2 All'avvio: 2 Attualmente: 2	Pubblici: (25%) Comunità Montana, Comune Privati: (25%) donazioni di privati, società, banche In proprio: (50%) autofinanziamento	
11. PROGETTO TEVERE		
	Pubblici: (80%) Regione Privati: (13%) donazioni di privati, società In proprio: (7%) autofinanziamento	Leggi regionali su educazione sociale, scuola media superiore
12. CENTRO DI DOCUMENTAZIONE STORICA DELLA CIVILTÀ CONTADINA		
	Pubblici: Comunità Montana, Comune Privati: donazioni di privati, società, banche In proprio: autofinanziamento, sottoscrizione degli aderenti	

OCCUPAZIONE	FINANZIAMENTI	LEGISLAZIONE DI SOSTEGNO
13. CORALE DI MONTERCHI		
Progettata: 30 Attualmente: 35	Pubblici: Comune Privati: aiuti di organizzazioni o fondazioni	
14. PROMOZIONE E VENDITA PRODOTTI ARTIGIANALI		
Progettata: 1-2 Attualmente: 1	Pubblici: (10%) Comunità Montana, Comune Privati: (10%) donazioni di privati, banche In proprio: (80%) sottoscrizione degli aderenti	
15. CENTRO STUDI DELLA CIVILTÀ APENNINICA		
Progettata: 3 stagionali	Pubblici: Regione, Provincia Privati: donazioni di privati, società, banche	Patti territoriali, LEADER II
16. ALLEVAMENTO MUCCA CHIANTINA		
Progettata: 96 All'avvio: 96 Attualmente: più di 96	Pubblici: (75%) UE, Stato, Regione, Provincia, Comunità Montana, Comune Privati: (5%) organizzazioni, donazioni, mutui presso istituti di credito In proprio: (20%) autofinanziamento, sottoscrizione degli aderenti	Regolamento CEE 2328 Leggi Regionali di settore
17. LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"		
Attualmente: fino a 40 persone	Privati: mutui presso istituti di credito In proprio: autofinanziamento	
18. CAMPEGGIO E CASA DI MICHELANGELO		
Progettata: 3/4 addetti	In proprio: sottoscrizione degli aderenti	
19. INDIRIZZO SCOLASTICO PER "OPERATORE AGRITURISTICO"		
Progettata: 20 studenti	Pubblici: Ministero Pubblica Istruzione	
20. FIERA DELL'ANTIQUARIATO		
Progettata: 1 manager (più volontari)	Pubblici: (45%) Comunità Montana, Comune Privati: (45%) organizzazioni, donazioni In proprio: (10%) autofinanziamenti	
21. TEATRO STABILE DI ANGIARI		
Progettata: 12 All'avvio: 8 Attualmente: 9	Pubblici: (30%) Provincia, Comune Privati: (30%) donazioni di privati, società, banche In proprio: (40%) sottoscrizione degli aderenti	Legge Veltroni
22. CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO		
Progettata: All'avvio: 6 Attualmente: 6	Pubblici: (20%) UE, Provincia Privati: (10%) organizzazioni, donazioni In proprio: (70%) autofinanziamento, sottoscrizione degli aderenti	Fondi UE per l'occupazione e la formazione
23. PALIO DELLA BALESTRA		
Progettata: 50 (balestrieri) All'avvio: 150 (ordinari) Attualmente: 200 (sostenitori)	Pubblici: (30%) Provincia, Comunità Montana, Comune, APT Privati: (50%) organizzazioni o fondazioni In proprio: (20%) sottoscrizione degli aderenti	
24. DIPLOMA UNIVERSITARIO "TECNICHE DI ERBORISTERIA"		
Progettata: 10-15 All'avvio: Attualmente:	Pubblici: Comune di Sansepolcro, Università di Padova Privati: aziende private (Aboca Erbe, Planta Medica)	
25. ABOCA ERBE		
Progettata: All'avvio: 10/12 Attualmente: 165 dipendenti 100 rappresentanti	Pubblici: UE Privati: mutui presso istituti di credito In proprio: autofinanziamento	Obiettivo 5B
26. VALENZE TECNICHE DEL LEGANTE ORGANICO NELLA PITTURA MURALE		
	Pubblici: (50%) Comune di Sansepolcro In proprio: (50%) autofinanziamento e sottoscrizione degli aderenti (quota di iscrizione dei partecipanti)	

Area problematica: Valutazione delle dinamiche

PUNTI FORTI	MINACCE	PUNTI DEBOLI	OPPORTUNITA'
01. BORGO PALACE HOTEL			
Qualità dell'offerta, miglioramento continuo, grande capienza, posizione strategica, eleganza	Impatto paesaggistico, scarsa professionalità del personale, standardizzazione del servizio, orientamento al turismo di massa	Negativa immagine della passata gestione, vocazione al turismo di gruppo, mancanza di promozione e di marketing, chiusura rispetto al contesto locale, carenza di tecnologie, scarsa professionalità del personale, scarso spirito di iniziativa	Raccordo con le iniziative locali e promozione di nuove (per utilizzare la grande struttura), promozione, revisione del ciclo produttivo per la riduzione dei costi, miglioramento della tecnologia, investimento in formazione e marketing
02. GIOGHI DI BANDIERA			
Serietà della società, disciplina assoluta dei partecipanti, organizzazione mondiale, continuità delle iniziative, forte partecipazione e motivazione	Rapporti con Enti Pubblici, comunicazione all'interno del gruppo	Volontarismo: limiti di tempo dei soci, poca disponibilità economica (esempio, per viaggi). Iniziativa troppo circoscritta	Potenziare i rapporti con gli enti pubblici (rapporti difficili), accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'associazione per l'immagine di Sansepolcro
03. TRADIZIONI POPOLARI			
Informazione locale sul patrimonio culturale, buona pianificazione dell'iniziativa, trasparenza e chiarezza sull'amministrazione nei rapporti con gli associati, completa collaborazione con l'amministrazione comunale, professionalità e preparazione dei collaboratori	Mancanza di fondi per i finanziamenti	Mancanza di giovani tra gli associati, scarsa partecipazione della popolazione locale, eccessiva concentrazione sull'aspetto culturale	Apertura ad iniziative culturali- ricreative per coinvolgere i giovani e la popolazione locale
04. CONVEGNO MACROBIOTICO			
Risvegliare la priorità che questo momento storico possiede (cibo, ambiente, salute), struttura piccola (familiare), rete in franchising, networking, prodotti naturali, biodiversità, unicità della proposta, collaborazione con la popolazione	Chiusura culturale delle località locali rispetto alla cucina macrobiotica, perdita delle biodiversità, potenziale isolamento	Scarsa promozione sulle iniziative locali, bassa capacità di marketing mirato, forte senso di appartenenza alla associazione	Promozione, marketing mirato, apertura, scelta adeguata e mirata del cliente dell'iniziativa

PUNTI FORTI	MINACCE	PUNTI DEBOLI	OPPORTUNITA'
05. CARNEVALE IN PIAZZA			
Valorizzazione delle culture locali, sviluppo della partecipazione della popolazione locale	Mancanza partecipazione e coinvolgimento popolazione	Scarsa scelta mirata del cliente	Rilascio di autorizzazioni, permessi
06. CONCORSO CORTOMETRAGGI			
Partnership e networking, turismo culturale	Rischio di scadimento professionale del gruppo, forte dipendenza dal supporto esterno, riduzione / rischio di mancanza d'innovazione e di ripetizione rituale	Scarsa promozione capillare dell'iniziativa, settorializzazione, precarietà dell'organizzazione (volontariato)	Promozione capillare (migliore analisi del mercato e marketing), rafforzamento del sistema organizzativo della manifestazione e del sistema finanziario, innovazione e diversificazione del prodotto
07. ITINERARI TREKKING			
Abbinare escursionismo e cultura, preparazione tecnica degli accompagnatori, competenza, apertura all'esterno	Precarietà dell'organizzazione perché basata sul volontariato	Poca iniziativa da parte dei privati, eccessivo accentramento dell'organizzazione	Sensibilità da parte degli enti pubblici che devono invogliare i privati, essere propositivi nei confronti dei privati
08. AREE PROTETTE			
Migliore qualità della vita, risorse economiche	Gestione	Mancanza di esperienza gestionale, mancanza di partnership degli operatori privati	Avvalersi di competenze scientifiche e professionali, facendo riferimento ad altre esperienze
09. ESTATE MONTERCHIESE			
Aggregazione sociale, sensibilizzazione alla musica	Mancanza di collaborazione con le scuole di musica	Dipendenza dai cambiamenti meteorologici	Contatti con realtà simili; proposta di un "prodotto turistico" tipico della Valtiberina
10. CONVEGNO NAZIONALE SULLA POESIA			
Coinvolgimento extra-locale in quanto il convegno è nazionale, integrazione con le attività culturali e di promozione turistica delle autorità locali	Cessazione dei sostegni economici pubblici e privati, assenza di strutture adeguate per la ricezione in caso di pubblico maggiore, mancanza di adesione al convegno	Mancanza di adesione della popolazione locale, l'esiguo gruppo organizzatore dell'iniziativa, mancanza di promozione adeguata	Promozione adeguata per il consolidamento dell'iniziativa nel tessuto socioculturale del paese
11. PROGETTO TEVERE			
Aggregazione sociale dei giovani, conoscenza del territorio, crescita motivazionale negli studenti dovuta alla sperimentazione	Forte impegno e stanchezza, lavoro extra - scolastico	Scarso sostegno da parte del personale della scuola, scarso coordinamento, sotto - utilizzazione del materiale	Coordinamento delle attività con quelle scolastiche, allestimento di una mostra permanente, conoscenza del territorio

PUNTI FORTI	MINACCE	PUNTI DEBOLI	OPPORTUNITA'
12. CENTRO DI DOCUM. STORICA DELLA CIVILTÀ			
Recupero (e organizzazione) delle tradizioni popolari	Mancanza di un ente giuridico responsabile del Centro, affidamento sulle risorse del volontariato, difficoltà nel reperimento dei fondi	Spazio ristretto dei locali espositivi, non adeguamento dei locali alle norme correnti	Creazione di deposito degli oggetti
13. CORALE DI MONTERCHI			
Valorizzazione dell'ambiente locale della Valtiberina attraverso forme culturali (canto popolare), partecipazione garantita a tutti, integrazione con l'attività culturale e di promozione turistica del Comune	Mancato sostegno economico del Comune di Monterchi, lo spopolamento giovanile	Mancanza di rinnovamento nel repertorio, l'assenza di coesione e di stabilità nel gruppo dovuta al continuo ricambio dei coristi (scarsa professionalità del gruppo)	Favorire la formazione di un gruppo interno alla corale professionalmente preparato e altamente motivato, ricerca in campo musicale
14. PROMOZIONE E VENDITA PRODOTTI ARTIGIANALI			
Conoscenza e fiducia nei prodotti naturali, idea del marchio "Alpe della luna"	Mancanza di garanzie/normative, promozione di un prodotto "Alpe della luna" che non esiste in realtà come organizzazione turistica	Ristrettezza di mercato, mancanza di coordinamento con iniziative locali, mancanza di partecipazione della comunità locale (solo due commercianti / artigiani hanno risposto e partecipato all'iniziativa), mancanza di progettualità, scarsa focalizzazione degli obiettivi	Riuscire a trovare diversi punti di vendita al di fuori della realtà locale, realizzare un progetto globale di promozione turistica in collaborazione con gli enti locali
15. CENTRO STUDI DELLA CIVILTÀ APENNINA			
Unicità della proposta, essere puntuali e precursori, esperienza consolidata, professionalità nel campo culturale, mettere in relazione università e comunità locali	Mancanza di partecipazione e pochi soci, burocratizzazione, isolamento, eccesso di accentramento di responsabilità	Non avere risorse proprie (nemmeno quote associative), eccesso di accademismo, mancanza di operatività tecnica	Collaborazione, suddivisione dei compiti con le altre realtà, collaborare con altre realtà giovanili (cooperative, associazioni)
16. ALLEVAMENTO MUCCA CHIENINA			
Carne magra e gradevole al sapore (alta qualità)	Pubblicità selvaggia delle altre qualità, mancanza di risorse degli allevatori	Bassa redditività rispetto alle altre razze	Migliore commercializzazione, migliore pubblicità, aumento della consapevolezza del cliente sulla qualità elevata della carne

PUNTI FORTI	MINACCE	PUNTI DEBOLI	OPPORTUNITA'
17. LOCANDA "IL CASTELLO DEI SORCI"			
Fiducia sulla qualità del prodotto da parte del cliente, prezzo fisso anche se al pranzo si aggiungono manifestazioni o animazioni, cucina tradizionale, prezzi economici, innovazione costante per quanto riguarda le attività di supporto alla ristorazione	Diversità nel menù come richiesta dalla clientela	Accentramento delle iniziative sul proprietario, modalità di consumo vecchio (usa e getta)	Proposte di menù tipici (ad esempio, quello "contadino"), crescita di consapevolezza della qualità della alimentazione
18. CAMPEGGIO E CASA DI MICHELANGELO			
Unico campeggio in Valtiberina, situato in una zona di particolare rilevanza naturalistica, Michelangelo, buona gastronomia	Possibilità di apertura di altri campeggi, costruzione di strutture turistiche di massa	Mancanza assoluta di promozione, mancanza di offerte di servizi differenziati	Promozione del campeggio, attività collaterali
19. INDIRIZZO SCOLASTICO PER OPERATORE AGRITURISTICO			
Il corso è uno dei pochi in Italia; stages presso Aziende Agrituristiche; istituto situato nell'Italia centrale	Auto - formazione degli insegnanti sulle nuove materie da insegnare	Mancanza analisi di mercato per verificare l'assorbimento dei futuri operatori	Indagini più mirate per strutturare il corso in base alle esigenze di mercato
20. FIERA DELL'ANTIQUARIATO			
Qualità, tipicità dell'antiquariato ad Anghiari; compattezza degli operatori del settore; centro storico come ideale sfondo alla fiera	Forte concorrenza di mercati dell'antiquariato, lancio dell'iniziativa in un momento di crisi del settore, eccessiva specializzazione	Pochi esperti, scarse risorse economiche, promozione poco mirata (riviste specializzate), lancio dell'iniziativa senza collaborazione con artigiani locali	Forte impegno e promozione dell'iniziativa, migliore organizzazione, attività di restauro e dell'istituto d'arte
21. TEATRO STABILE DI ANGIARI			
Coinvolgimento e forte partecipazione della comunità locale; adesione alle altre iniziative; divulgazione nazionale delle attività del teatro di Anghiari, originalità dell'espressione del teatro (teatro e cene)	Scarsa valutazione politico - amministrativa dell'utilità sociale e culturale di un centro di promozione e produzione teatrale; scarsa e parziale analisi degli sviluppi possibili dell'indotto turistico	Scarto tra l'aumento delle attività e il ritardo nelle capacità professionali del personale addetto alla gestione; capienza del teatro; scarsi contributi	Sollecitare l'interesse delle amministrazioni pubbliche; interessamento riguardo i contributi regionali e UE, corsi di formazione; coinvolgimento di volontari per organizzare le iniziative
22. CENTRO TECNOLOGICO DEL RESTAURO			
Ricerca e applicazione di nuove metodologie per il restauro, catalogazione reperti lignei, sviluppo del livello culturale	Allentamento dei rapporti tra gli artigiani, scarso interesse dei giovani	Coordinamento debole, mancanza fondi, carenza risorse umane, mancanza di strutture disposte a sfruttare l'apprendistato	Stabilire un coordinamento sempre presente, ricercare altre vie di finanziamento

PUNTI FORTI	MINACCE	PUNTI DEBOLI	OPPORTUNITA'
23. PALIO DELLA BALESTRA			
Tradizione radicata nella zona, forte partecipazione dei soci, passaggio della tradizione da generazioni	Non essere in grado di mantenere alta la qualità, mancata partecipazione della popolazione locale alle iniziative con la conseguenza della diminuzione dei soci	Limitati negli spostamenti per rappresentazioni, ripetitività dello spettacolo, selettività dei soci	Maggiore apertura rispetto alla comunità locale, anche tramite spettacoli gratuiti; maggiore disponibilità verso gli altri
24. DIPLOMA UNIVERSITARIO "TECNICHE DI ERBORISTERIA"			
Qualità dei corsi e prestigio dei soggetti coinvolti (Aboca, Università di Padova); riutilizzo delle strutture già esistenti	Mancanza di risorse	Mancanza di partecipazione delle altre organizzazioni (Provincia, Fondi U.E.) e privati (Banche)	Collegamento tra l'azione del corso e del Consorzio con le altre iniziative similari nella zona (corsi di formazione professionale)
25. ABOCA ERBE			
Forte richiesta del prodotto; consapevolezza del cliente	Squilibrio tra richieste e capacità di produzione	Messa a punto della struttura rispetto alle richieste di mercato e continuo aggiornamento delle strutture stesse	Codifica e razionalizzazione dei processi produttivi; collegamento in rete del sistema informatico dell'azienda
26. VALENZE TECNICHE DEL LEGANTE ORGANICO NELLA PITTURA MURALE			
Qualità dell'iniziativa; contributo al campo della ricerca e del restauro o comunque al dibattito sul tema; buona articolazione nello sviluppo del tema (seminario, mostra, ciclo conferenze); buon programma promozionale	Eccessiva specializzazione	Mancanza di una programmazione per il futuro; variabilità dei sostenitori dell'iniziativa; mancanza di collegamento con esperienze analoghe; totale isolamento dal contesto locale; sostegno economico unicamente del Comune di Sansepolcro e interno	Programmare l'iniziativa in modo che il Seminario diventi un appuntamento fisso nel calendario delle esperienze analoghe; collegare il Seminario con altre iniziative nazionali ed internazionali; coinvolgimento delle realtà economiche locali e della Vallata; coinvolgimento di altri laboratori e altre figure professionali; coinvolgimento di altri sostenitori economici

CAPITOLO

4

CONTESTO STORICO - SOCIO - CULTURALE

I dati strutturali dell'area di studio rimangono sostanzialmente invariati rispetto a quelli esposti nella relazione dell'anno passato⁵. Il riesame di tali fattori (capitale umano, capitale naturale, capitale culturale, capitale economico e tecnologico) e la loro validazione durante il corso di orientamento hanno posto l'esigenza di approfondire i fattori storici, sociali e culturali che hanno contribuito a determinare la situazione attuale della Valtiberina. Si tratta di un'esigenza che ha percorso tutta la fase della ricerca sul campo ed è riapparsa anche nel momento in cui se ne sono commentati i risultati.

I caratteri distintivi del processo storico

Alcuni caratteri distintivi del processo storico della Valtiberina sono più volte emersi durante la discussione con i partecipanti al corso di orientamento e dai colloqui e dalle interviste con gli attori locali.

La ricerca - azione ha portato ad una significativa raccolta di indicazioni, commenti e riferimenti alle esperienze di vita quotidiana, alle tradizioni ed alle aspettative per il futuro.

Si è così potuto notare una continua interrelazione tra termini quali: vicinanza geografica e distanza storica; spinte centrifughe e tendenze centripete; concorrenza e difesa; chiusura e apertura; autonomia e integrazione; isolamento e coinvolgimento.

Tale interrelazione combina contemporaneamente diversità tra le comunità locali ed immagine unitaria della Valtiberina.

Sono apparsi appellativi, rivolti alle varie comunità locali, come quelli di "borghese", "montanaro", "papalino", "tarpano", "estraneo", "isolato", "di transito", "montagnino", "artigiano", "contadino", "anonimo", etc.

Ne è scaturito un mix di diversità, di continuità tra termini e situazioni apparentemente contrapposti; un mix che rappresenta vivacemente le dinamiche culturali e la potenzialità sociale della Valtiberina; un mix che ha sollecitato la ricerca di un filo conduttore in grado di far comprendere meglio il contesto locale e di cogliere le tendenze di cambiamento.

Analizzando i processi costitutivi della Val Tiberina, si è potuto notare come la marginalità rappresenti il carattere centrale dell'evoluzione della Valle.

La marginalità geografica ha favorito infatti il crearsi di singole identità territoriali, che si sono definite soprattutto rispetto al carattere dell'autonomia, privilegiando gli aspetti di diversità, contrasto e chiusura.

⁵ F. Strati et al., *Ricerca - azione ed orientamento professionale nel settore del turismo in Valtiberina*, Dicembre 1996.

Il carattere di integrazione ha presentato invece forti elementi di contraddizione: le diverse dominazioni esterne non hanno interessato contemporaneamente tutto il sistema territoriale, ma hanno favorito l'accentuazione di contrasti e di opposizione tra i Comuni.

Per esempio, il dominio nel settore occidentale, da parte dei Longobardi di Arezzo, si contrapponeva a quello dei Bizantini ad oriente; i monaci Camaldolesi (che amministrarono la parte meridionale) si opponevano alle Abbazie del Trivio e dei Tedaldi (nella parte settentrionale).

Successivamente azioni di conquista e di influenza verranno esercitate in tempi diversi da Arezzo prima e da Firenze poi, in opposizione a quelle messe in atto dallo Stato Pontificio e da Perugia.

Le diverse culture presenti in questa area si sono, quindi, rafforzate in rapporto all'isolamento e a meccanismi di opposizione, potenziando quei caratteri di diversità che sono riecheggianti nella presente ricerca-azione.

Vicinanza geografica e distanza storica

Lo spazio geografico della Valle si articola in quattro aree:

- un'area marginale di media e alta montagna, corrispondente ai territori di Badia Tedalda e Sestino;
- un'area di alta collina, di media e alta montagna corrispondente al tratto rettilineo dell'alta valle del Tevere;
- due aree corrispondenti agli opposti fronti di valle separati dalla pianura del Tevere, con i retrostanti sistemi di collina e di alta collina⁶.

Il fattore geografico ha avuto incidenza anche nel ruolo storico e nella configurazione dei sette centri urbani: aree vicine ma divise da vallate e sistemi orografici difficili.

Tale vicinanza, contrastata dalla natura del territorio, è accompagnata da una distanza relazionale di natura storico - politica. Infatti, si nota l'assenza di una consistente azione politica unificatrice, almeno fino ad un'epoca abbastanza tarda: tra il XIV ed il XV secolo. In linea generale si può rilevare che il ruolo funzionale dei centri della valle ha trovato un fondamentale momento di definizione nel periodo medievale.

I sette comuni dell'Alta Valle del Tevere (Monterchi, Anghiari, Sansepolcro, Caprese Michelangelo, Pieve S. Stefano, Badia Tedalda e Sestino) costituiscono l'area che si estende dal tratto toscano del bacino di questo fiume e, aldilà dello spartiacque dell'Appennino, dai tratti iniziali delle valli del Marecchia e del Foglia.

⁶ All'interno delle aree «... possiamo osservare, senza per questo reintrodurre tesi deterministiche, che l'insediamento umano si è articolato sulle proprie strutture "centrali", di rilevanza funzionale non meramente locale, secondo un sistema di localizzazioni e di ruoli e un "piano" di sfruttamento dello spazio geografico che aderisce perfettamente all'articolazione delle strutture fisiche. Sia anticamente dall'XI-XII secolo fino all'800, sia parzialmente anche oggi, si può individuare e visualizzare il flusso di relazioni e di scambi all'interno della valle in un'area corrispondente alla figura di triangolo isoscele, alto e stretto, avente al vertice Pieve S. Stefano e alla base i centri di Anghiari e Sansepolcro collegati dallo stradone trecentesco» (G. F. Di Pietro, G. Fanelli, *La Valle Tiberina Toscana*, Istituto di Urbanistica dell'Università degli Studi di Firenze, Arti Grafiche Alinari Baglioni, 1973)

Data la frammentarietà e la diversità dell'assetto geografico della zona, l'unità geografica dell'intero sistema territoriale è costituita principalmente dal Tevere e dal suo invaso orografico in quanto elemento strutturale e organizzativo della vita sociale, culturale, economica.

Pieve S. Stefano ha origine nel periodo romano. Storicamente importante centro amministrativo, sede di Vicariato con giurisdizione civile e penale fin dal 1545. È un importante centro di mercato e di scambio non locale, con la storica presenza di un tipo di economia della montagna basata sull'allevamento e al commercio del bestiame, di utensili agricoli e oggetti per la vita quotidiana di contadini e montanari. Fino ai primi del 1900, le fiere di Pieve e Borgo erano le più importanti della valle. Con la crisi dell'economia agricola, il ruolo della città si è ridotto a centro amministrativo e di servizi legato anche alla gestione delle foreste e, parzialmente, a centro produttivo connesso all'industria manifatturiera.

L'origine di **Anghiari** è incerta: le prime notizie documentate risalgono al secolo XI, ma secondo lo storico locale Lorenzo Taglieschi, l'insediamento risale al IV secolo. Altre fonti ne fanno risalire la fondazione al VII secolo, al momento dell'espansione dei longobardi che, muovendosi da Arezzo, segnarono qui il confine fra il territorio e quelli sottoposti all'influenza bizantina. Non mancano elementi per ipotizzare una presenza ancora più antica, come è stato supposto ad esempio per l'impianto su cui insiste l'attuale edificio della Badia.

Più tarda è la formazione di **Sansepolcro** intorno all'oratorio del Santo Sepolcro. Articolato e complesso è il ruolo storico e territoriale di Anghiari e Sansepolcro nell'evoluzione generale dell'insediamento. Sono considerate vere e proprie città o propriamente micro-città. Come "luoghi centrali" le due città hanno costituito, nella parte inferiore della valle, un rapporto di bipolarità e di opposizione che ha il suo fondamento economico nella storica divisione amministrativa della pianura⁷. Nel periodo comunale, Borgo S. Sepolcro riuscì a divenire il centro più attivo e a stabilire il ruolo preminente nel sistema territoriale della valle. A parte lo sviluppo delle Arti e la particolare rilevanza dell'istituzione di numerose Fraternite, si sviluppò una cultura artistica che contribuì a qualificarne l'assetto urbano.

Il villaggio medievale di **Monterchi** sorge su un'altura che in epoca etrusco-romana fu dedicata al culto di Ercole, mentre l'origine di **Caprese** è la più incerta e le prime notizie documentate risalgono al X secolo.

Le origini di **Badia Tedalda** e **Sestino** risalgono al periodo romano. Badia Tedalda fu probabilmente una "mansio itineraria", destinata a ospitare i viaggiatori in prossimità del valico, lungo la "via Ariminensis", e avrebbe perso importanza dopo la costruzione (I secolo a.C.) della via Faentina. Sestino sarebbe sorto su un nucleo precedente ancora più antico, costituitosi in un nodo geografico importante tra Umbri, Etruschi e Galli Senoni.

⁷ «Così che, a livello dell'immaginazione e della rappresentazione dei fatti territoriali e nella concretezza del paesaggio visivo, così come storicamente nelle reali contrapposizioni politiche e nella creatività dei miti e delle faide popolari e nella registrazione letteraria di questi fatti, le due città si presentano come opposte e antagoniste, materializzazione fisica e concentrazione economica di due hinterland opposti» (Cfr. Di Pietro e Fanelli, 1973)

Monterchi e **Caprese** nella zona centrale della valle, e **Badia Tedalda** e **Sestino** nell'area montana oltre l'Appennino, non si sono differenziate molto per peso demografico e per l'elementare struttura urbana da altri aggregati di origine medievale dell'alta Valle Tiberina, se non per il ruolo di mercato locale e per la continuità del ruolo amministrativo attraverso le fasi dell'organizzazione feudale, delle Podesterie nello Stato fiorentino e granducato e dell'organizzazione comunale nello Stato Italiano. Questi centri coi loro territori vengono considerati come poli secondari, come aree di transizione e di cerniera in rapporto alle unità territoriali limitrofe.

Spinte centrifughe e tendenze centripete

La posizione di «confine» dell'area geografica della Valtiberina ha reso complessi i rapporti con le regioni confinanti.

Il confine toscano a nord con la Romagna e le Marche e il confine meridionale con l'Umbria (che registra l'originaria configurazione tra Granducato e Stato Pontificio) escludono porzioni territoriali sia geograficamente sia storicamente connesse all'evoluzione dell'insediamento nell'Alta Valle del Tevere. Si consideri, ad esempio, il tratto iniziale del corso del Tevere intorno alle Balze e al Monte Coronaro, il tratto meridionale della pianura del Tevere fino a Città di Castello e ancora il territorio comunale di Monte S. Maria Tiberina.

D'altra parte, i confini attuali consentono di includere porzioni territoriali storicamente integrate alla valle ma geograficamente separate come i territori comunali di Badia Tedalda e di Sestino.

Sono al contrario reali confini geo-storici quelli orientali con il Casentino e l'area aretina che corrispondono all'Alpe della Luna, all'Alpe di Catenaia e all'Alpe di Poti.

Fattore rilevante della Valtiberina, determinante anche alla formazione delle sue strutture politiche e amministrative, è senz'altro la variabilità dell'articolazione altimetrica e la concomitanza della presenza della pianura, della collina e della montagna. Da ciò ne deriva una straordinaria differenza nel suo paesaggio e nell'uso agricolo del suolo.

Dei sette centri soltanto Sansepolcro, Monterchi e Anghiari sono attestati ai margini, o sulle formazioni collinari di margine, della pianura del Tevere. Pieve S. Stefano è ubicata in uno stretto e breve fondovalle nel tratto medio del corso del Tevere. Gli altri tre centri Caprese Michelangelo, Badia Tedalda e Sestino sono di montagna.

Prevalgono quindi i centri «alti» tipici di un sistema urbano costituitosi nell'epoca medievale e che si è mantenuto in sostanza invariato nel tempo.

Concorrenza e difesa

Si può rilevare, comunque, un'unità storica della Valle, all'interno del rapporto con le varie regioni confinanti, in quanto comuni sono le vicende politiche ed economiche delle sue comunità locali.

I sette centri sono da considerare città non tanto in base a una prevalenza dimensionale, quanto per il ruolo più articolato e più rilevante che hanno assunto, nelle interrelazioni territoriali, rispetto alle altre entità insediative, chiaramente subordinate allo sfruttamento agricolo locale.

Fino al secondo dopoguerra l'economia della Valle era essenzialmente legata all'agricoltura e alla pastorizia.

Sansepolcro ed Anghiari in età comunale hanno avuto un certo sviluppo mercantile e manifatturiero.

Fino ai tempi moderni però sono mancate nella valle attività che interessassero uno spazio economico più vasto della valle stessa. Uniche eccezioni furono, oltre ad una certa parte della produzione di bestiame per l'esportazione, la coltura del guado (commercio con Firenze da una parte e le regioni a oriente degli Appennini dall'altra) e, a partire dall'Ottocento, del tabacco.

Solo nell'Ottocento appaiono i primi insediamenti di carattere industriale con lo sviluppo dei scambi economici di ampia consistenza interna ed interregionale. Ad esempio, a Sansepolcro sorge nel 1827 la Fabbrica Buitoni che avrà molta influenza economica e socio-culturale in ampie parti della Valle. Nel complesso, però, il periodo tra Ottocento e Novecento non produsse interventi strutturali tali da modificare le relazioni tra i vari centri urbani, ereditate dalle fasi precedenti.

Chiusura e apertura

La Val Tiberina è in una posizione di marginalità: sia all'interno della Toscana, in quanto è separata da Firenze da due sistemi di Valle (Valdarno Superiore e Casentino) e dall'area aretina dal sistema orografico dell'Alpe di Poti; sia in rapporto ai centri delle regioni confinanti quali Rimini, Urbino, Perugia.

Elemento significativo della marginalità territoriale, effetto e causa, di stagnazione economica, è la mancanza di vie di comunicazioni stradali fino ai primi decenni dell'Ottocento che ha favorito un tipo di agricoltura di sussistenza con la produzione di guado (per tingere lana e stoffa) e di bestiame come unici beni di esportazione.

La precarietà della comunicazione, interna ed esterna, ha contribuito anche alla straordinaria articolazione e diversificazione delle unità ambientali e del paesaggio all'interno della valle.

Analoga situazione di ritardo, e quindi di persistente marginalità, si registra per quanto riguarda le comunicazioni ferroviarie con Arezzo e Perugia.

Nel 1808 fu aperto il collegamento viario tra i due mari; nel 1838 si riaprì l'antica rotabile da Arezzo per Chiavassero; nel 1864 tra Anghiari e Caprese e nel 1885 il ramo per Pieve S. Stefano. Nel 1886 fu completato il collegamento ferroviario che da Arezzo passava per S. Sepolcro e si dirigeva a Città di Castello per giungere sino all'Umbria (Umbertide, Gubbio, etc.).

La strategia territoriale di Cosimo I comprendeva anche ristrutturazioni e creazioni ex novo delle fortificazioni di tutti i centri più importanti della Toscana. A Borgo S. Sepolcro, di cui si riconosce l'importanza strategica a sbarramento della Valle, dopo alcuni interventi minori, Cosimo I affida nel 1561 il progetto di riorganizzazione generale delle fortificazioni al Buontalenti.

Esempio dello sforzo della politica militare voluta da Cosimo I è la realizzazione ex novo della fortezza sul Sasso di Simone ai confini con lo stato di Urbino.

E' anzi significativo che, proprio nel momento in cui anche la città più importante della Valle, Borgo S. Sepolcro, comincia a mostrare segni di crisi demografica ed economica, si realizzi da parte di Cosimo e dei suoi successori un notevole sforzo per non limitarsi a confermare la preminenza economica e culturale, già affermatasi nel medioevo, di Anghiari e Borgo S. Sepolcro, ma per portare invece anche nei centri più lontani della Valle i segni della politica granducale.

Il governo granducale sembra essersi reso conto che una delle ragioni della crisi demografica ed economica della Valle, che si manifesta malgrado lo sforzo organizzativo avviato dal regime, derivava dalla inadeguatezza delle vie di comunicazione con la Valle.

I tentativi non organici di provvedere a questo grave problema non dettero risultati apprezzabili. Malgrado la politica tesa a sviluppare culturalmente anche le aree "periferiche" del Granducato, dal secolo XVII, dopo Cosimo I e Ferdinando I, il declino dei centri della Valle si andò sempre più aggravando e il ruolo dei centri nel contesto territoriale si ridusse.

Una certa ripresa dei centri urbani tiberini si ebbe - secondo una costante riscontrabile in generale nella storia di tutti i centri toscani - durante il periodo del governo lorenese.

Borgo S. Sepolcro si organizzò secondo i modelli di gestione delle città maggiori del Granducato e fu interessata dalle riforme soprattutto nel settore delle strutture culturali, come accademie, biblioteche.

Le riforme lorenese investirono anche la riorganizzazione territoriale e arrivarono a interessare anche i centri montani.

Autonomia e integrazione

La marginalità geografica della zona ha favorito la costituzione di un'identità toscana con forti caratteri di originalità dovuta probabilmente alla continua tensione tra l'interferenza delle diverse forze esterne e dalla notevole autonomia istituzionale conservata anche all'interno del centralismo del Granducato mediceo.

Dal secolo XII al XV un elemento che ha determinato la marginalità dell'area viene identificato nel ritardo dell'azione unificatrice delle città egemoni, Arezzo e Firenze, e dall'instabilità dei diversi poteri che si sono avvicinati nei vari centri e che non hanno mai interessato tutta la Valtiberina.

L'instabilità politica ed il continuo avvicinarsi delle dominazioni hanno favorito, insieme, marginalità, diversità ed autonomia politica e amministrativa. Va, ad esempio, ricordato che, all'interno della Valle, persistevano ancora feudi malgrado che il feudalesimo al tempo di Cosimo I fosse un fenomeno molto ristretto.

Conseguenza diretta della molteplicità delle forze che intervenivano sul territorio è stata la lentezza della costruzione dell'unità territoriale che avvenne soltanto nel 1520 con la definitiva annessione di Sestino allo Stato Fiorentino.

Isolamento e coinvolgimento

L'integrazione territoriale non ha interessato mai tutta la globalità del territorio: il settore occidentale della Valle gravitava su Arezzo, mentre il settore orientale su forze esterne alla Toscana.

Il binomio isolamento - coinvolgimento in aree territoriali contrapposte si è manifestato fin dal VII secolo, quando il settore occidentale (in particolare le valli del Singerna e della Sovara) sembrava far parte della "Terra barbaritana" (o del "Regio Castellorum" istituito dai Longobardi di Arezzo) ed il settore orientale gravitava nell'area controllata dai Bizantini. Quindi, proprio all'interno della Valle, si è materializzato il "limes" che separava questi due mondi contrapposti.

Analoga situazione si registra anche durante i secoli X e XI.

La prima costituzione unitaria di una porzione rilevante della Valle, che ne comprende il territorio settentrionale e nord-orientale, si ebbe con la donazione di Ottone I a Goffredo di Ildebrando; unità territoriale provvisoria per la rapida articolazione dei discendenti di Goffredo in vari gruppi feudali.

Una prima forma reale di unità territoriale fu quella instaurata, intorno ai secoli XI e XII, dai monaci camaldolesi in gran parte della Valle del Tevere, cioè nella *parte meridionale della Valle*, con la fondazione di numerose badie e con l'istituzione di nuclei produttivi che hanno rappresentato le prime forme organizzative di dissodamento delle terre e di organizzazione del lavoro.

I centri principali di questo nuovo assetto territoriale furono la Badia di Sansepolcro, fondata intorno al 1049, la Badia di Anghiari, fondata nel 1105.

I Camaldolesi attuarono, con amministrazioni decentrate, le prime forme di organizzazione del lavoro (sia in "conto diretto" attraverso i "familiares", sia attraverso "livellari") e una organizzazione fisica e produttiva del territorio che si basava fondamentalmente sull'utilizzazione delle acque sia per l'irrigazione, sia per l'industria dei molini.

Parallelamente all'azione dei Camaldolesi si attua l'azione unificante di altre due potenti abbazie nella *parte settentrionale della Valle*: a nord l'abbazia del Trivio, a nord-est l'abbazia dei Tedaldi.

Il potere feudale dell'abbazia è stato all'origine di una serie di aggregati all'interno dei quali i servi dell'abbazia sono "accasati" su un "tenimentum" sottratto al bosco e messo a coltura.

A differenza delle badie camaldolesi il cui potere era circoscritto e si attuava integralmente soltanto all'interno dei loro grandi possedi fondiari, la giurisdizione dell'abbazia del Trivio, e maggiormente della Badia dei Tedaldi, era di carattere "estensivo", riguardava cioè la totalità del territorio e degli uomini che vivevano in quei luoghi⁸.

Una concreta realizzazione di unità territoriale, politica e amministrativa, si attua nel settore nord-orientale della Valle nel 1209 con la costituzione della provincia pontificia della Massa Trabaria, istituita con diploma di Ottone IV del 7 ottobre e comprendente Badia Tedalda e Pieve S. Stefano. Successivamente il controllo da parte di Arezzo si attua in tempi diversi che vanno dagli ultimi decenni del secolo XII alla fine del XIII.

Lo scopo principale di Arezzo era eliminare il feudalesimo delle campagne (soprattutto quello dei Camaldolesi), per poi accrescere il controllo politico delle crescenti autonomie locali attraverso l'imposizione di podestà aretini (che si manifesterà in tempi diversi nei vari centri della Valle).

Anghiari è il primo centro a subire l'iniziativa aretina e, nel 1175, le mura e il castello sono distrutti dagli Aretini insieme al castello di Montorio.

Il compimento della annessione politica al contado aretino avviene dopo il 1230 con la nomina di podestà aretini, diritto che sarà esercitato da Arezzo fino al 1321 anno della conquista di Anghiari da parte del vescovo di Arezzo Guido Tarlati.

Il periodo di dominio dei Tarlati sembra avere le caratteristiche di un vero e proprio «piano urbanistico» che investe le relazioni del territorio.

Monterchi nel 1194 doveva già essere compresa nell'area di influenza aretina; quell'anno però il marchese Ugucione la concedeva al podestà di Boninsegna (che dichiarava di ricevere le terre in nome della città di Arezzo); poi i Consoli del governo locale si posero sotto la protezione di Città di Castello; nel 1266, Ranieri di Andrea di Jacopo, signore di Monterchi e di Lippiano, rinnovava l'accordo con Arezzo.

Nel 1257 la Massa Trabaria verrà assorbita nella sfera di influenza di Arezzo.

⁸ Questa divisione del territorio è divenuta la base di una «formazione e di una segmentazione territoriale che comincia a presentare, specie nella distribuzione dell'insediamento per nuclei, i caratteri di una specifica individualità..." (cfr. Di Pietro e Fanelli, 1973)

Nel 1264 gli abitanti di Pieve S. Stefano si posero spontaneamente sotto la protezione del vescovo di Arezzo che si impegnava a fondare una nuova città. L'appartenenza al contado aretino è dimostrata nel 1296 quando, avendo i Borghesi, alleati dei Perugini, distrutto il castello della Pieve, gli Aretini misero sotto assedio Borgo S. Sepolcro ed obbligarono i Borghesi sconfitti a ricostruire il ponte e la chiesa principale di Pieve. Del 29 settembre 1269 è il patto di reciproca difesa tra Sansepolcro ed Arezzo, per contrastare gli interessi camaldolesi di entrambe le città.

Nell'arco di tempo considerato, dei centri della Valle soltanto Anghiari e Pieve S. Stefano erano entrati stabilmente nello stato territoriale aretino, dato che alla capitolazione di Arezzo nel 1384 questi entrano a far parte della Repubblica Fiorentina, mentre Caprese si sottopone volontariamente ed entra a far parte del quartiere di S. Giovanni del contado fiorentino.

Con l'istituzione del Vicariato di Anghiari nel 1385 si attua per la prima volta, a livello amministrativo e giurisdizionale, una concreta realtà territoriale e l'ingresso di una parte della Val Tiberina nel dominio di Firenze: contemporaneamente vengono istituite le podesterie di Chiusi e Caprese e di Pieve S. Stefano.

I Montedoglio vendono a Firenze anche tutti i beni posseduti nella Massa Trabaria e nel 1486 Badia Tedalda avrà il suo statuto fiorentino e il suo primo podestà.

Monterchi e Sansepolcro, che era stata venduta a Firenze poco tempo prima da Eugenio IV, entreranno definitivamente a far parte della Repubblica con la battaglia di Anghiari nel 1440.

Soltanto nel 1520 si attuerà l'unità politica della Valle sotto il dominio fiorentino, quando Sestino verrà ceduto alla Repubblica da Leone X in cambio di 80.000 ducati d'oro.

Parallelamente all'integrazione politica del territorio, nel 1520 si avrà l'integrazione delle strutture territoriali ecclesiastiche attraverso la creazione della diocesi di Sansepolcro da parte di Leone X. Prima di questa data, anche l'organizzazione diocesana risente delle condizioni di marginalità dell'area, che risulta suddivisa nelle diocesi di Città di Castello, di Arezzo e del Montefeltro.

Nel primo periodo granducale, sotto Cosimo I e dopo il 1545, anno di istituzione del Vicariato di Pieve S. Stefano, l'organizzazione e l'assetto gerarchico della Valle Tiberina Toscana è istituito in forma duratura ed esattamente definito nelle sue circoscrizioni territoriali.

Al livello più alto sono Sansepolcro, Anghiari, e Pieve S. Stefano, sedi di Capitanato (Sansepolcro) e di Vicariati (Anghiari e Pieve S. Stefano) e come poli delle circoscrizioni più ampie della giurisdizione penale, ai quali sta dietro, ad un gradino più basso, Sestino come sede di Podesteria con giurisdizione penale.

Minore importanza rispetto a questi centri hanno i territori di Caprese, Monterchi e Badia Tedalda come centri delle minori circoscrizioni e della sola giurisdizione civile.

In una fase successiva, le riforme leopoldine del 1775 pongono fine alle residue autonomie dei comuni rurali riunendoli all'interno dell'amministrazione unitaria della Comunità maggiore della Podesteria e la progressiva eliminazione dei feudi che verrà attuata tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo.

CAPITOLO

5

VERSO UNA NUOVA VISIONE DELLO SVILUPPO LOCALE

Agendo sui fattori chiave del contesto economico, sociale ed ambientale della Valtiberina, gli attori locali hanno avviato un processo di cambiamento basato su due fondamentali atti di indirizzo programmatico per il supporto ed il coordinamento delle iniziative locali:

- il Piano di Sviluppo Socio-Economico della Comunità Montana (dicembre 1997);
- il Patto Territoriale per l'occupazione dell'Appennino Centrale (dicembre 1997).

Tali documenti presentano elementi di innovazione e possibilità di successo, dato che:

- contribuiscono a prefigurare lo sviluppo futuro della Valtiberina;
- costituiscono l'elemento centrale di riferimento di coesione tra le comunità locali;
- concorrono a determinare una nuova e condivisa visione di sviluppo che può catalizzare e stimolare iniziative innovatrici;
- alimentano il dibattito culturale, scientifico e politico a sostegno di azioni che vanno in direzione della sostenibilità.

Si tratta di aspetti sostanziali di cambiamento culturale, politico e strategico, anche per quanto riguarda il turismo. Esso è visto come uno dei settori importanti per favorire la diversificazione economica della Valtiberina, integrando molte componenti della filiera produttiva della Valle (agricoltura, artigianato, cultura, ambiente, etc.).

Ruolo e significato del Piano di Sviluppo Socio - Economico

Il Piano di Sviluppo Socio - Economico della Comunità Montana apre una stagione di cambiamento pro-attivo delle dinamiche di sviluppo della Valtiberina, perché:

- dovrebbe essere finalizzato a promuovere e supportare lo sviluppo sostenibile delle comunità locali, basato su un equilibrato impiego delle risorse del territorio;
- si colloca come strumento di collegamento tra i Piani Strutturali, di dimensione comunale, ed il Piano Territoriale di Coordinamento, di dimensione provinciale;
- fa parte degli strumenti di programmazione dello sviluppo e di gestione territoriale previsti dalla Regione Toscana (in particolare dalle L.R. n. 26/92 e 5/95);

- costituisce un aspetto centrale di innovazione dei metodi di governo improntati a concertazione, partecipazione, coesione ed ai principi di sussidiarietà, già resi operativi con la L.R. 77/95 ed ora sostenuti ulteriormente dalle leggi nazionali "Bassanini" (L. 59/97 e successivi atti legislativi di attuazione).

Ruolo e significato del Patto Territoriale

Il Patto Territoriale ha ruolo e significato di grande rilievo geografico, storico e sociale, perché:

- interessa un ampio territorio interregionale; 11 Comunità Montane confinanti con le Regioni Toscana, Emilia-Romagna, Marche ed Umbria; 4 province Pesaro - Urbino, Arezzo, Perugia, Forlì - Cesena; 89 Comuni di cui 84 rientranti nell'Obiettivo 5/b dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea;
- ricostruisce, secondo gli intenti degli enti coinvolti, l'identità della «comunità» di un'area divisa amministrativamente, ma unita da legami culturali e storici;
- finalizza e raccorda il ricorso a vari strumenti di sostegno (ad esempio, il programma europeo LEADER II);
- è basato sulla costruzione del consenso e della partecipazione degli attori e delle comunità locali;
- consente di affrontare, con una visione integrata e multidisciplinare, problematiche complesse sia sul piano politico, sia sul piano tecnico, superando i confini ed armonizzando interessi municipali, provinciali e regionali;
- identifica gli elementi di debolezza e di forza, articolati nei tre aspetti «sociali e demografici», «territoriali e ambientali» e «economici»;
- coglie i limiti che le imprese del territorio hanno in competitività;
- esprime la necessità di investire in sviluppo tecnologico e in diversificazione produttiva;
- vuole rispondere alla marginalità di collocamento rispetto alle reti di innovazione, informazione e servizi;
- vuole migliorare la produzione sia sul piano quantitativo, sia sul piano qualitativo, incentivando il ricorso a servizi specializzati tramite la riduzione del costo per le imprese;
- identifica *sette aree prioritarie* (assi prioritari) che costituiscono il riferimento di intervento comune dei territori interessati, in coerenza con le strategie definite nei Programmi Regionali di Sviluppo, nei DOCUP regionali e in LEADER II.

<i>Aspetti</i>	<i>Punti di debolezza</i>	<i>Punti di forza</i>
<i>Sociali e demografici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • spopolamento diffuso e livelli demografici decrescenti • invecchiamento della popolazione • progressiva erosione delle strutture e dei servizi del <i>welfare</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • qualità della vita (intesa come qualità dei rapporti umani) • qualità delle competenze professionali (anche se si nota la necessità di innovazione del capitale umano rispetto ai moderni sistemi di produzione) • presenza di stranieri che vivono nel territorio (apertura ed innovazione culturale)
<i>Territoriali e ambientali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • abbandono del territorio delle zone collinari e montane con conseguenti rischi ambientali • carenze della struttura di collegamento viario e ferroviario 	<ul style="list-style-type: none"> • recupero e valorizzazione dell'ambiente rurale
<i>Economici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • crisi del settore agricolo (in particolare in relazione alle politiche comunitarie) • diffusa disoccupazione giovanile • crisi del settore industriale • vulnerabilità del tessuto produttivo legata all'assenza di competenze commerciali nell'artigianato e in generale alla scarsa capacità consorziale delle imprese di piccole dimensioni • stasi del settore commerciale e inadeguatezza della rete 	<ul style="list-style-type: none"> • recupero e qualificazione del settore agricolo produttivo; • sviluppo del settore turistico; • sviluppo e consolidamento della piccola e media impresa, e dell'impresa artigianale, soprattutto nei distretti produttivi dei settori tessile, abbigliamento, legno, mobilio, grafico e cartotecnico.
<i>Assi di intervento prioritario</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione delle risorse agricole; • tutela e valorizzazione dell'ambiente; • sostegno al sistema dell'economia locale tramite diversificazione e qualificazione delle attività produttive e delle PMI non agricole; • miglioramento e valorizzazione dell'habitat rurale; • valorizzazione delle risorse umane; • miglioramento delle infrastrutture; • creazione di un ambiente favorevole al partenariato. 		

Le aree (o assi) di intervento prioritario sono indirizzate verso il raggiungimento del risultato primario della Commissione dell'Unione Europea, quello cioè di migliorare le condizioni di vita della popolazione, diminuendo la disoccupazione e cercando di rallentare l'abbandono delle zone di collina e di montagna.

Informazione dettagliata sul Patto Territoriale

Il Patto riveste ampiezza e significato rilevanti, sia per il processo di costruzione di consenso e coinvolgimento degli attori locali che lo ha caratterizzato, sia perché apre e collega le comunità sociali della Valtiberina a quelle di altre territori regionali.

Per tali motivi, si ritiene utile esaminare le direzioni del cambiamento proposte dal Patto nei vari settori di sviluppo, evidenziando specificatamente gli aspetti relativi al turismo.

A tal fine, si propone una lettura del Patto secondo le 3 dimensioni e le 10 componenti dello sviluppo sostenibile, impiegate in questa ricerca - azione ed applicate, con i dovuti adattamenti, al settore turistico della Valtiberina.

Dimensioni di integrazione intersettoriale

AMBIENTE

Salvaguardia dell'ambiente naturale:

- investimenti in servizi e sistemi di tutela, salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente naturale e del paesaggio dell'Appennino Centrale con particolare riferimento al bosco, ai parchi, alle riserve naturali, alle aree di pregio naturalistico - ambientale;
- miglioramento della qualità ecologica;
- manutenzione del territorio e prevenzione di dissesti, alluvioni e incendi boschivi;
- attività di rimboscimento in accordo con la composizione di popolazioni forestali autoctone dell'Appennino Centrale;
- valorizzazione delle aree boschive attualmente abbandonate o sottoutilizzate;
- integrazione e armonizzazione degli usi agricoli, zootecnici, agrituristici e turistici con quello selvicolturale;
- introduzione di sistemi di manutenzione e coltivazione del bosco che siano rispettosi degli equilibri dell'ambiente boschivo nel suo complesso;
- attività svolte al miglioramento e all'utilizzazione dei cedui;
- rinaturalizzazione di ambienti degradati (corsi d'acqua e aree dissestate);
- sistemazione idraulico-forestale;
- progetti pilota per creare e valorizzare le aziende agriturismo-venatorie o faunistiche-venatorie in funzione di una integrazione del reddito dell'imprenditore agricolo.

Interventi nell'arredo urbano e delle aree produttive:

- incentivi a studi, progetti e interventi nel campo dell'arredo urbano e delle aree produttive, tesi a promuovere l'integrazione tra aree produttive e il paesaggio locale attraverso la loro sistemazione a verde, nonché alla predisposizione di piani del colore e per l'arredo urbano da parte di enti pubblici;
- interventi di miglioramento e di riduzione dell'impatto ambientale: piantumazione, barriere antirumore, piani del colore;
- incentivi ad imprese private in adeguamento ai piani di miglioramento e riduzione dell'impatto ambientale.

Interventi innovativi di tutela e di valorizzazione ambientale:

- promuovere investimenti destinati per la ricerca sul riutilizzo dei materiali recuperati e per le nuove tecnologie di smaltimento dei rifiuti;
- promuovere progetti pilota per la ricerca e sperimentazione nel campo della produzione e del risparmio di energia con metodi eco-compatibili (secondo quanto previsto dal «Libro Verde» dell'Unione Europea);

- incentivi destinati per la ricerca sul riutilizzo dei materiali recuperati e per le nuove tecnologie di smaltimento dei rifiuti;
- incentivi a progetti innovativi per diffondere l'applicazione di tecniche antisismiche nei centri storici e nei borghi rurali;
- incentivi agli investimenti in progetti innovativi di recupero degli scarti di lavorazione, concimi organici con metodi eco-compatibili, risparmio energetico e riduzione impatto ambientale;
- incentivi agli investimenti in progetti ed esperienze pilota di produzione di energia con metodi eco-compatibili, di risparmio energetico e riduzione impatto ambientale.

Settore agricolo e agro-forestale e le attività connesse:

- diffusione dell'utilizzo di metodi di colture eco-compatibili;
- interventi per le zone protette, per l'arredo urbano ed industriale, per la ricerca e sviluppo legata alla tutela e valorizzazione dell'ambiente, e più generalmente inquadrabili nell'ottica dello sviluppo «compatibile»;
- valorizzazione delle attività dei parchi e delle riserve naturali come importante opportunità di nuova occupazione sia nella gestione dei servizi (manutenzione verde, sentieristica, informazione, guide, inventari dei beni del parco), sia nelle attività collegate (agriturismo, piccolo artigianato locale, vendita dei prodotti tipici);
- ruolo strategico dell'allevamento sia sotto l'aspetto agronomico, sia ambientale nell'area di alta collina e montagna; alta qualità della produzione e piccoli allevamenti (basso impatto ambientale);
- adeguamento di strutture destinate ad allevamenti alternativi: acquacoltura, selvaggina.

ECONOMIA

Salvaguardia dell'Ambiente: incremento o consolidamento dell'occupazione nel settore forestale.

Settore agricolo e agro-forestale e le attività connesse:

- sostituzione delle tecniche *capital-intensive* con altre più *labour-intensive*, orientate verso produzioni di qualità;
- interventi tesi a introdurre metodi innovativi di coltivazione, di raccolta, di confezionamento e di trasformazione agroindustriale.

Attività produttive e delle PMI non agricole:

- promuovere un incremento dell'occupazione insieme ad una diversificazione e qualificazione delle attività produttive e delle PMI non agricole: industria, artigianato, servizi alle imprese e al turismo;
- riqualificazione del sistema produttivo locale in accordo con i principi dello «sviluppo sostenibile»;
- interventi di agevolazione degli investimenti a sostegno della qualificazione della produzione, alla diversificazione produttiva e alla innovazione tecnologica;
- interventi volti al sostegno delle nuove imprese;
- interventi tesi a creare le condizioni esterne alle imprese (finanziarie, ambientali, infrastrutturali e dei servizi).

Innovazione e PMI:

- investimenti innovativi delle PMI industriali ed artigiane:
- affermazione sul mercato internazionale;
- incentivi agli investimenti nell'innovazione del prodotto, di processo e di organizzazione-informatizzazione di processi organizzativi e gestionali;

- incentivi per l'acquisizione di servizi reali alle imprese tesi a favorire la diversificazione, la competitività dei prodotti e la creazione di reti.

Qualificazione e promozione dell'attività turistica:

- investimenti da parte di operatori turistici associati volti alla qualificazione della ricettività e alla creazione e commercializzazione di pacchetti turistici integrati;
- migliorare le condizioni economiche e gestionali delle strutture ricettive per incrementare la competitività delle attività turistiche (piccole e medie);
- migliorare la qualità delle strutture ricettive e di servizio per rispondere alle crescenti esigenze;
- miglioramento delle condizioni ambientali e incremento della dotazione di servizi fruibili dagli ospiti;
- promuovere pacchetti integrati tra tipi di turismo sportivo (maneggi), ricreativo, sanitario-terapeutico (cure termali), di ristorazione (basato sull'agricoltura e sulla valorizzazione dei prodotti tipici locali), percorsi naturalistici (a piedi o in bicicletta), strutture museali e culturali;
- incentivi ed investimenti per la riqualificazione e riorganizzazione delle strutture ricettive esistenti.

SOCIO-CULTURA

Salvaguardia dell'ambiente naturale:

- promozione dell'immagine dei parchi, delle riserve naturali, delle aree di pregio e naturalistico-ambientale e delle aree protette;
- realizzazione e manutenzione della viabilità forestale e dei sentieri escursionistici-didattici.

Formazione pluriassiale:

- formazione professionale trasversale;
- qualificare i giovani per inserirli professionalmente nel mondo del lavoro;
- qualificazione professionale rivolta alle nuove imprese e a quante necessitano di riqualificare il personale per adeguarsi alle misure del Patto;
- riqualificazione generale degli addetti alle imprese locali;
- incentivi per la formazione professionale degli addetti dei settori produttivi e dei servizi.

Rafforzamento del sistema di formazione professionale:

- avviare significativi momenti di collaborazione e percorsi integrati tra tutti i centri pubblici e privati che si occupano di formazione professionale sull'Area del Patto Territoriale;
- promozione e valorizzazione di forme innovative di inserimento professionale dei giovani attraverso borse di studio/lavoro.

Formazione nell'ambito di poli di eccellenza universitari:

- valorizzazione e promozione di poli di eccellenza per la formazione universitaria e post-universitaria strettamente collegati alle attività produttive di tutti i settori;
- favorire la crescita della propensione ad investire e a sviluppare le moderne professionalità tecniche e manageriali.

Valorizzazione e promozione di poli di eccellenza per la formazione universitaria e post-universitaria per la creazione di figure professionali qualificate da inserire nelle aziende ad alto grado di specializzazione dell'Area del Patto.

Recupero edifici storici per finalità artigianali e servizi commerciali:

- riqualificazione dei centri storici minori e dei borghi rurali mediante aiuti alle imprese artigianali e commerciali di servizio. La misura mira essenzialmente a ristabilire l'equilibrio delle culture locali, delle relazioni e del patrimonio architettonico;
- azioni pilota di restauro e recupero di edifici siti in centri storici minori;
- dotazione di servizi mancanti (accesso, uscite di sicurezza, etc.).

Turismo: recupero di strutture da utilizzare a scopi turistici, come ricettività e come servizi. In particolare quelle di valore storico-artistico, architettonico e culturale, con l'obiettivo di ampliare le categorie di utenza verso i settori di domanda più esigente sotto l'aspetto culturale.

Recupero e valorizzazione delle risorse culturali:

- investimenti finalizzati al riutilizzo dei beni culturali per la creazione di reti fruibili da un turismo di tipo culturale;
- promozione della codificazione ufficiale di percorsi e itinerari museali, ambientali, archeologici, storico-culturali e religiosi;
- recupero e «valorizzazione» dei musei;
- costituzione di itinerari ambientali;
- realizzazione e valorizzazione dei «musei partecipati»;
- realizzazione di documentazione e inserimento in Internet.

Dimensioni di integrazione di equità

EQUITÀ SOCIALE

Assistenza domiciliare a persone non autosufficienti e disabili:

- incentivi per la creazione di servizi che intervengono sulla qualità della vita quotidiana;
- studi e progetti pilota nel campo dell'assistenza domiciliare integrata a favore di anziani non autosufficienti, di portatori di handicap e di giovani in condizioni di disagio e di difficoltà di inserimento.

Centri di riabilitazione e vacanza per persone disabili e non autosufficienti:

- investimenti per adeguamento strutturale degli edifici;
- investimenti per la creazione di percorsi attrezzati;
- investimenti per la realizzazione di collegamenti telematici con centri medici.

Sostegno e nascita di imprese di servizio rivolte al sociale:

- venire incontro alle esigenze che si possono creare in seguito alle esigenze di flessibilità degli orari di lavoro;
- centri innovativi per l'educazione dell'infanzia;
- centri estivi di educazione «integrata» (risorse ambientali, culturali e produttive dell'area) per l'infanzia.

Nascita delle PMI: promuovere l'imprenditoria femminile.

Salvaguardia dell'ambiente naturale: contribuire al mantenimento della popolazione locale nelle zone rurali collinari e montane, considerato il basso livello di reddito e il progressivo spopolamento.

Centri multiservizi nelle aree minori:

- sostegno delle imprese artigiano-commerciali che svolgono servizi di prossimità nei piccoli centri, nei borghi rurali, nelle aree marginali e di montagna con lo scopo di creare dei nuclei di resistenza allo spopolamento;
- promozione di interventi pilota per la costituzione di piccoli poli integrati di attività artigianali, commerciali, turistiche, di servizi e di animazione economica, capaci di operare in rete con lo scopo di creare dei nuclei di resistenza allo spopolamento;
- incentivi per finanziamenti di studi e progetti di fattibilità al fine di valorizzare la rete artigianale e commerciale di servizio dei piccoli centri, favorendo l'aggregazione di attività attualmente marginali;
- incentivi per la rilocalizzazione e/o localizzazione di esercizi commerciali e artigianali e di servizio in «poli integrati» o in «centri multiservizi» con funzioni sociali.

EQUITÀ INTERLOCALE

Settore allevamento: creare le condizioni per il consolidamento degli allevamenti esistenti e creazione di reti e di marchi di qualità che valorizzino la tipicità del prodotto.

Innovazione e PMI: creare una banca dati dei prodotti e delle imprese del territorio del Patto.

Qualifica e promozione dell'attività turistica: promozione turistica con il marchio del Patto Territoriale (creazione di un sistema informativo e l'offerta di «pacchetti turistici»).

Nascita e rilocalizzazione delle PMI:

- nascita di nuove PMI, artigianali e del commercio e rilocalizzazione di PMI industriali, artigiane e del commercio esistenti al fine di promuovere il consolidamento del tessuto economico del Patto Territoriale dell'Appennino Centrale;
- valorizzazione del potenziale endogeno ed il conseguente sostegno, in termini finanziari e di servizi, a nuove idee imprenditoriali che mirano a recuperare il «saper fare» locale;
- incentivi finanziari per la nascita di imprese come risultato di «accorpamento» (consorzi, cooperative, società) di singole imprese anche da parte di singoli subfornitori e contoterzisti;
- incentivi per PMI industriali e artigiane nuove o già esistenti che hanno sede in aree attrezzate realizzate da Enti pubblici e finanziate dal Patto;
- incentivi per PMI industriali e artigiane che intendono realizzare in forma associata investimenti nella logistica (magazzini) e nell'automazione in aree attrezzate realizzate da Enti pubblici e finanziate dal Patto;
- accordi tra imprese e università per la realizzazione di incubatori di impresa.

Iniziativa di ingegneria finanziaria: valorizzare i consorzi fidi già esistenti attraverso la costituzione di un fondo di garanzia *ad hoc* per il Patto Territoriale al fine di attivare risorse finanziarie che diano garanzia per operazioni di anticipazione per l'acquisto di materie prime, smobilizzo crediti, per le anticipazioni a valere sulle leggi agevolative nazionali e comunitarie nei settori: innovazione tecnologica, qualità del prodotto, formazione professionale, marketing, struttura finanziaria.

Qualificazione e promozione dell'attività turistica: promozione e marketing turistico integrato del territorio dell'Appennino Centrale.

EQUITÀ INTERTEMPORALE

Recupero e valorizzazione delle risorse culturali: recupero e valorizzazione di teatri storici; recupero e valorizzazione degli itinerari Romei, Pierfrancescani, religiosi e storico-culturali.

Nascita e rilocalizzazione delle PMI: incentivi finanziari per la nascita di imprese che recuperano le tradizioni locali (vocazioni produttive, turistiche e di commercializzazione, artigianato artistico, tradizionale).

Settore agricolo e agro-forestale e le attività connesse: reintroduzione di coltivazioni in abbandono.

<i>Dimensioni di integrazione di sistema / organizzativa</i>

DIVERSITÀ

Salvaguardia dell'ambiente naturale:

- salvaguardia delle diversità biologica dei popolamenti forestali;
- restauro, ricostituzione e conservazione di compagini boschive rare e/o particolarmente significative;
- sviluppo della filiera legno basata sulle risorse locali e su sistemi di gestione sostenibile del territorio collinare e montano;
- attività di forestazione e quindi di ricostituzione e manutenzione di aree boschive di pregio.

Settore agricolo:

- produzioni peculiari del territorio; promuovere l'utilizzo delle risorse endogene (agricoltura sostenibile);
- necessità di favorire una riconversione, una diversificazione e un riordinamento delle produzioni agricole e forestali nelle aree marginali.

Attività produttive e delle PMI non agricole: incentivi volti alla valorizzazione del potenziale endogeno.

SUSSIDIARIETÀ

Salvaguardia dell'ambiente naturale: redazione di piani di gestione generale, di assestamento e di piani particolareggiati riferiti a proprietà pubbliche, private, di cui all'art. 9 L. 97/94.

Recupero a fini turistici di immobili con accordi pubblico - privati: investimenti di imprese nate a seguito di una partnership tra enti pubblici e soggetti privati, per cui gli immobili pubblici sono dati in gestione al privato a fini turistico-culturali.

PARTNERSHIP-NETWORKING

Sviluppo del partenariato: creazione di un ambiente favorevole al partenariato. Iniziative di sensibilizzazione e formazione delle risorse umane degli enti locali e del mondo associativo:

- miglioramento delle risorse umane;
- migliorare l'integrazione tra i soggetti impegnati nel Patto;
- garantire la realizzazione delle azioni previste nel Piano di azione del Patto;

- promuovere la formazione della nuova classe dirigente locale;
- corsi di formazione per dirigenti e quadri di amministrazioni pubbliche ed associazioni;
- stages e scambi di esperienze in ambito europeo.

Salvaguardia dell'ambiente naturale: creazione, valorizzazione e messa in rete di aree didattiche all'interno di parchi e riserve naturali.

Innovazione e PMI: incentivi agli investimenti nell'innovazione di partenariato, esperienze pilota nel campo delle relazioni industriali.

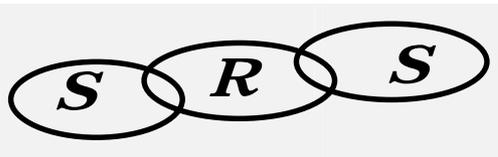
Qualificazione e promozione dell'attività turistica:

- incentivi ed investimenti per creazione di reti di «albergo diffuso» sul territorio;
- incentivi ed investimenti in attrezzature complementari al turismo che siano in grado di operare in rete.

Rafforzamento del sistema di formazione professionale: progetti pilota per la creazione di una rete integrata tra centri pubblici e privati della formazione.

PARTECIPAZIONE

Per ogni asse, i soggetti sottoscrittori del Patto si impegnano a «promuovere tutte le iniziative di animazione e di sensibilizzazione degli operatori necessarie per la valorizzazione e promozione» delle attività specifiche. Inoltre le associazioni si impegnano a promuovere accordi e protocolli tra produttori e operatori del settore.

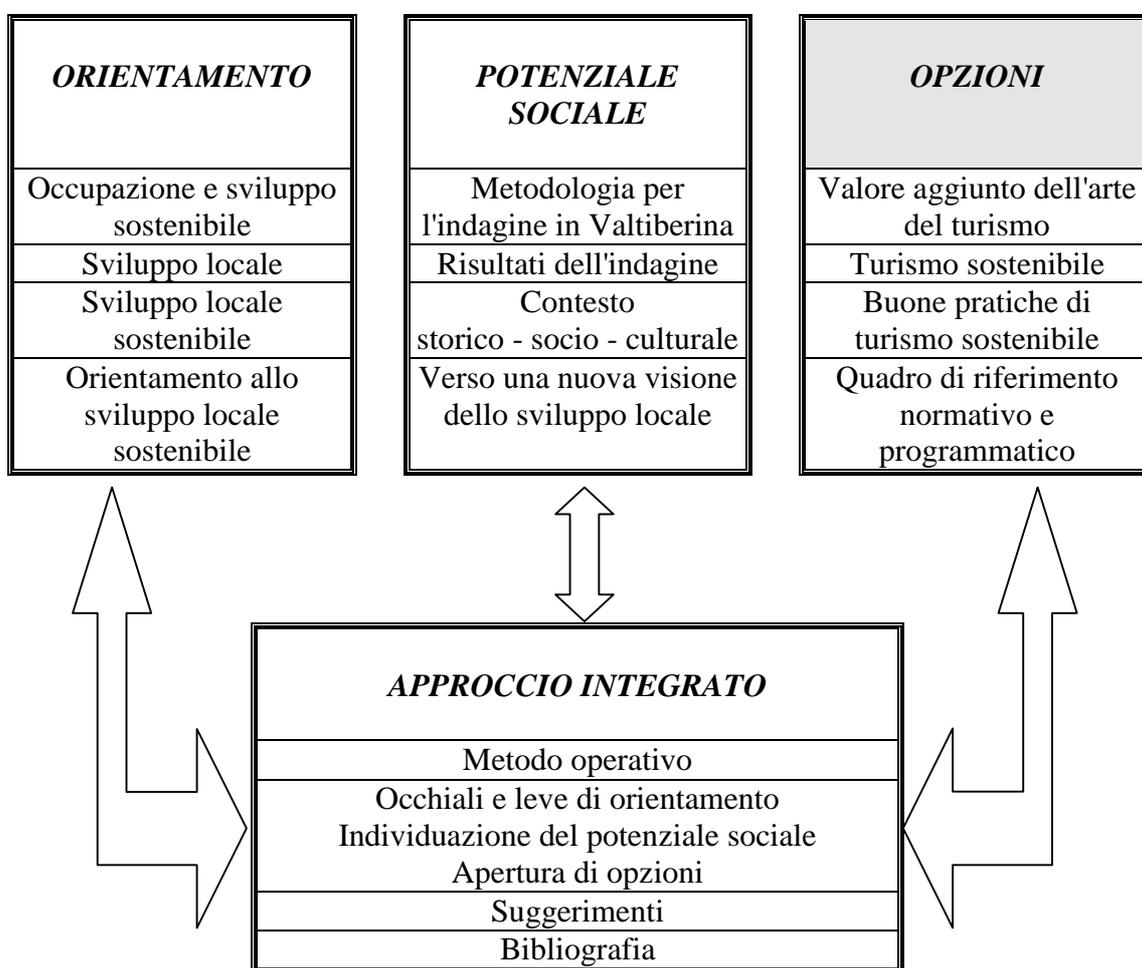


Associazione Professionale

Studio Ricerche Sociali

dr Filippo Strati, Marta Franci, Mario Ferroni

SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE NELLA VALTIBERINA



OPZIONI	
Valore aggiunto dell'arte del turismo	Capitolo 1 - pag. 1
Turismo sostenibile	Capitolo 2 - pag. 3
Buone pratiche di turismo sostenibile	Capitolo 3 - pag. 16
Quadro di riferimento normativo e programmatico	Capitolo 4 - pag. 28

RINGRAZIAMENTI

La realizzazione del seguente rapporto è stata possibile con il contributo di molte persone:

- partecipanti al corso di orientamento professionale, tenuto a Sansepolcro tra Novembre e Dicembre 1997;
- rappresentanti di Comuni, Comunità Montana, Provincia, Camera di Commercio, istituzioni turistico e culturali, associazioni economiche e sociali;
- intervistate come componenti del campione ragionato relativo alle iniziative esaminate in Valtiberina.

A tutte loro vanno i ringraziamenti dello Studio Ricerche Sociali (SRS), ricordando il contributo delle amministrazioni pubbliche della Valtiberina ed in particolare:

Casini Dario (sindaco di Sansepolcro)

Cioni Claudio (vice sindaco di Anghiari)

Cominazzi Antonio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Datti Silvio (sindaco di Badia Tedalda)

Di Paolo Anna Maria (orientamento professionale Provincia di Arezzo)

Fedeli Raffaello (area socio-culturale Comune di Monterchi)

Martelli Matteo (preside dell'Istituto Tecnico Statale Commerciale "Fra Luca Pacioli" di S. Sepolcro)

Moretti Enzo (formazione professionale Provincia di Arezzo)

Nocentini Claudio (assessorato al demanio Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Giuseppe (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (settore agricoltura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Rossi Roberto (presidente Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Tarducci Maria (assessorato cultura Comunità Montana Valtiberina Toscana)

Il gruppo di lavoro dello SRS, costituito da Paola Paradisi e Daniele Stasi, è stato coordinato da Marta Franci. A Filippo Strati va la responsabilità del coordinamento scientifico e del modo con il quale è stata predisposta la presentazione dei risultati della ricerca - azione.

CAPITOLO

1

VALORE AGGIUNTO DELL'ARTE DEL TURISMO

L'Organizzazione mondiale del turismo (*World Tourism Organisation*) definisce¹ come turismo l'insieme di attività che una persona svolge per divertimento, affari o altre finalità, viaggiando e permanendo in luoghi situati fuori del suo ambiente di vita usuale, per non più di un anno consecutivo. L'ambiente di vita usuale è costituito da una certa area intorno al luogo di residenza della persona e dalle zone che quest'ultima visita frequentemente.

La fase centrale della filiera turistica comprende la produzione e l'offerta del servizio di alloggio o pernottamento. A tale fase sono collegati ed interconnessi principali settori: trasporto, ristorazione, commercio al dettaglio di articoli per turisti, gestione pubblica del patrimonio culturale e paesaggistico, gestione da parte di privati dei beni culturali, gestione delle infrastrutture, progettazione ed organizzazione di viaggi e soggiorni, organizzazione e gestione di convegni e congressi, intermediazione al dettaglio dei servizi turistici, etc.

Il "prodotto turistico" è quindi il risultato di un insieme di fattori di attrattiva di una determinata località turistica, quali:

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.).

Da un punto di vista meramente economico, si tratta di fattori che stimolano un flusso monetario dall'ambiente di vita usuale del turista - viaggiatore verso altri luoghi di sua temporanea dimora, remunerando gli operatori di varie attività tra loro connesse (viaggio, albergo, ristorazione etc.).

La ragion d'essere delle attività turistiche è però determinata dal loro particolare valore aggiunto², costituito dallo scambio tra identità locali (culturali, ambientali, storiche), dall'aumento di conoscenza da parte del viaggiatore e delle comunità sociali da costui raggiunte. Infatti, il turista, da solo o tramite gli operatori del settore, sposta un flusso conoscitivo in entrata (la cultura dalla quale proviene) ed in uscita (la cultura appresa nella sua temporanea dimora turistica).

¹ WTO, *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid, 1977.

² F. Strati et al., *Indagine sulla qualità del tessuto imprenditoriale del settore delle agenzie di viaggio in Provincia di Firenze*, Quaderni di Studi Turistici n. 4, Provincia di Firenze, 1997.

Finalizzato alla soddisfazione di molteplici bisogni (culturali, ricreativi e di interazione sociale, etc.³), il valore aggiunto del turismo si manifesta nella percezione, da parte del cliente e della comunità locale ospitante, di un miglioramento della loro vita, anche in termini psicologici e culturali (apertura mentale, tramite confronto di esperienze e stili comportamentali).

Inoltre, se è vero che il prodotto turistico si consuma solo nel momento della sua effettiva e diretta utilizzazione, è pur vero che la percezione del suo valore resta nella memoria del turista ed in quella della comunità ospitante una volta terminata l'esperienza del viaggio.

La missione dell'industria turistica è allora duplice e interconnessa: fornire al cliente la migliore esperienza di viaggio - ospitalità; fornire alle comunità sociali ospitanti la migliore esperienza di interazione con il turista.

Tale missione si realizza:

- rendendo visibili i prodotti turistici come opzioni di scelta tra destinazioni diverse (realtà virtuale);
- sostenendo il turista nell'attuazione della suddetta scelta (realtà fattuale);
- rendendo visibile la domanda turistica come opzioni di scelta tra diverse tipologie di clienti (realtà virtuale);
- sostenendo le comunità ospitanti nell'attuazione della suddetta scelta tramite l'offerta di prodotti e servizi turistici (realtà fattuale).

Il turismo rappresenta, quindi, l'arte di combinare realtà virtuali e fattuali:

- la componente virtuale riguarda la percezione di realtà, dimensioni, esperienze e culture diverse, distanti nel tempo e nello spazio;
- la componente fattuale riguarda le modalità concrete necessarie per fruire pienamente della componente virtuale.

Come tutte le arti, il turismo è creativo se concorre alla crescita della conoscenza umana (*homo doctus*) e limita gli effetti negativi del turista - cavalletta (*homo ludens*), muovendosi verso una saggia combinazione delle dimensioni economiche, socioculturali ed ambientali dello sviluppo locale.

Su tali temi si sofferma il **Capitolo 2**, nel quale vengono delineati l'itinerario e le definizioni del turismo sostenibile, gli indicatori in uso per misurarne l'impatto sugli ecosistemi, sulle comunità ospitanti e sui turisti, nonché gli orientatori per cambiare gli stili comportamentali di offerta e fruizione del prodotto turistico.

Il **Capitolo 3** elenca in modo ragionato e sintetico le buone pratiche che emergono dalle esperienze di turismo sostenibile in varie parti del mondo.

Il **Capitolo 4** affronta, sempre in modo ragionato e sintetico, il supporto al turismo sostenibile, fornito dal quadro normativo e programmatico dell'Unione Europea e della Regione Toscana.

Tutti i capitoli, messi insieme, forniscono quindi materiali ed informazioni utili all'apertura di opzioni anche per coloro che sono tuttora scettici sulle prospettive e sulla fattibilità delle iniziative locali per il turismo sostenibile.

³ G. Dall'Ara, *Perché le persone vanno in vacanza?*, Franco Angeli, Milano, 1990; R. Lanquar, *Sociologie du tourisme et des voyages*, Presses Universitaires de France, Paris, 1985.

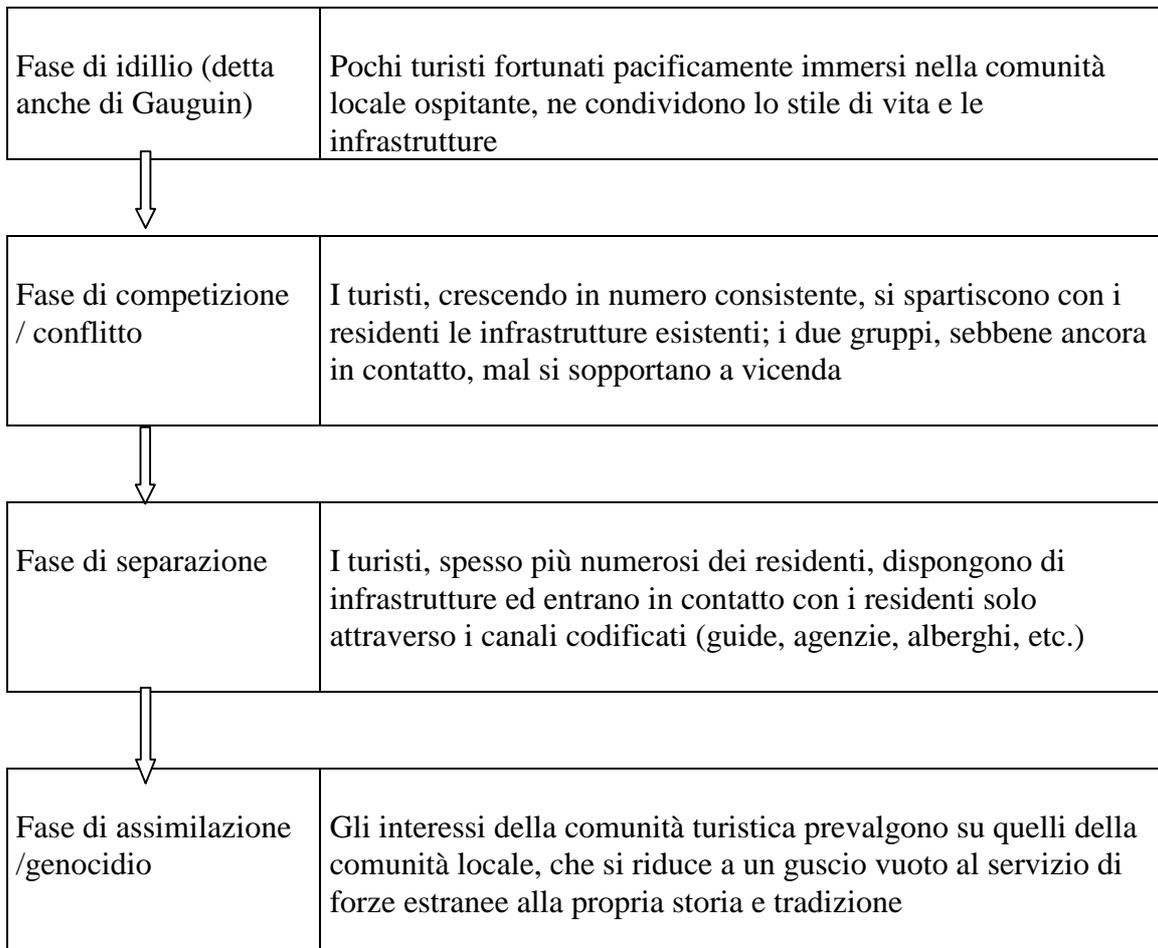
CAPITOLO **2**

TURISMO SOSTENIBILE

Homo ludens et homo doctus

Tramite le attività connesse al viaggio, il turismo risponde in modo, per quanto possibile completo, ai bisogni del turista e della comunità ospitante. Nell'interazione tra tali bisogni si manifesta l'effetto *homo ludens*; effetto che può essere devastante.

Infatti, l'*homo ludens*⁴ "modifica l'ambiente che lo circonda, non fosse altro che con la sua presenza fisica" e ciò avviene tramite una successione di fasi le quali tendono "a banalizzare e stereotipizzare l'ambiente turistico", cioè:



⁴ P. Schmidt di Friedberg, "Giù le mani dall'ombrellone" in *Impresa Ambiente* 7/96; "Messo a punto un sistema per coniugare esigenze di chi parte e chi resta" in *Il Sole 24 Ore*, 20 Ottobre 1997.

"Ciò che avviene in sostanza, per una specie di termodinamica turistica, è un livellamento della diversità in quanto il turista tende inconsciamente a riprodurre nella nuova destinazione le condizioni della sua area di partenza. Così il turista tende a distruggere la stessa materia prima che lo alimenta e quindi, alla lunga, se stesso ... Al limite, infatti, se tutto il mondo fosse rigorosamente uguale, sia dal punto di vista fisico che sociale, non ci sarebbe turismo ... Nella sua semplicità teorica il ciclo di trasformazione è perverso: tutti perseguono la diversità perché rara, bella, stimolante, ma nel far ciò modificano l'oggetto dei loro desideri così che questo viene snaturato e perde valore. Per preservarlo nella sua integrità occorre, allora, sottrarlo alla fruizione indiscriminata, ma in tal modo cresce il suo potere di attrazione e, di conseguenza, anche la pressione perché venga restituito all'uso turistico"⁵.

Si è in presenza di un circolo vizioso: la riduzione del turismo di massa a favore di prodotti turistici personalizzati accresce l'appetibilità e la richiesta di loro maggiore fruizione. E' questa la tendenza che dovrebbe guidare l'innovazione di un'impresa di turismo rispettosa delle esigenze di un cliente che⁶:

- non vuole la banalizzazione dei viaggi;
- vuole autogestire in qualche modo la vacanza, ossia richiede maggiore autonomia e tempo libero nell'ambito del tempo - vacanza;
- richiede un recupero della propria soggettività;
- effettua vacanze erratiche (momenti diversi ed aggiuntivi di vacanza, poco controllabili, stagionalizzati) e non solo sistematiche;
- effettua *short break* ed, a tal fine, usa spesso il *week-end*;
- decide all'ultimo momento (*last minute*);
- richiede viaggi connotati da ambiente, natura, cultura, etc.;
- è attento al rapporto prezzo - qualità;
- usa ugualmente il turismo di massa, ma richiede spazi personali;
- apprezza l'impiego di nuove tecnologie, tecniche e professionalità;
- richiede servizi prima, durante e dopo l'effettuazione del viaggio.

La voglia di demassificazione culturale e turistica, la riscoperta della soggettività, la fidelizzazione del cliente, l'interazione produttore - consumatore nella creazione di nuovi prodotti, l'esistenza di una pluralità di turismi gestiti dalla singola persona con modalità comportamentali diverse a seconda delle scelte effettuate, tutti questi sono aspetti che hanno rilevanti riflessi sull'orientamento culturale e comportamentale delle persone interessate e si prestano ad interpretazioni differenti, di cui almeno due contrapposte.

Da una parte, si può ritenere che "Anche per il grande potere degli inventori di vacanze, i grandi Tour Operators internazionali che dai paesi di origine controllano notevoli flussi di turisti, lo spettro delle possibilità offerte ad un sempre più evoluto turista può quasi essere considerato infinito ed in continuo cambiamento"⁷.

⁵ P. Schmidt di Friedberg, "Giù le mani dall'ombrellone" in *Impresa Ambiente* 7/96.

⁶ F. Strati et al., *Indagine sulla qualità del tessuto imprenditoriale del settore delle agenzie di viaggio in Provincia di Firenze*, Quaderni di Studi Turistici n. 4, Provincia di Firenze, 1997.

⁷ E. Becheri, *Il Turismo a Firenze*, Mercury, Firenze, 1995.

Dall'altra parte, come già esposto precedentemente e parafrasando il principio di Jevons⁸, si può sostenere che, più l'industria del turismo diventa imprenditorialmente efficiente e produttiva di qualità (anche ambientale), più essa riduce la risorsa turistica e diventa inefficiente ed inefficace dal punto di vista socio-culturale ed ambientale.

In entrambe le interpretazioni c'è comunque un elemento in comune. La consapevolezza dell'esistenza di un complesso flusso di dinamiche ed interdipendenze porta a non banalizzare l'analisi del fenomeno turistico e stimola attenzione sulle ripercussioni che il mercato turistico ha sullo sviluppo locale.

Lo sviluppo locale è infatti sottoposto alla globalizzazione del rischio turistico, costituito dal rapporto tra:

- domanda (in gran parte veicolata dagli operatori turistici internazionali) ed offerta (in gran parte standardizzata a danno delle identità delle comunità locali);
- motivazione al turismo (spinta dalle diverse qualità delle aree turistiche) ed impatto socio culturale dei flussi turistici (risultante in processi di omologazione);
- caratteristiche distintive delle aree turistiche (varietà e diversità di risorse ambientali, culturali e sociali) e pressione dei flussi turistici (impoverimento di risorse).

La complessità del fenomeno turistico è quindi tale da coinvolgere, con pari livello di importanza, tutte le sue componenti: ambientali, socio-culturali ed economiche. La necessità di agire per la loro integrazione consente di sviluppare nuovi concetti di qualità dell'impresa turistica tesi a favorire il cambiamento di stili di consumo e di produzione, nonché a comprendere quali sono i limiti dello sviluppo turistico e quali sono le azioni per la riduzione del suo rischio globale.

Si tratta di una qualità totale (*Total Quality Environmental Management*)⁹ che riguarda tutto il ciclo di attività che parte dalle materie prime (risorse), prosegue nel loro impiego (prodotto turistico), si concretizza nella fruizione del prodotto turistico (riduzione del consumo di risorse), continua dopo l'immediata fruizione (riutilizzo e riciclo), si connette all'inizio di un nuovo ciclo turistico (materia prima seconda).

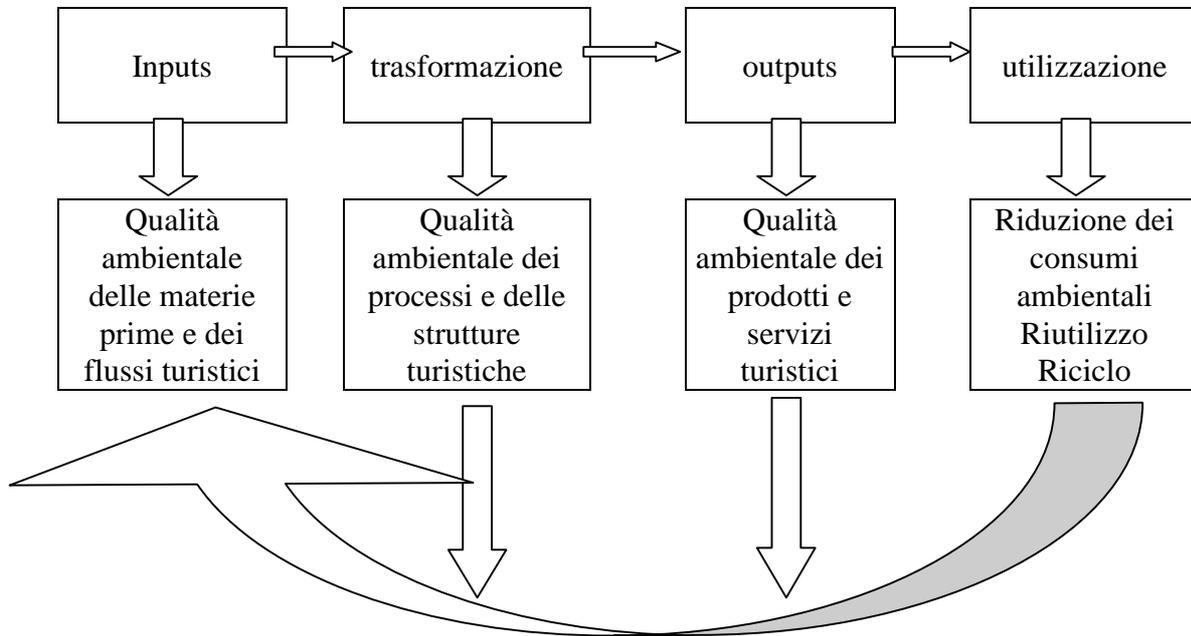
La chiusura del suddetto ciclo di attività coinvolge e responsabilizza fornitori, operatori, clienti e comunità locali, rendendoli attori di pari livello nella progettazione e nella gestione delle attività della filiera (eco-prosumerismo). Il ciclo è gestibile, appunto, dall'*homo doctus*.

Infatti l'*homo doctus* è consapevole della necessità di chiudere ed alimentare la continuità del suddetto ciclo; e tale consapevolezza porta all'esigenza di praticare i concetti di sviluppo sostenibile anche in questo settore.

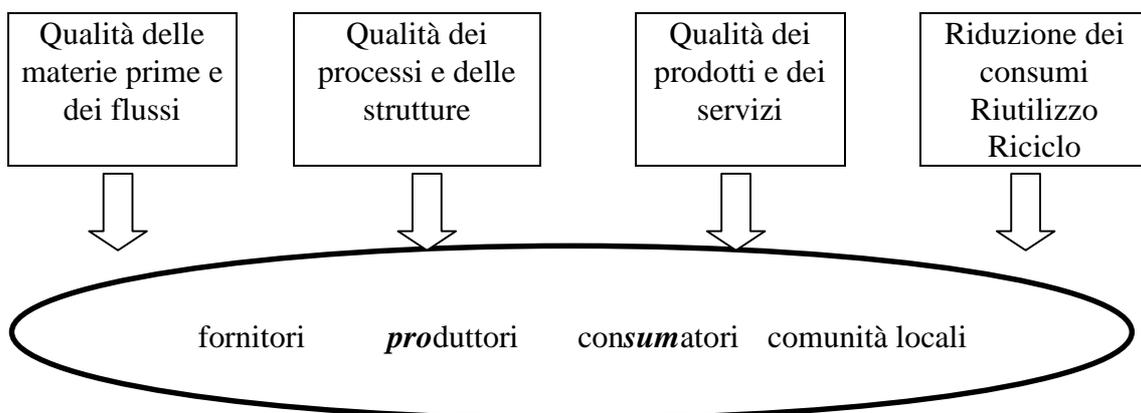
⁸ Enunciato dall'economista W. S. Jevons nel lontano 1865. Egli predisse che aumentando l'efficienza energetica del carbone tramite un suo più attento e razionale uso, si sarebbe incrementato il suo consumo, dato che la domanda aggregata sarebbe aumentata proprio in ragione del minor uso di carbone per ottenere una produzione di energia eguale a quella precedentemente ottenuta.

⁹ R. Welford, *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London, 1995.

Ciclo delle attività turistiche



Eco-prosumerismo nelle attività turistiche



Itinerario del turismo sostenibile

Dagli inizi degli anni '90, iniziative di varia entità e dimensione geografica si sono particolarmente orientate ad un più saggio rapporto tra turismo ed ambiente, interessando tutta la filiera delle imprese turistiche, a partire da quelle ricettive (alberghi, etc.). Campagne promozionali e progetti sono state promosse da varie organizzazioni su scala regionale, europea e mondiale per stimolare il pensiero strategico e la responsabilità ambientale nell'industria turistica. Carte a favore dello sviluppo turistico sostenibile hanno acquisito sempre più un ruolo internazionale.

Tappe importanti sono costituite da dichiarazioni di carattere mondiale ed interregionali quali le seguenti:

- *The Hague Declaration on Tourism* (1989)
- *Principles for Sustainable Tourism*, elaborati dalla *Globe '90 Conference* di Vancouver (1990)
- *Euro-Mediterranean Declaration on Sustainable Tourism*, Hyères-les-Palmiers, 1993
- *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, elaborata dalla WTO (*World Tourism Organisation*) nel 1993
- *Action plan for Sustainable Tourism in the Mediterranean*, progetto lanciato nel 1993 da MEDNET (*Friends of the Earth Mediterranean Network*) e sostenuto dalla DG XI dell'Unione Europea
- *Mediterranean Tourism Charter*, varata a Casablanca nel 1995
- *Barcelona Euromediterranean Declaration*, 1995
- 5° Programma Ambiente (*Towards Sustainability*), promosso dall'Unione Europea nel 1993 e riguardante anche il turismo
- *World Charter for Sustainable Tourism*, Lanzarote, 1995
- ECoNETT, network informativo sul turismo e l'ambiente, creato nel 1995; promosso da WTTC (*World Travel and Tourism Council*) e DG XXIII dell'Unione Europea, coinvolge anche le DG XI e XII, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (WTO) e l'industria privata (ETOA, ECOTRANS, EUROPARTNERS, AUIA) presenti in un apposito gruppo di esperti
- *Bali Declaration on Tourism*, 1996
- *Berlin Declaration - Biological Diversity and Sustainable Tourism* - 1997
- *Malé Declaration on Sustainable Tourism*, adottata dalla Conferenza dei Ministri del turismo dell'area Asia - Pacifico nel 1997
- *Calvià Declaration on Tourism and Sustainable Development in the Mediterranean*, 1997
- *Agenda 21 for Travel and Tourism Industry*, elaborata da WTTC (*World Travel and Tourism Council*), WTO e Earth Council nel 1995 e aggiornata nel 1997
- *Manila Declaration on the Social Impact of Tourism*, 1997 (coesione sociale ed equilibrio ecologico delle comunità, volontà di elaborare ed adottare un *Global Code of Ethics for Tourism*)
- Assemblea generale dell'ONU (24 Giugno 1997), a cinque anni dalla Dichiarazione di Rio, sessione speciale sul turismo sostenibile
- Giornata mondiale del turismo (27 Settembre 1997) - ruolo del turismo nella creazione occupazionale e nella protezione dell'ambiente, Agenda 21 per il settore dei viaggi e del turismo
- Assemblea generale della WTO di Istanbul (1997) - contributo del turismo per la pace e la protezione dell'ambiente

Altre tappe importanti sono rappresentate dall'elaborazione di codici e carte di comportamento che coinvolgono gli operatori turistici, le comunità locali, i visitatori. Si possono ricordare le seguenti:

- *Tourism Bill of Rights and Tourist Code*, approvato dalla WTO nel 1985
- *Business Charter for Sustainable Tourism*, varata al Summit mondiale di Rio da TC (*Tourism Concern*) e WWF (*World Wildlife Fund*)
- *Environmental Charter* (1992) e linee guida di applicazione (1994) elaborate dalla federazione internazionale degli ostelli della gioventù (IYHF) e dalla federazione europea delle associazioni di ostelli per la gioventù (EUFED)
- *Charter for Environmental Action in the Hotel & Catering Industry*, elaborata e promossa nel 1992 da IHEI (*International Hotels Environment Initiatives*) e sottoscritta da 11 gruppi internazionali di alberghi
- *Code for Environmentally Responsible Tourism*, elaborato dalla PATA (*Pacific Asia Travel Association*)
- *Tourist Code of Ethics*, elaborato dall'ASTA (*American Society of Travel Agents*) sotto forma di dieci comandamenti per turisti ed agenzie turistiche a favore di un turismo sostenibile
- *Environmental Codes of Conduct*, elaborate da IUCN (*International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources*) nel 1996 per il trekking in Pakistan ma di valore generale per tutte le tipologie turistiche
- *The European Charter for sustainable tourism in protected areas, Parcs naturels regionaux de France*
- *Global Code of Ethics for Tourism* in corso di elaborazione da parte della WTO

Il clima positivo costituito dalle suddette iniziative ha consentito di far crescere la consapevolezza di varie categorie economiche e sociali.

Ad esempio, in Germania, nella primavera e nell'estate 1996 una serie di workshops ha coinvolto tour operators, organizzazioni imprenditoriali del turismo, associazioni ambientaliste e autorità governative, producendo materiali utili per sviluppare ulteriormente criteri e strumenti di turismo sostenibile.

In Italia, è stata recentemente formata l'AITR (associazione per il turismo responsabile), la quale ha varato una "Carta per i viaggi sostenibili", rivolta a turisti ed agli operatori turistici ed in sintonia con l'Agenda 21 dell'ONU (Dichiarazione di Rio, 1992).

Il percorso iniziato con la Conferenza di Rio ha quindi avuto effetti positivi anche nel settore del turismo, producendo un consistente patrimonio di elaborazioni teoriche, definizioni di turismo sostenibile, approcci ed iniziative pratiche; patrimonio oggi disponibile per ri-orientare le politiche di sviluppo locale.

Esistono networks, accessibili via Internet, in grado di fornire una vasta documentazione di iniziative, progetti, codici di comportamento, buone pratiche, materiali scientifici e formativi, indicatori, ricerche, etc. Siti basilari, dai quali partire per interessanti navigazioni nel mondo del turismo sostenibile, sono quello della WTO (<http://www.world-tourism.org/>) e quello condiviso da ECoNETT e WTTC (<http://www.wttc.org/>).

Definizioni di turismo sostenibile

Il processo di definizione di turismo sostenibile ha assunto un carattere generale che va oltre alle tipiche forme di eco-turismo, agriturismo, parchi protetti, oasi naturali, etc.

E' nel 1983 che viene coniato il termine di eco-turismo, da parte di Hector Ceballos Lascurain. Usato inizialmente per descrivere viaggi basati sulla natura in aree relativamente indisturbate con molta attenzione agli aspetti educazionali, il concetto si è sviluppato scientificamente, interessando la pianificazione, la gestione e lo sviluppo di attività e prodotti di turismo sostenibile.

Oggi, secondo il Centre for Ecotourism¹⁰, l'eco-turismo:

- sottolinea un'esperienza di viaggio partecipata e illuminante sotto il profilo ambientale e culturale nel rispetto di un uso sostenibile delle risorse e nella creazione di opportunità economiche per l'industria turistica e le comunità locali ospitanti;
- rappresenta un approccio teso a creare una varietà di prodotti turistici di qualità che sono sostenibili ambientalmente ed ecologicamente, economicamente possibili, accettabili dal punto di vista sociale e psicologico;
- riflette un approccio integrato ed olistico, lo sviluppo delle capacità di azione delle comunità ospitanti, l'evidenziazione dei caratteri distintivi delle aree territoriali interessate, l'impegno a trasformare l'industria del turismo in modo da rispettare pienamente la natura (*greening*).

Eco-turismo, turismo naturale, turismo verde, etc. rappresentano modi di operare tipici del turismo sostenibile, essendo finalizzati a¹¹:

- 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 si fonda sull'offerta ai visitatori ed agli abitanti dell'opportunità di interagire positivamente con la natura e la cultura locale: individuando 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.

Secondo varie definizioni formulate fino ad ora, il turismo è sostenibile se:

- incoraggia un bilanciato corso di azioni; aumenta il rispetto per le popolazioni ed il loro ambiente attraverso lo sviluppo di infrastrutture sostenibili (energia, acqua, rifiuti, trasporto), efficienti meccanismi di finanziamento volti a valorizzare interessi pubblici e privati; bilancia la soddisfazione del turista con il coinvolgimento delle comunità locali e degli addetti del settore, rispettando i bisogni dell'ambiente (*The Earth Pledge Foundation*¹²);

¹⁰ Centre for Ecotourism, *What is Ecotourism*, <http://www.up.ac.za/science/eco/ecotour.htm>, 1996

¹¹ D. Barkin, *Ecotourism: A Tool for Sustainable Development*, <http://www.greenbuilder.com/mader/planeta/0596/0596monarch.html>, 1998

¹² <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996.

- qualifica coerentemente le attività che lo supportano, ad esempio quelle gastronomiche finalizzate al concetto di "cucina sostenibile", definita generalmente come una pratica che celebra il piacere e l'estetica del cibo mentre riconosce l'impatto delle scelte alimentari sulla salute, sull'ambiente e sul mantenimento della diversità culturale (*The Earth Pledge Foundation*¹³);
- risponde alle esigenze degli attuali turisti e delle comunità ospitanti, proteggendo e rafforzando opportunità per il futuro¹⁴;
- accentua l'importanza delle risorse ambientali, del paesaggio naturale, del patrimonio culturale e dei caratteri regionali e locali nel lungo termine; preserva e sviluppa qualità attrattive per il turismo ed il viaggio; produce vantaggi per le popolazioni locali tramite approcci ambientalmente compatibili¹⁵;
- si basa sul conseguimento della soddisfazione dei visitatori, sulla realizzazione di benefici per le comunità locali e sull'adeguata integrazione tra politiche del turismo e dell'ambiente (*The European Charter for sustainable tourism in protected areas, Parcs naturels régionaux de France*);
- è integrato nelle politiche di sviluppo sostenibile; concorre a preservare e rigenerare i valori ambientali, sociali e culturali; promuove equità, pace e stabilità; riconosce i limiti della capacità di carico (*carrying capacity*) dell'ambiente; promuove cambiamento dei modi di pensare, comportarsi, produrre e consumare; favorisce il cambiamento culturale e dei modelli di sviluppo nell'interesse delle attuali e delle future generazioni (*Calvià Declaration on Tourism and Sustainable Development in the Mediterranean*);
- è ecologicamente tollerabile nel lungo periodo, economicamente attuabile, eticamente e socialmente equo per le comunità locali; è un processo guidato saggiamente che riguarda la gestione globale delle risorse per assicurare la loro durata e vitalità, valorizzando il capitale naturale e quello culturale (*World Charter for Sustainable Tourism, Lanzarote*);
- mantiene la qualità dei prodotti, ponendo particolare enfasi sulle risorse ambientali ("core resources" del prodotto turistico); assicura redditività; promuove efficientemente regioni e località; garantisce sicurezza per il turista e per le popolazioni locali interessate; rafforza i legami tra il turismo e gli altri settori economici¹⁶;
- crea i minori problemi possibili per le popolazioni locali, l'ambiente locale, i turisti e gli ospiti; è vantaggioso per tutti gli interessati; promuove una reciproca comprensione tra turisti e comunità ospitante; conserva l'ambiente¹⁷;

¹³ <http://www.earthpledge.org/about/cuisine.html>, 1997.

¹⁴ Definizione data da Globe 90 e riportata in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

¹⁵ Definizione data da UNEP (United Nations Environment Programme) e riportata in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

¹⁶ J. S. Holder, *Regional Solutions to Caribbean Tourism Sustainability Problems*, 1995 in <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996

¹⁷ K. Schmid, *A Study of Tourist Attitudes Towards Sustainable Tourism*, 1997 in <http://castle.uvic.ca/anth/part2.htm>, 1998.

- consapevole di non poter essere raggiunto immediatamente, apre prospettive di lungo termine che devono influenzare la formazione di politiche adeguate; riconosce l'interdipendenza tra sistemi economici ed ambientali; implica l'attenta considerazione dei limiti biologici entro i quali devono stare le attività umane; bilancia cinque principali elementi (economici, sociali, culturali, ambientali e di soddisfazione del turista) nessuno dei quali assume un ruolo predominante rispetto agli altri¹⁸.

Tale varietà di approcci e definizioni costituisce un fattore positivo in quanto favorisce un dinamico processo di apprendimento basato sulla combinazione di diverse culture, teorie e scuole di pensiero.

Si tratta di un processo che fa evolvere un linguaggio comune tra gli operatori, le comunità ed i clienti interessati dall'industria turistica. In questa direzione, un ruolo centrale è svolto dalla WTO, la quale ha definito¹⁹ il *turismo sostenibile come un modello di sviluppo economico finalizzato a:*

- *migliorare la qualità della vita della comunità ospitante*
- *offrire al visitatore un'esperienza di alta qualità*
- *mantenere la qualità dell'ambiente dal quale dipende sia la comunità ospitante sia il visitatore.*

La suddetta definizione sottolinea tre importanti caratteristiche²⁰:

- *qualità*; tramite la contemporanea combinazione di esperienze qualitative (turista), miglioramento della vita (comunità locale) e protezione dell'ambiente;
- *continuità*; tramite la contemporanea combinazione di interventi tesi ad assicurare continuità delle risorse naturali e della cultura della comunità locale con esperienze soddisfacenti per il turista;
- *equilibrio*; tramite il contemporaneo bilanciamento delle esigenze espresse dall'industria del turismo, dai sostenitori dell'ambiente e dalla comunità locale, al fine di formulare visioni condivise e raggiungere obiettivi comuni.

In conclusione, il turismo sostenibile:

- costituisce una basilare opportunità per riconciliare l'uomo alla natura;
- si contrappone al turismo che agisce sull'offerta per rincorrere ed incrementare la domanda;
- agisce sulla domanda per responsabilizzare il turista e per ridurre l'effetto - cavalletta;
- contribuisce alla riorganizzazione di stili di vita, modalità di produrre e consumare;
- 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 socio-culturale;
- richiede una significativa riprogettazione delle politiche e delle iniziative di sviluppo locale.

¹⁸ G. Arici, G. Neri, *Key concepts: sustainable tourism, indicators and carrying capacities* in <http://www.tpesp.es/informe/HTM/CH25DOS/CHAPT25.HTM>, 1996.

¹⁹ WTO, *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993.

²⁰ WTO, *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid, 1977.

Indicatori ed orientatori di turismo sostenibile

Come sottolinea Edward W. Manning²¹, riqualificare l'industria del turismo è una sfida tanto particolare quanto quella di elaborare indicatori per il turismo sostenibile. Molti sono i settori coinvolti, differenti sono le tipologie di utenti e di operatori, vari sono i caratteri economico, sociali e culturali locali. Nonostante ciò, l'idea di fornire strumenti di misurazione semplici ed in grado di consentire comparazioni internazionali e interlocali può essere perseguita riducendo il numero di indicatori ed includendo fattori importanti per identificare il rischio globale dell'industria turistica sull'ambiente e le comunità sociali.

In tale direzione si è mossa la WTO fornendo due sets di indicatori di valore per gli operatori, i pianificatori e i decisori delle politiche e delle iniziative di turismo²²:

- un nucleo basilare di indicatori (*core indicators*) di turismo sostenibile, individuati a livello internazionale ed applicabili a tutte le destinazioni turistiche;
- specifici indicatori di destinazione turistica (*destination specific indicators*), applicabili a particolari ecosistemi o tipi di turismo.

<i>Core indicators of Sustainable Tourism</i>	
Indicatore	Criteri di misurazione
Protezione dei luoghi turistici (siti)	Categoria di protezione dei siti (secondo l'indice classificatorio elaborato dalla IUCN)
Stress	Numero di turisti per sito (mesi di massima attività per anno)
Intensità di uso	Intensità di uso nei periodi di massima attività (persone per ettaro)
Impatto sociale	Rapporto tra numero di turisti e popolazione locale (periodi di massima attività)
Controllo dello sviluppo	Esistenza di procedure di resoconto ambientale o di controllo formale sullo sviluppo dei siti e sulle densità di uso
Gestione dei rifiuti	Percentuale di acque reflue provenienti dai siti e trattate; limiti strutturali ad altre capacità infrastrutturali dei siti (rifornimenti di acqua, spazzatura, etc.)
Processo di pianificazione	Esistenza di piani organizzati per gestire il flusso turistico locale (inclusivi delle varie componenti della filiera turistica)
Criticità dell'ecosistema	Numero di specie rare e in pericolo di estinzione
Soddisfazione dei clienti	Livello di soddisfazione dei turisti (misurato con appositi questionari)
Soddisfazione locale	Livello di soddisfazione delle persone del sito (misurato con appositi questionari)

²¹ E. W. Manning: "Tourism in sensitive ecosystems" in *Asia Tourism Towards New Horizons - WTO Asian Tourism Conference - Islamabad 1995*, WTO, Madrid, 1997; *Carrying Capacity and Environmental Indicators: What Tourism Managers Need to Know* in <http://www.world-tourism.org/newslett/mayjun96/newsmaju.htm>, 1997.

²² Si vedano i riferimenti di cui alla nota precedente.

<i>Ecosystem Specific Indicators</i>	
Ecosistemi	Indicatori - campione
Zone costiere	<ul style="list-style-type: none"> • Degrado (% di spiaggia degradata, erosa, etc.) • Intensità di uso (persone per metro di spiaggia accessibile) • Fauna marina e litorale (numero di avvistamenti di specie chiave) • Qualità dell'acqua (presenza di colibatteri fecali e di metalli pesanti)
Zone di montagna	<ul style="list-style-type: none"> • Erosione (% di superfici erose) • Biodiversità (calcolo di specie chiave) • Accesso a siti chiave (ore di attesa)
Luoghi di cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Stress sociale potenziale (rapporto medio tra reddito dei turisti e reddito delle persone del sito) • Percentuale di negozi aperti tutto l'anno in siti stagionali • Antagonismo (incidenti registrati tra persone locali e turisti)
Piccole isole	<ul style="list-style-type: none"> • Erosione del valore della moneta locale (% di perdita sugli introiti totali del turismo) • Proprietà (% di proprietà di stabilimenti turistici da parte di stranieri e di persone non locali) • Disponibilità di acqua (costi, offerta residua) • Misure di intensità di uso (su scala dell'intera isola e dei siti specifici)

Sono stati elaborati anche indici composti sulla base delle variabili specifiche dei vari siti turistici. L'identificazione e la valutazione degli indicatori che compongono tali indici richiedono analisi mirate sul posto e, ovviamente, osservatori con adeguata formazione ed esperienza.

Indici composti	
Carrying capacity	Indici di preallarme sulla capacità del sito di sopportare differenti livelli di turismo
Stress del sito	Indici relativi ai livelli di impatto sui caratteri naturali e culturali del sito da parte delle pressioni cumulative del turismo e degli altri settori produttivi
Attrazione	Misure qualitative dei caratteri del sito che lo rendono attrattivo e possono cambiare nel tempo

La *carrying capacity* (capacità portante o di carico) è sicuramente uno dei basilari e complessi strumenti per valutare la sostenibilità dello sviluppo.

La *carrying capacity*, applicata al settore turistico, è stata definita dalla WTO²³ come *il massimo uso di un sito turistico senza causare effetti negativi alle risorse, alla soddisfazione del turista, o sfavorevoli impatti sulla società, sull'economia e sulla cultura dell'area interessata.*

²³ WTO, *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993; *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid, 1977.

Determinare la *carrying capacity* di un'area è essenziale per pianificare e programmare le attività turistiche. A tal fine, la WTO sottolinea l'esigenza di tener conto di tre principali componenti:

- vincoli ecologici e biofisici (ad esempio, la soglia numerica di visitatori oltre la quale la qualità dell'acqua e dell'aria è fortemente compromessa, avvengono fenomeni di erosione, la fauna è a rischio, etc.);
- vincoli socioculturali (ad esempio, la soglia oltre la quale la presenza di turisti entra in conflitto con la vita usuale dei residenti, etc.);
- vincoli psicologici (ad esempio, la soglia oltre la quale il turista si sente assediato dalla folla degli altri visitatori, etc.).

La *carrying capacity* deve essere:

- utilizzata sia nella fase di formulazione delle politiche e delle iniziative, sia nella fase di loro implementazione, sia nella fase di monitoraggio e valutazione dei risultati;
- accompagnata dalla valutazione strategica dell'impatto ambientale delle attività turistiche e si può sostenere che la seconda in realtà assorbe ed integra la prima.

La *carrying capacity* dipende dalle stagioni, dai modelli comportamentali dei turisti, dalla qualità delle attrezzature, delle strutture e dei servizi, dalla dinamica dei caratteri ambientali e dai cambiamenti attitudinali delle comunità ospitanti.

Si tratta, quindi, di uno strumento di lettura a variabilità continua. Per tali motivi, alcuni studiosi²⁴ evidenziano che la *carrying capacity* non può essere considerata come "un metro neutrale ed indipendente, capace di dettare norme assolute di comportamento. Il suo eventuale impiego, pertanto, deve essere accompagnato da molte cautele, ricordando sempre che si tratta di un difficile bilanciamento (per lo più soggettivo) tra variabili esprimibili in termini quantitativi (economia, inquinamento) e altre che tali non sono (paesaggio, autorealizzazione)."

E' allora evidente che la scelta degli indicatori, fermi restando quelli di carattere macro o generale (utili alla comparazione di realtà diverse), deve essere fatta localmente, sempre pensando globalmente. Gli indicatori vanno formulati per rendere visibile quanto sta accadendo in un determinato territorio e verso quale direzione si sta indirizzando lo sviluppo locale.

Indagini sui fattori di pressione turistica sull'ambiente dimostrano infatti la necessità di modificare gli indicatori di carattere macro o generale per adattarli agli specifici sistemi urbani ed ai singoli luoghi turistici o tipi di ecosistema²⁵.

Del resto, l'impiego di indicatori locali che orientano al turismo sostenibile è alla base dell'istituzione di marchi ambientali e di premi a favore dell'incorporazione della dimensione ambientale nelle strategie aziendali degli operatori della filiera turistica²⁶.

²⁴ P. Schmidt di Friedberg, "Giù le mani dall'ombrellone" in *Impresa Ambiente* 7/96.

²⁵ Si vedano i vari esempi e casi studio presentati nel sito Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>, tra i quali Ecomed, *Tourism Pressure Factors on Environment - The Case of Rome*.

²⁶ Varie tipologie di premi e marchi (attualmente 40) sono presentati nel sito Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

In genere, vengono identificate delle checklists che articolano i criteri sopra menzionati, adattandoli al tessuto delle imprese turistiche locali:

- proteggere le risorse
- evitare i rifiuti
- usare sistemi di riutilizzazione e riciclaggio
- usare prodotti fatti con risorse rinnovabili
- impiegare materie prime sostenibili
- considerare il ciclo di durata delle attrezzature e degli strumenti di uso quotidiano (inclusa la possibilità di riparazione)
- ridurre il consumo di energia e di acqua
- risanare gli scarichi di acque reflue
- usare materiali della bioedilizia
- progettare secondo le tecniche della bioarchitettura
- ridurre l'inquinamento (acustico, atmosferico, etc.)
- svolgere attività di informazione e campagne promozionali rivolte ai clienti ed alle comunità locali (sensibilizzazione ambientale, etc.)
- tenere conto dei fattori sociali e psicologici del rapporto tra turista e comunità ospitante
- etc.

I punteggi conseguiti sulla base di tali checklists portano all'assegnazione di premi (in denaro o servizi) e riconoscimenti tesi ad alimentare un processo di continua innovazione e creatività.

Le suddette checklists sono riviste, sviluppate ed aggiustate periodicamente proprio per l'esigenza di diffondere conoscenza e cultura imprenditoriale, capacità tecniche e professionali a favore del turismo sostenibile, tenendo così sempre in vita un dinamico ciclo di apprendimento che coinvolge non solo le aziende, ma anche i loro clienti e le comunità locali.

CAPITOLO

3

BUONE PRATICHE DI TURISMO SOSTENIBILE

Buone pratiche di turismo sostenibile

Il moltiplicarsi dell'interesse e delle iniziative per lo sviluppo sostenibile consente di precisare sempre meglio valori di riferimento, concetti ed orientamenti strategici, azioni, comportamenti e strumenti, anche nel settore del turismo.

L'elenco di buone pratiche, oggi disponibile, è lunghissimo²⁷. Diventa ormai estremamente difficile il poter ignorare una così ricca documentazione di casi studio e di letteratura specialistica; tanto da poter dichiarare che si può evitare di entrare in contatto con tale realtà solo se si è pregiudizialmente scettici o contrari rispetto ai nuovi concetti di sviluppo e di turismo sostenibile.

E' proprio la consistente mole di esperienze e di lezioni a far scaturire l'esigenza di codificarle in qualche modo, evidenziandone caratteri e contenuti distintivi attraverso esemplificazioni e la costruzione di «tipi ideali» anche al rischio di ridurre il significato delle storie di vita che le hanno prodotte.

Esistono ovviamente vari modi per facilitare la lettura del suddetto dinamico fenomeno. Qui verrà adottato il metodo *INSURED*²⁸, riepilogando le buone pratiche secondo le 10 componenti di analisi ed orientamento allo sviluppo sostenibile.

Si ottiene così un riepilogo ragionato, dal quale si evincono i contenuti portanti della cultura imprenditoriale finalizzata al turismo sostenibile. Essa dimostra come la redditività aziendale derivi proprio dall'uso delle suddette buone pratiche.

Dimensioni settoriali: *Ambiente*

Alcune pratiche sono applicabili immediatamente o nel breve periodo con pochi costi di investimento. Esse si riferiscono ad ambienti e strutture già esistenti, interessando, in particolare, la fase dell'utilizzazione del prodotto turistico.

Altre buone pratiche si riferiscono al medio lungo periodo, intervenendo nella progettazione ed attuazione di strutture ed impianti.

²⁷ Si consultino, ad esempio, i siti Internet della WTO (<http://www.world-tourism.org/>) ed ECoNETT - WTTC (<http://www.wttc.org/>).

²⁸ *INSURED (Instruments for sustainable regional development)*, progetto che fa parte del programma dell'Unione Europea *Ambiente e Clima*: interessa l'Italia (Toscana), la Germania (Mittelhessen), l'Austria (Lower Styria), la Svizzera (St. Gallen/Appenzell) e l'Irlanda (Midwest); è condotto da un gruppo europeo di ricerca costituito da SRS di Firenze (Italia), EURES di Freiburg (Germania), OAR di Wien (Austria), SICA di Dublin (Irlanda), SIASR di St. Gallen (Svizzera); è stato avviato nell'Aprile 1996 e terminerà alla fine di Marzo 1998.

*Utilizzazione del prodotto turistico: **riduzione** di consumi ambientalmente nocivi*

Si vuole ridurre i consumi di risorse naturali (suolo, acqua, energia, etc.) e gli effetti di comportamenti "usa e getta", ad esempio tramite:

- controllo del consumo di energia dei prodotto elettrici prima dell'acquisto
- installazione di sistemi di controllo (contatori, sistemi di gestione del monitoraggio energetico in tempo reale, timers, cellule fotoelettriche, valvole termostatiche per radiatori, etc.) per ottimizzare regolare temperatura (riscaldamento di acqua e ambienti), livelli d'illuminazione, flusso di acqua per docce e rubinetti, etc.
- isolamento di canne fumarie e serbatoi
- installazione di lampadine a basso consumo energetico dove l'illuminazione si protrae per più di otto ore giornaliere
- verifica di vecchie porte e finestre affinché non passino correnti d'aria
- installazione di due contenitori di acqua per toilet per ridurre il consumo
- limitazione nell'uso di aria condizionata
- installazione di sistemi automatici per annaffiare i giardini
- uso di pannelli solari
- uso di piante rampicanti per proteggere gli edifici

Si vuole ridurre l'impatto ambientale (rumore, rifiuti, trasporto con autoveicoli individuali, emissioni climalteranti, etc.), ad esempio tramite:

- uso di detersivi che non contengano fosfati e comunque totalmente biodegradabili
- acquisto di veicoli con marmitta catalitica e/o a basso consumo di carburante
- impiego di biciclette, servizi di trasporto in comune (car sharing, shuttle, etc.)
- uso di essenze naturali, limitando ed eliminando l'impiego di spray e deodoranti chimici
- acquisto di prodotti non ottenuti con, o non contenenti, materiali dannosi per l'ambiente, riducendo il più possibile l'impiego di plastica (piante, etc.)
- acquisto di merce prodotta localmente
- acquisti di stocks di merci solo se realmente necessario
- acquisto di merci con poco materiale d'imballo ed eliminazione progressiva di imballaggi "usa e getta"

*Utilizzazione del prodotto turistico: **riutilizzo** di materiali, prodotti e mezzi di fruizione*

Si vuole aumentare la riutilizzazione di materiali e di materie prime, etc., tramite, ad esempio:

- acquisti di tovaglioli, tazze, etc. non "usa e getta"
- acquisti di bevande in bottiglie da rendere
- installazione di sistemi di recupero (freon di frigoriferi e di impianti di condizionamento, etc.)

*Utilizzazione del prodotto turistico: **riciclo** di materiali e derivati vari*

Si vuole intervenire su materiali e materie prime non direttamente reimpiegabili, tramite, ad esempio:

- riciclo di alluminio, vetro, cartone, saponette, sacchi di plastica, etc.
- acquisto di prodotti riciclati o riciclabili
- uso di batterie ricaricabili
- impiego di carta riciclata (amministrazione, cucina, magazzino, usi igienici, etc.)
- raccolta differenziata dei rifiuti
- uso di tecnologie per il riciclo dei rifiuti, quali, ad esempio, selezione e compostaggio dei rifiuti da cucina e giardino in un'azienda turistica, etc.

Progettazione ed attuazione di strutture ed impianti ambientalmente sostenibili

Si vuole favorire un'offerta di strutture, infrastrutture e servizi nelle zone di destinazione turistica tesa a minimizzare gli impatti ambientali ed a valorizzare, per contro, le risorse naturali (conservazione del patrimonio naturale, impiego di risorse rinnovabili, conservazione delle risorse non rinnovabili, etc.). Alcuni ingredienti sono i seguenti:

- rinnovazione ecologica (eco-renovation) delle aree territoriali turistiche (distretti eco-turistici)
- identificazione di aree territoriali da proteggere, determinandone livelli di sviluppo e limiti di utilizzazione turistica
- identificazione dei problemi ambientali e compensazione dei danni prima che diventino irrimediabili
- controlli ambientali per determinare la capacità portante (carrying capacity) del territorio rispetto alla domanda turistica
- valutazione strategica dell'impatto ambientale (effetti cumulativi, concorrenti, di lungo periodo) dei progetti di turismo e delle opere infrastrutturali ad esso connesse
- uso di materiale da costruzione e tecnologie ambientalmente compatibili (bioarchitettura e bioedilizia)
- riconversione edifici abbandonati o non più utilizzati per attività di turismo e connesse ad esso (artigianato, agricoltura, etc.) di piccola e media dimensione, distribuite sul territorio
- incremento di spazi verdi nelle zone turistiche
- abbattimento di edifici di grande dimensione, consistente impatto visivo, elevato impatto ambientale data la concentrazione di turisti
- miglioramento della qualità dell'acqua potabile
- impiego di agricoltura biologica e di fertilizzanti organici
- tecniche di gestione ambientale nelle imprese turistiche
- regolare e periodico controllo ambientale delle attività turistiche e collegate (audit ambientale) incentivando il cambiamento di pratiche quando ciò è necessario

Dimensioni settoriali: *Economia*

Si vuole promuovere e sviluppare iniziative locali tese ad incrementare l'occupazione nel turismo e nelle attività ad esso connesse tramite, ad esempio:

- integrazione del turismo nella pianificazione territoriale ed economica
- incorporazione nell'economia locale dei costi e dei valori ambientali, stimolando diversificazione ed ampliamento di attività produttive e di servizio
- approccio integrato nella programmazione e nella gestione delle iniziative, sviluppando la cooperazione fra i vari settori, stimolando l'effetto moltiplicatore esercitato dal turismo sostenibile sulle attività ad esso collegate
- patti territoriali per lo sviluppo e l'occupazione locali
- ricerca e diffusione della conoscenza scientifica per promuovere e sostenere le attività della filiera del turismo sostenibile (coltivazione biologica, tutela delle risorse idriche, energetiche e del territorio, logistica verde e mobilità sostenibile, risanamento degli edifici, recupero delle risorse, etc.)
- progettazione e valutazione della fattibilità di piani di sviluppo locale del turismo sostenibile
- assistenza alle imprese ed alle attività ideate, fornendo orientamento pratico su come migliorare le performance ambientali contribuendo al successo aziendale, anche tramite semplici manuali, linee guida per i vari settori dell'industria turistica, sistemi di monitoraggio e di contabilità ambientale

- creazione di pacchetti di prodotti turistici di qualità in grado di rispettare standards ambientali di alto livello coinvolgendo produttori di turismo, fornitori, autorità locali
- sviluppo e promozione dei prodotti locali, preservandone e migliorandone la qualità biologica (ad esempio, agricoltura) ed ecologica (ad esempio, edilizia)
- marketing e promozione delle attività turistiche e del territorio teso ad aumentare la consapevolezza e l'educazione ambientale, il rispetto delle tradizioni e delle culture locali
- marketing ecologico e consulenza ai clienti, informandoli ed educandoli al rispetto delle risorse naturali, sociali e culturali delle aree di destinazione
- marketing focalizzato ad attrarre tipologie di visitatori rispettose della cultura e l'ambiente dell'area, nonché a stimolare cambiamenti comportamentali nelle tipologie più convenzionali (ad esempio, turismo d'affari combinato con quello verde e culturale, centri per conferenze in prossimità di, o compatibili con, parchi naturali, culturali, storici, etc.)
- aumento della qualità del prodotto turistico per migliorarne il posizionamento sul mercato, applicando prezzi differenziati per strutture ricettive e servizi ausiliari, agendo a favore della redistribuzione della domanda turistica su più stagioni, aree e tipologie di offerta turistica (per abbassare picchi periodici e ridurre affollamento e congestione)
- sviluppo di attività di trasporto ed infrastrutture ambientalmente compatibili (trasporto collettivo, bicicletta, a piedi, zone a traffico limitato e pedonali, incremento delle tasse aeroportuali nei periodi di alta stagione, limitazioni del traffico di auto private nei periodi di alta stagione, etc.)

Dimensioni settoriali: *Socio-cultura*

Si vuole identificare una visione di turismo e sviluppo sostenibile locale che sia condivisa dagli attori locali combinando ingredienti quali:

- ricerca & sviluppo continue da parte dell'industria turistica
- creazione di banche dati e di buone pratiche (casi studio) volte alla soluzione di problemi ed all'aumento di benefici per le comunità locali di destinazione, gli operatori ed i clienti
- incoraggiamento dell'uso di pratiche finalizzate ai principi dello sviluppo sostenibile da parte delle imprese turistiche, tramite incentivi, premi, marchi, informazione, formazione, conferenze, campagne di promozione, etc.
- sviluppo di pacchetti turistici che valorizzano la cultura locale (mostre, attività artistiche, etc.) e favoriscano lo scambio con altre culture (reti di associazioni che coinvolgono varie località e nazioni)
- educazione ambientale e conoscenza del territorio
- apprendimento continuo supportato da reti di agenti locali per il turismo e lo sviluppo sostenibile, tramite innovazione dei sistemi di informazione, delle metodologie di analisi e intervento, di monitoraggio, nonché lo scambio di esperienze con altre realtà locali, regionali, nazionali ed estere
- individuazione dei fabbisogni formativi dell'area ed avvio di orientamento e formazione mirata, fortemente orientata alla nuova cultura imprenditoriale
- mantenimento e sviluppo delle qualità professionali locali, tramite formazione (inclusa quella ambientale) degli operatori turistici, stimolandone la propensione alla multiculturalità ed all'apprezzamento delle diversità culturali per meglio rispondere alle esigenze ed ai bisogni dei visitatori

- diffusione della formazione di gestione ambientale nelle scuole relative alle attività turistiche (alberghiere, di catering, etc.)
- educazione e formazione del cliente e delle comunità locali al rispetto ed alla valorizzazione del capitale naturale, storico e culturale, tramite la divulgazione di informazioni di buone pratiche di sostenibilità
- elaborazione e diffusione di codici di comportamento per il turismo sostenibile rivolti ad operatori, comunità locali, visitatori, fornitori, autorità ed agenzie pubbliche, etc.

Dimensioni di equità sociale

Si vuole favorire il perseguimento di pari opportunità per le comunità ospitanti ed i turisti, tramite, ad esempio:

- analisi dei bisogni per tipologie turistiche (età, cultura, reddito, salute, motivazioni soggettive, etc.) per offrire prodotti personalizzati nel rispetto delle risorse endogene (naturali, storiche, culturali, umane, etc.)
- analisi dei bisogni per tipologie di comunità locali (età, cultura, reddito, salute, vocazioni, etc.) per creare, supportare o riorganizzare attività legate alla filiera turistica che, rispettando i vincoli dell'area, promuovano il miglioramento delle condizioni socioeconomiche e della qualità della vita della popolazione
- utilizzazione delle attività legate al turismo sostenibile per diversificare l'occupazione e le fonti di reddito locali
- mantenimento e sviluppo delle comunità agricole e rurali (lo spopolamento di tali aree può portare gravi conseguenze nella conservazione del patrimonio naturale)
- promozione e qualificazione dell'occupazione femminile nella filiera turistica, tramite programmi di formazione e istruzione, vantaggi sociali e flessibilità organizzativa per combinare carriera professionale e responsabilità familiari
- acquisto di prodotti e servizi locali (artigianato, cucina, piccoli alberghi, aziende di agriturismo, bed & breakfast, itinerari gastronomici, alimentari, naturalistici, culturali, storici, etc.), seguendo basilari norme di comportamento (rispetto delle risorse ambientale, delle tradizioni e degli stili di vita), cambiando gli attuali modelli di consumo (riduzione di quelli non sostenibili, dei rifiuti, etc.), introducendo prezzi onesti dal punto di vista ecologico
- sviluppo dell'accessibilità ai beni turistici (culturali, ambientali, etc.) da parte delle persone disabili rimuovendo barriere architettoniche nelle aree urbanizzate e creando percorsi naturalistici riservati
- sviluppo delle attività collegate alla filiera turistica a favore di categorie svantaggiate per promuovere il loro reinserimento sociale (corsi riabilitativi, formazione, case famiglia, vacanze verdi, abbinamento soggiorno e cura, etc.)

Dimensioni di equità interlocale

Si vogliono utilizzare le attività legate al turismo per promuovere pari opportunità di sviluppo sostenibile tra varie località, paesi e nazioni, tramite, ad esempio:

- gemellaggi tra realtà sviluppate (paesi e località) e meno sviluppate
- scambio di informazioni, buone pratiche, informazioni, conoscenza, professionalità, tecnologia
- apertura del contesto locale alle esperienze e culture di altre realtà

- sviluppo di imprenditorialità di cittadini stranieri residenti nelle località turistiche (commercio, gastronomia, arti e mestieri, etc.) per promuovere integrazione sociale, scambio e diffusione di culture diverse rispettando i principi di equità e solidarietà tra i popoli
- sviluppo di attività turistiche bilanciate tra più aree locali basate sui principi del commercio e del turismo equo e solidale (ospitalità per gruppi e soggetti sociali svantaggiati, giovani, etc.; visite finalizzate alla conoscenza di stili di vita diversi; cooperazione tra piccole attività e mercati locali; etc.)
- offerta turistica articolata su reti di località vicine per promuovere uno sviluppo diffuso, distribuendo la domanda turistica nel territorio nel rispetto della capacità di carico delle aree interessate
- rispetto delle convenzioni internazionali, delle leggi nazionali e regionali, delle norme regionali e locali sull'ambiente

Dimensioni di equità inter-temporale

Tutte le azioni esaminate in questo capitolo vengono orientate a tramandare alle future generazioni pari opportunità di sviluppo. In genere tale propensione al futuro viene data per acquisita. In realtà, essa deve invece diventare visibile, quantificabile come nel caso di un'eredità, individuando quali e quante opportunità si vogliono tramandare agli eredi, quali e quanti pezzi del patrimonio si devono ripristinare, ripulire e recuperare, quali e quanti elementi costitutivi della vita attuale si vogliono correggere, quali e quanti, invece, si vogliono eliminare e riconvertire.

Possono ricordarsi alcuni ingredienti più utilizzati e già presenti nelle altre nove componenti del parametro di turismo sostenibile qui adottato, ad esempio:

- analisi di lungo periodo della capacità portante (carrying capacity) di un'area
- valutazione strategica dell'impatto ambientale delle attività turistiche
- sviluppo della biodiversità e ripristino delle condizioni vitali degli ecosistemi
- recupero e restauro dei siti archeologici, storici, architettonici, etc.
- ripristino e sviluppo delle risorse naturali strategiche
- recupero e valorizzazione delle aree naturalistiche, dei parchi, della vegetazione, etc.
- recupero e valorizzazione di culture locali, arti, mestieri, tradizioni e stili di vita

Dimensioni sistemiche / organizzative: Diversità

Il processo di valorizzazione della diversità avviene tramite iniziative locali finalizzate alla ricostruzione di una coerente identità dell'area turistica, compiendo in genere le seguenti azioni:

- recupero, mantenimento, diversificazione ed innovazione dei caratteri distintivi delle comunità locali (ambiente, gastronomia, tradizioni, attività di varia natura, arti e mestieri, archeologia, riti, costumi, valori, cultura, tradizioni, stili di vita, etc.)
- promozione della biodiversità (identificazione delle specie, popolazioni e comunità ecologiche vulnerabili ed a rischio; elaborazione di piani di bonifica, ripristino e recupero)
- accrescimento della consapevolezza del ruolo di organismi meno conosciuti (invertebrati, funghi, alghe, etc.) e della loro funzione nell'ecosistema
- uso di stili architettonici locali nella costruzione e nel risanamento di edifici
- organizzazioni di eventi che ricordino le tradizioni locali (cultura, cucina, pittura, poesia, linguaggio, etc.)

- programmi di educazione al rispetto degli ecosistemi, della biodiversità, etc., in collaborazione con organizzazioni e network locali esaltando il ruolo delle popolazioni del luogo, imprese, associazioni professionali, organizzazioni non governative, etc.
- coordinamento di servizi di informazione, anche on line, adattati su misura per la comunità locale al fine di fornire informazioni riguardanti le diversità dell'area (biodiversità, ambiente, cultura, etc.) in particolar modo tramite centri di ricerca ambientale, biblioteche pubbliche e scuole
- produzione di manuali inerenti diversità e diversificazione

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Sussidiarietà*

La gestione dello sviluppo turistico richiede una forte responsabilizzazione delle autorità e delle comunità locali, proprio perché è basato sull'impiego delle risorse locali in relazione a dinamiche che hanno connotazioni di carattere internazionale. Per stimolare lo sviluppo di un turismo sostenibile, è necessario quindi "agire localmente e pensare globalmente", tramite la definizione di dimensioni locali con ampio potere decisionale, frutto della combinazione di autonomia, responsabilizzazione, apertura relazionale intra ed inter-organizzativa, etc. Il rafforzamento delle capacità delle comunità e degli attori locali (*empowerment*) avviene perseguendo il principio di sussidiarietà con azioni quali:

- assegnazione di responsabilità, autonomia e competenze in materia di turismo a livello di governo più basso ed a dimensione locale più agevole per garantire unicità di amministrazione, omogeneità ed adeguatezza, rispettando diversità dei contesti territoriali ed assicurando copertura finanziaria e patrimoniale
- connessione sinergica delle competenze attribuite ai vari livelli di governo e gestione pubblica del turismo
- partecipazione e responsabilizzazione del settore privato e delle associazioni ambientaliste e dei consumatori nelle politiche turistiche elaborate dalle suddette autorità pubbliche
- coordinamento tra politiche del turismo e dell'ambiente (e gli organismi preposti ad esse)
- acquisizione di dati e diffusione di informazioni da ed a operatori, comunità, autorità ed attori locali, in modo da valutare risultati, formulare e cambiare gli obiettivi in modo flessibile per rispondere agli andamenti del rapporto turismo - ambiente - sociocultura
- elaborazione di Agende Locali 21 che riguardano anche il settore turistico

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Partnership e networking*

Molta attenzione è posta alla creazione di reti, di collaborazioni e compartecipazioni tra operatori privati e pubblici, tramite azioni quali le seguenti:

- identificazione della visione locale di turismo sostenibile e delle missioni di ciascun attore coinvolto in progetti di sviluppo
- coinvolgimento di soggetti pubblici e privati nella creazione di organismi di supporto allo sviluppo e di reti aperte per informazione, ricerca, diffusione e trasferimento di appropriata conoscenza e tecnologia relativa al turismo ed all'ambiente
- creazione di reti per il coordinamento delle risorse

- creazione di reti fra le varie agenzie turistiche
- creazione di reti o di collaborazioni tra reti di agenzie turistiche e di agenzie (e agenti) di sviluppo locale sostenibile
- ricerca ed azione sul campo al fine di stimolare la nascita di costellazioni di iniziative
- creazione di reti (inclusi i cosiddetti gemellaggi) per condividere comuni finalità tra realtà diverse
- adesione a carte dello sviluppo locale (sul tipo di quella di Aalborg) e del turismo sostenibile (sul tipo di quella di Malè, Calvià, etc.) da parte degli attori locali
- collaborazione con organizzazioni nazionali ed internazionali per aumentare la consapevolezza e l'osservanza di pratiche ed iniziative promosse da associazioni dell'industria turistica (alberghi, tour operators, agenzie turistiche, etc.)

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Partecipazione*

La partecipazione delle comunità locali, degli addetti del settore turistico, dei clienti e delle altre componenti sociali ed economiche interessate alla filiera turistica è basilare per la creazione di una visione di turismo locale sostenibile, per l'elaborazione delle strategie e dei piani di intervento, per la loro gestione e verifica. A tal fine vengono sviluppate azioni, quali:

- coinvolgimento delle comunità locali e delle organizzazioni ambientaliste non governative (NGOs) nei processi decisionali, sin dalle prime fasi di programmazione, elaborazione di politiche, nella pianificazione, nell'organizzazione e nella gestione di attività turistiche
- mobilitazione ed animazione delle popolazioni interessate dibattiti e consultazioni delle popolazioni interessate
- consultazione della popolazione interessata per sviluppare forme di turismo sostenibile e risolvere i potenziali conflitti di interesse tra industria turistica e comunità locali
- coinvolgimento degli attori locali con la istituzione di *forums* aperti alle popolazioni interessate
- organizzazione di meetings di consultazione pubblica per verificare piani e modalità di sviluppo turistico, discutere di scenari alternativi, determinare visioni condivise di turismo sostenibile
- motivazione e coinvolgimento degli addetti e degli operatori turistici con attribuzione di responsabilità ambientali e di relazione con le comunità locali ed i clienti
- campagne di promozione (stampa, televisione, posta) di comportamenti ambientalmente compatibili, indirizzate alla popolazione locale, agli operatori economici, ai clienti
- benefici a favore di operatori che adottino specifiche pratiche per il risparmio di risorse ambientali
- introduzione di premi e pubblicità per gli operatori che adottino le misure più efficienti

Cultura imprenditoriale del turismo sostenibile

Quanto sopra esposto dimostra come ci sia stata una crescita consistente di esperienze e conoscenza da quando, in occasione del Summit di Rio nel 1992, TC (Tourism Concern) e WWF (World Wildlife Fund) elaborarono le linee guida per il turismo sostenibile, riaffermate in successive occasioni, tra le quali la recente Dichiarazione di Malé del 16 Febbraio 1997:

- promozione della consapevolezza e dell'etica ambientale del turismo tra le comunità locali ed i consumatori
- conservazione ed uso sostenibile delle risorse
- protezione pubblica dell'ambiente naturale
- riduzione di consumi e rifiuti
- diversità naturale, sociale e culturale
- pianificazione turistica integrata per la sostenibilità
- sostegno delle economie locali
- coinvolgimento delle comunità locali
- consultazione di tutte le componenti e degli attori della filiera turistica
- sviluppo di partnership tra settori pubblici e privati
- sviluppo delle risorse umane
- marketing turistico responsabile
- continua ricerca sui temi della sostenibilità
- monitoraggio dell'impatto del turismo sull'ambiente e sul patrimonio storico, culturale e sociale
- utilizzazione delle tecniche di valutazione d'impatto ambientale nella pianificazione turistica

In pochi anni, si è costituito un patrimonio culturale e conoscitivo prodotto localmente e sedimentato a livello mondiale; un capitale visibile ed accessibile agli operatori più attenti alle tendenze (manifeste e latenti) di un mercato in crescita ed all'innovazione di prodotti, servizi e processi.

Tale capitale, se ben impiegato, potenzia capacità imprenditoriale e conoscenza professionale, stimola creatività e spirito di iniziativa, promuove ulteriori avanzamenti dei caratteri distintivi che oggi contrassegnano diversi approcci al turismo sostenibile.

Emerge, infatti, una lezione fondamentale: la sostenibilità dello sviluppo turistico si può attuare tramite l'assunzione di responsabilità sociale ed ambientale degli operatori (privati e pubblici) del settore nei confronti delle comunità locali, dei clienti, delle presenti e future generazioni.

Il ruolo degli operatori turistici è basilare per ridurre i costi di risanamento dei danni di lungo periodo, migliorare la qualità di prodotti e servizi, sviluppare una cultura imprenditoriale strategica (di lungo periodo) e tesa al cambiamento ed all'innovazione, creare flessibilità ed opportunità per l'industria turistica e le economie locali, stimolare e diffondere esperienze turistico imprenditoriali di alta qualità ambientale, creare un offerta professionale adeguata a tali finalità.

Per G. Humer²⁹, un turismo responsabile richiede che siano rispettate alcune condizioni di base:

- evitare monostrutture turistiche;
- identificare le zone ad alta intensità di uso turistico;
- integrare il turismo nelle economie locali e regionali;
- diversificare le attività e le aree turistiche per ridurre l'impatto di ricorrenti cicli turistici di massa (sovraffollamento, etc).

Per I. Kaufman³⁰ (1995), la gestione del turismo sostenibile si basa su una *partnership* tra settori pubblici e privati che è:

- di consulenza; coinvolgendo tutti gli attori interessati; sviluppando informazione, comunicazione, cultura pro-attiva per superare ostacoli e risolvere problemi;
- di integrazione; considerando in modo esauriente gli impatti delle politiche e delle iniziative; individuando gli attori e promuovendo strategie che superano gli approcci settoriali;
- sensibile; consentendo agli amministratori pubblici ed agli operatori privati di rispondere alle esigenze della domanda in modo flessibile; adeguando il prodotto turistico e sviluppando strategie promozionali per raggiungere obiettivi di mercato e interessi ambientali;
- equa; rifiutando uno sviluppo turistico uniforme e banalizzato in scala e in tipologia; stimolando l'abilità di beneficiare delle risorse culturali ed ambientali disponibili; favorendo pari opportunità per i vari segmenti della domanda turistica; considerando i bisogni espressi dalle sue componenti in relazione, ad esempio, alla loro età;
- di mutuo vantaggio; producendo una situazione di successo (*win-win*) per il turista, le comunità locali, l'industria turistica e le attività ad essa connesse.

Per rendere chiare le missioni della gestione del turismo sostenibile, la Kaufman suggerisce il PROFITS logo, ove:

- P, *preservation*, significa mantenimento e sviluppo della cultura e dell'ambiente;
- R, *responsible*, significa gruppo di gestione responsabile;
- O, *organised*, significa alberghi organizzati e reti di servizi,
- F, *financial*, significa strategie finanziarie per gli investitori;
- I, *integrative*, significa pianificazione e progettazione integrata;
- T, *technology*, significa infrastrutture tecnologiche di supporto;
- S, *shared*, significa condivisione di benefici per il turista e la comunità locale.

Si tratta di missioni che devono tenere sempre presente e rispettare quattro basilari dimensioni:

- fisiche; non rispettate quando l'offerta turistica (servizi, spazi, ambiente) disponibile è insufficiente per accogliere un numero crescente di visitatori;
- psicologiche; non rispettate quando la soddisfazione del cliente è compromessa in modo significativo (ad esempio, folla, code, bassa qualità dei servizi, etc.)
- biologiche; non rispettate quando si producono danni o disturbi ambientali

²⁹ G. Humer, *Regional Environmental Programme for Upper Austria: A safe future through sustainable development*, Conferenza Internazionale su "La Dimensione Europea dello Sviluppo Regionale Sostenibile: iniziative locali e strumenti per la riconciliazione fra politiche settoriali ed ambiente", Firenze, Novembre 1997.

³⁰ I. Kaufman, *Sustainable Tourism Marketing: An Undiscovered Opportunity*, 1995 in <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996.

- sociali; non rispettate quando lo sviluppo turistico, il numero di turisti, la natura delle attività turistiche vanno oltre a quanto i residenti locali ritengono possa essere accettabile.

Redditività derivante dalle buone pratiche di turismo sostenibile

Lo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale è quindi una componente strategica per l'affermazione del turismo sostenibile.

Si tratta spesso della rottura di atteggiamenti e comportamenti consolidati per consentire la scoperta di nuove opportunità, l'apertura di nuove opzioni.

Come già più volte sostenuto, si tratta di un processo di apprendimento continuo finalizzato al ruolo storico dei soggetti imprenditoriali (innovare e creare) in relazione a quello delle amministrazioni pubbliche (fluidificare il processo di cambiamento nell'interesse delle comunità locali) e dei governi (stimolare e sostenere processi di lungo periodo basati sulla identificazione di una visione condivisa del futuro sviluppo locale).

L'alimentazione di un flusso continuo di informazione e conoscenza è peraltro necessario per superare quelle aree di resistenza e scetticismo che ancora esistono, soprattutto, tra i singoli operatori e le loro organizzazioni locali.

A tal fine va rilevato come siano estremamente positive le azioni compiute dalle organizzazioni di rappresentanza di scala e valore internazionale.

E' anche grazie alle loro iniziative che è stato possibile compiere in appena cinque anni, il sopra ricordato balzo in avanti verso il turismo sostenibile.

Tali organizzazioni hanno agito favorendo la diffusione e lo scambio di esperienze, buone pratiche, indagini, studi scientifici, orientando i propri associati verso un percorso che, passo dopo passo, modifica vecchi stili e modi di pensare imprenditoriale e apre nuove prospettive di profittabilità aziendale basata, in particolare, sull'incorporazione della dimensione ambientale nella strategia e nella gestione aziendale.

Molti sono ormai gli esempi dell'eco-profittabilità. Qui di seguito vengono esposti solo alcuni casi e risultati concreti:

- si possono raggiungere risparmi sull'ordine medio di circa cinquanta milioni annui in piccoli alberghi e pensioni; è il risultato conseguito dal Ferienhotel Chesa Valisa - Pension Schuster, in Kleinwalsertal - Austria³¹, tramite accordi con i fornitori per ridurre i rifiuti, raccolta separata dei rifiuti, riutilizzo di materiali etc., acquisto di prodotti locali, controllo sui consumi di acqua e di energia, utilizzo gratuito di biciclette per ridurre l'impiego delle auto da parte degli ospiti, etc.;

³¹ Caso studio riportato in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

- si possono raggiungere risparmi dell'ordine di mezzo miliardo di lire annue, con un ritorno netto degli investimenti superiore al 100%, in catene alberghiere di interesse locale; è il risultato conseguito da una catena di hotels a Portland - Oregon - USA³² tramite sistemi di controllo per la riduzione di consumi di acqua e luce da parte degli ospiti, risanamento degli impianti di riscaldamento per ridurre il consumo energetico, etc.;
- in catene alberghiere di una certa rilevanza numerica si possono ottenere risultati consistenti; risparmi annui del 30% nel consumo di acqua, risparmi di energia corrispondenti all'alimentazione di 500 stanze, riduzione del 90% nell'impiego di oggetti di plastica, incremento del 50% nel riutilizzo di bottiglie di vetro, riduzione del 78% di scatole e barattoli di alluminio, produzione di 600 metri cubi compost come fertilizzante biologico derivato dai rifiuti della cucina, del giardinaggio; sono questi i risultati registrati dalla catena alberghiera Grecotel³³;
- gli insediamenti alberghieri di grande dimensione possono contribuire notevolmente alla riduzione di impiego di materie prime preziose, ricavandone benefici dovuti all'abbattimento dei loro costi; sono i risultati conseguiti sin dai primi anni '90 da catene alberghiere del Canada³⁴; il riciclo di carta, praticato in un anno dal Royal York Hotel, ha risparmiato la vita a 2.128 alberi; lo stesso hotel ha abbattuto al 57% l'eliminazione dei rifiuti destinando l'altro 43% a centri per il riciclo (con un risparmio annuo di oltre trecentoventi milioni di lire);
- oltre ai suddetti interventi di "disintossicazione ambientale", iniziative di innovazione e risanamento strutturale possono consentire ulteriori vantaggi aziendali con l'abbattimento di costi fissi; la costruzione di stanze riciclabili, seguendo tecniche di architettura biologica ed adottando materiali della bioedilizia, consente di ridurre fortemente l'impatto ambientale delle strutture alberghiere; è la strategia adottata dalla catena degli Scandic Hotels³⁵ che prevede di modificare gradualmente le stanze di albergo (1500 all'anno) rendendole riciclabili al 97% tramite l'impiego di materie prime rinnovabili (legno, cotone, etc.) per ridurre il consumo di risorse non rinnovabili (ad esempio, 15 tonnellate di metallo, 90 di plastica e 49 di mercurio in meno).

³² ICLEI, *Promoting Sustainable Business Practices: Portland, Oregon - Businesses for an Environmentally Sustainable Tomorrow (BEST)*, Case Study n. 26. I casi studio sono riportati da ICLEI tramite un periodico bollettino e sul sito Internet <http://www.iclei.org/europractice/>.

³³ Numerosi altri esempi di buone pratiche sono disponibili presso il sito Internet di Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

³⁴ D. Zucca, "Quando proteggere l'ambiente aiuta a migliorare i conti" in *Hotel Business & Management* n. 5/1996.

³⁵ Numerosi altri esempi di buone pratiche sono disponibili presso il sito Internet di Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

CAPITOLO

4

QUADRO DI RIFERIMENTO NORMATIVO E PROGRAMMATICO

Quadro europeo e regionale (Toscana)

Nei programmi dell'Unione Europea molte sono le azioni di promozione e supporto alle iniziative locali riguardanti il turismo. Attenzione viene posta alle iniziative che sono più decisamente orientate al turismo sostenibile. Anche la Regione Toscana ha recentemente imboccato tale percorso. I seguenti paragrafi consentono di avere una visione di insieme di quanto è stato fatto in questi recenti anni sia a livello europeo sia a livello toscano, con riferimenti alle tendenze in atto.

Unione Europea: riferimento generale³⁶

L'Unione Europea (COM(95) 624) ritiene che siano necessarie le seguenti azioni affinché si acceleri il percorso verso la sostenibilità secondo quanto già previsto dal Quinto Programma Ambiente:

- a) *integrazione*; le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri devono collaborare per integrare meglio le considerazioni ambientali nelle loro politiche sul turismo al livello più appropriato; devono sviluppare sistemi di programmazione territoriale integrata a livello locale e regionale; devono applicare misure più severe di controllo per l'utilizzazione del suolo; a livello dell'Unione Europea devono essere rafforzate le misure atte a promuovere lo sviluppo sostenibile nel settore del turismo, partendo dai suggerimenti contenuti nel Libro Verde sul turismo (1995) ed usando importanti strumenti, quali i Fondi Strutturali e di coesione, per sostenere gli Stati Membri nelle loro iniziative intese a proteggere la qualità dell'ambiente, a cambiare i comportamenti e gli orientamenti ed a promuovere lo sviluppo sostenibile;
- b) *protezione delle zone vulnerabili*; gli Stati Membri devono sviluppare adeguati sistemi normativi per la salvaguardia dell'ambiente particolarmente nelle zone vulnerabili, quali le regioni mediterranee, del Baltico, delle Alpi e le zone costiere;

³⁶ Aggiornamenti su contenuti, bandi, procedure e termini di validità dei programmi e delle iniziative comunitarie sono disponibili in tempo reale. Infatti, l'Unione Europea persegue un costante miglioramento dell'accessibilità a tali informazioni, come pure a quelle relative a strategie, politiche, leggi, regolamenti, istituzioni comunitarie, etc.

Basilari siti Internet sono: <http://europa.eu.int/>; <http://cordis.lu/>; <http://eur-op.eu.int/>.

La navigazione è agevole, tramite una serie di links che collegano le varie Direzioni Generali, tra cui la XXIII che si occupa specificatamente di turismo.

- c) *informazione dei turisti*; le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri e l'industria del turismo devono mettere a disposizione del pubblico migliori informazioni sullo stato dell'ambiente, al fine di permettere che le pressioni dei cittadini servano da guida verso un turismo sostenibile; il successo dell'iniziativa "Blue Flag" (bandiera blu) dimostra quanto sia importante il ruolo della popolazione;
- d) *gestione del flusso dei turisti*; le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri e l'industria del turismo devono esaminare la *carrying capacity* (capacità di carico, tradotta nel testo italiano come capacità di accoglienza - n.d.r -) delle località turistiche ed avviare adeguate misure per gestire i flussi di turisti al fine di ottenere benefici durevoli per il settore e per l'ambiente; il programma LIFE viene citato come uno strumento utile a dimostrare i vantaggi derivanti da metodi ed approcci più sostenibile.

PHILOXENIA (1997 - 2000), il programma proposto dalla Commissione dell'Unione Europea nell'aprile 1996 (COM(96)168 def.) ed in attesa di definitiva approvazione è centrato sul concetto di ospitalità, sulla promozione delle iniziative locali ed è finalizzato al turismo sostenibile. L'obiettivo di tale programma è quello di promuovere la qualità e la competitività del turismo europeo per contribuire allo sviluppo ed all'occupazione.

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.

Tutto questo produce un consistente valore aggiunto costituito dagli effetti moltiplicatori dovuti alla creazione di reti (networks) e della stretta cooperazione imprenditoriale (partnership) tra soggetti privati, pubblici, etc.

Una lunga serie di programmi ed iniziative comunitarie ha contraddistinto la politica dell'Unione Europea che, nel corso degli anni, ha perseguito il rafforzamento della coesione economica e sociale tra gli Stati membri.

In tale ambito, sono stati previsti specifici supporti anche per il settore del turismo³⁷, come può notarsi dall'elenco più avanti riportato per categoria di azione: aiuti agli investimenti; servizi di assistenza tecnica; risorse umane; cooperazione scientifica; ricerca sviluppo e tecnologia; ambiente; marketing; eventi culturali di promozione turistica; miglioramenti qualitativi per il turismo; cooperazione fra imprese; cooperazione fra regioni; progetti in paesi terzi.

Il suddetto elenco è accompagnato da alcuni sintetici riquadri di approfondimento.

Va infine ricordato che nuove prospettive per lo sviluppo sostenibile (coinvolgenti anche la filiera dell'industria turistica) si aprono nell'immediato futuro con l'Agenda 2000, adottata dalla Commissione il 15 Luglio 1997 (DOC/97/6) e con il Quinto Programma Quadro (1998 - 2002) per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico (RST).

Unione Europea: aiuti agli investimenti

Tramite i seguenti programmi, una vasta gamma di aiuti è indirizzata ad investimenti produttivi che mantengano o creino posti di lavoro, migliorino le infrastrutture legate allo sviluppo regionale o supportino lo sviluppo locale e le piccole e medie imprese (ad esempio sviluppo di infrastrutture per la promozione turistica come centri per conferenze, miglione a strutture alberghiere, promozione del turismo rurale, etc.):

- *Architectural heritage programme*
- *Asia, Latin America and Mediterranean countries*
- *ECIP*
- *Euroleaders*
- *European Investment Bank*
- *European Regional Development Fund*
- *INTERREG*
- *JOPP*
- *Konver*
- *LEADER*
- *LEI*
- *MED-Invest*
- *Rechar*
- *REGIS*
- *Resider*
- *RETEX*
- *SMEs*

INTERREG

Le misure maggiormente rilevanti per il turismo sono le seguenti:

- ◆ sviluppo rurale
- ◆ aiuti agli investimenti, servizi e facilitazioni per piccole e medie imprese e per networks di imprese manifatturiere
- ◆ piani regionali coordinati

³⁷ Si veda anche European Commission, DG XXIII, *Tourism and the European Union: A practical guide*, EU, Brussels, 1996

LEADER

L'iniziativa ha lo scopo di stimolare innovazione nelle azioni degli attori pubblici e privati nella promozione dello sviluppo rurale.

Turismo rurale

- ◆ investimenti innovativi di piccole dimensioni
- ◆ adattamento delle strutture pubbliche per rispondere ai nuovi bisogni turistici
- ◆ restaurazione di edifici e borghi rurali a fini turistici
- ◆ promozione, analisi di mercato e sistemi di prenotazione
- ◆ sviluppo di nuovi prodotti turistici rurali, incluso turismo culturale

Ambiente e qualità della vita

- ◆ mantenimento di stili architettonici
- ◆ promozione della cultura rurale
- ◆ protezione e conservazione di risorse naturali e paesaggistiche

Sviluppo della cultura locale per rafforzare l'identità locale e l'attrazione turistica

Orientamento e centri di supporto informativo per l'avvio di nuove attività da parte di giovani - Formazione professionale - Assistenza tecnica, inclusi piani di fattibilità per la creazione d'impresa e per il rafforzamento delle piccole e medie imprese esistenti

Unione Europea: servizi di supporto

Specifici programmi sono volti a fornire una serie di servizi alle imprese quali: sistemi computerizzati per aiutare le imprese ad individuare partners per attività di cooperazione, programmi per incoraggiare la collaborazione fra imprese, specialmente nelle aree meno sviluppate della Comunità e nell'area Mediterranea, supporto alla creazione di imprese innovative tramite creazione di centri di informazione per le imprese (BIC). I programmi applicabili al turismo sono:

- *BC-Net*
- *BRE*
- *EBN/BIC*
- *Euro-Info Centres*
- *Europartenariat*
- *Interprise*
- *Medinterprise*
- *Medpartenariat*

Unione Europea: risorse umane

Altri programmi forniscono supporto alla formazione e piani per la creazione occupazionale. Gli interventi devono essere rivolti a disoccupati di lungo termine, giovani disoccupati, donne coinvolte in progetti volti alla promozione delle pari opportunità, persone a rischio di esclusione dal mondo del lavoro, ad esempio disabili, o lavoratori interessati dai cambiamenti delle produzioni industriali:

- *ADAPT*
- *EMPLOYMENT (Horizon - Integra - Now - Youthstart)*
- *EURES*
- *Euroleaders*
- *Executive training programme in Japan*
- *IRIS*
- *Leonardo da Vinci*
- *Socrates*
- *SPEC*
- *Youth for Europe*

ADAPT

L'iniziativa ha lo scopo di favorire azioni positive nei settori maggiormente sottoposti ai cambiamenti industriali:

- * adattamento delle organizzazioni e delle strutture di lavoro, aiutando i lavoratori a rischio di occupazione;
- * miglioramento della capacità competitiva aziendale attraverso cambiamenti organizzativi;
- * sviluppo di nuovi posti di lavoro e forme di impiego tramite iniziative locali per l'occupazione in aree che offrano maggiori prospettive di sviluppo (turismo incluso)
- * orientamento e formazione professionale per lavoratori che affrontano i cambiamenti, ad esempio, nei settori della gestione e dell'organizzazione, della comunicazione e dei sistemi d'informazione, del marketing, etc.

EMPLOYMENT

L'iniziativa ha lo scopo di incrementare le prospettive occupazionali di persone escluse dal mercato del lavoro o a rischio di diventarlo e precisamente di:

- * disabili (*Horizon*)
- * soggetti a rischio di marginalizzazione sociale, quali tossicodipendenti, immigrati, rifugiati, senza casa, detenuti ed ex-detenuti, nomadi (*Integra*)
- * donne (*Now*)
- * giovani (*Youthstart*).

Prioritari sono i programmi di creazione occupazionale che comprendano nuove forme di organizzazione del lavoro.

Le misure più rilevanti applicabili al settore del turismo sono le seguenti:

- ◆ servizi d'informazione specializzati e agenzie di sviluppo locale
- ◆ sistemi di formazione flessibile, come la formazione a distanza
- ◆ corsi di formazione per incrementare il capitale umano e l'integrazione sociale
- ◆ premi per nuovi tipi di occupazione basati su sistemi organizzativi innovativi
- ◆ premi per iniziative locali per l'occupazione, specialmente nei settori della protezione ambientale, dell'arte e della cultura

Unione Europea: cooperazione scientifica

Sono promossi scambi di esperienze e studi (anche per il settore turistico) fra docenti e/o studenti delle strutture universitarie dei paesi dell'Unione Europea, ma anche dell'Europa dell'Est, dei paesi non appartenenti all'area mediterranea o dell'America Latina:

- *ALFA*
- *MED-Campus*
- *Socrates*
- *Tempus*

Unione Europea: ricerca, sviluppo e tecnologia

L'Unione Europea supporta progetti di ricerca e di sviluppo tecnologico che riguardano, ad esempio, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sviluppo di nuove materie prime e ricerca biologica. In particolare esistono sub-programmi per lo sviluppo e l'applicazione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione: formazione a distanza, supporto di attività economiche in aree urbane e rurali (assistenza per sistemi telematici di promozione turistica), facilitazioni per l'integrazione di persone disabili o anziane nelle normali attività da svolgere durante la vacanza. I programmi applicabili al turismo sono:

- *ACTS*
- *Altener*
- *Impact*
- *MEDIA*
- *Telematics*
- *Thermie*

Unione Europea: ambiente

Particolari programmi tendono a promuovere un nuovo rapporto fra turismo e ambiente. Le azioni comunitarie supportano progetti volti alla salvaguardia ambientale, ad esempio quelli che prevedono l'uso di sistemi innovativi per il risparmio energetico, l'uso di risorse energetiche rinnovabili o di fonti alternative, come le biomasse:

- *Action plan for tourism*
- *Altener*
- *LIFE*
- *Thermie*

LIFE

L'obiettivo di questo programma è il miglioramento dell'ambiente, inclusa la preservazione degli habitat naturali minacciati dall'inquinamento o da altre cause.

I progetti finanziabili dal programma possono riguardare:

- * il turismo sostenibile (tra cui protezione delle risorse naturali, culturali e tradizionali in regioni o località economicamente dipendenti dalle attività turistiche)
- * nuovi concetti di protezione ambientale

Unione Europea: marketing

E' prevista anche assistenza agli investimenti in marketing, in particolare per i progetti in aree di confine fra una regione e un'altra e per le aree di sviluppo rurale.

Una gamma di iniziative è promossa per aiutare lo sviluppo di aree con attività economiche tradizionali in declino come pesca, difesa militare, estrazione del carbone, settore dell'acciaio e tessile:

- *Euromarketing guide*
- *Executive training programme in Japan*
- *INTERREG*
- *Konver*
- *Leader*
- *PESCA*
- *Rechar*
- *Resider*
- *RETEX*
- *SMEs*

Unione Europea: eventi culturali di promozione turistica

Si tratta di programmi che riguardano eventi con considerevoli potenzialità turistiche progettati in occasione della nomina della città della cultura europea che avviene annualmente e del mese culturale europeo. Tali programmi finanziano anche eventi culturali di dimensione europea, spettacoli teatrali, di danza, festivals musicali, etc., purché progettati con almeno altri due paesi membri.

- *Action plan for tourism*
- *European City of Culture*
- *European Cultural Month*
- *Kaleidoscope*

Unione Europea: miglioramenti qualitativi per il turismo

Esistono programmi che riguardano progetti tesi a contribuire al miglioramento del settore turistico, favorendo nuove forme di turismo o diversificando le attività per alleviare i problemi dovuti alle concentrazioni stagionali:

- *Action plan for tourism*

Unione Europea: cooperazione fra imprese

La promozione della cooperazione fra imprese, in particolar modo piccole e medie, è un punto fondamentale per la crescita della competitività delle imprese dell'Unione Europea. Le iniziative comunitarie generalmente incoraggiano la cooperazione transnazionale, anche al di fuori delle aree dell'Unione Europea, assistendo ad esempio la creazione di joint venture fra imprese in Asia, America Latina e in paesi dell'area mediterranea:

- *Action plan for co-operatives, associations, foundations and mutual societies*
- *Asia, Latin America, Mediterranean countries*

- *BC-Net*
- *BRE*
- *ECIP*
- *European Investment Bank*
- *Europartenariat*
- *Interprise*
- *Interreg*
- *JOPP*
- *Konver*
- *Medinterprise*
- *Medinvest*
- *Medpartenariat*
- *PESCA*
- *Rechar*
- *REGIS*
- *Resider*
- *RETEX*

Unione Europea: cooperazione fra regioni

Alcuni programmi sono rivolti specificatamente alla promozione della cooperazione fra comunità locali e regionali dell'Unione Europea e dello scambio di conoscenze ed esperienze:

- *Interreg*
- *MED-URBS*
- *Overture/ECOS*
- *PACTE*
- *Recte*
- *REGIS*

Unione Europea: progetti in paesi terzi

I seguenti programmi forniscono opportunità per gli operatori dei paesi membri dell'Unione Europea di prendere parte in progetti in altri paesi dell'Europa dell'Est o in paesi dell'Asia, dell'America Latina o dell'area mediterranea:

- *Asia, Latin America and Mediterranean countries*
- *ECIP*
- *European Development Fund*
- *European Investment Bank*
- *PHARE*
- *TACIS*

Regione Toscana: riferimento generale³⁸

Come già detto, anche a livello regionale possono notarsi crescita di consapevolezza e conoscenza dei limiti e delle opportunità insite nel fenomeno turistico.

L'organizzazione della *Prima Conferenza Regionale sul Turismo* (Marzo 1996) della Regione Toscana 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 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;
- tra le componenti sociali ed economiche del settore, tramite un ampio utilizzo dello strumento degli accordi di programma relativi ai vari distretti turistici.

La conferenza ha sottolineato la volontà di:

- 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;

³⁸ Per aggiornamenti su politiche, bandi, procedure e termini di validità dei programmi e delle iniziative regionali, consultare il sito Internet di facile accesso e navigazione:
<http://www.regione.toscana.it/>.

- 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.

Significative azioni hanno accompagnato e seguito la suddetta conferenza regionale sul piano istituzionale, programmatico e normativo.

La valorizzazione delle specificità locali (culturali, ambientali, storiche), elemento basilare della promozione turistica, è al centro delle finalità di riforma degli assetti istituzionali, basate sul principio della *sussidiarietà* sostenuto dalla legge regionale sul sistema delle autonomie in Toscana (n. 77/95), dalla legge nazionale sul conferimento di compiti e funzioni alle regioni ed agli enti locali (n. 59/97) e dai decreti legislativi per la sua attuazione.

Si tratta di un quadro di riforma che rinvigorisce, in nuove direzioni, l'identità delle comunità locali, e afferma concretamente uno dei criteri direttori dei recenti Piani Regionali di Sviluppo: perseguire lo spirito delle Toscane in Toscana.

E' intorno a tale criterio che ruotano i principi di *diversità, networking e partnership, partecipazione e sussidiarietà*, di cui si fa portavoce anche il nuovo Piano Regionale di Sviluppo 1998-2000 (PRS).

Il nuovo PRS, basandosi su tre parole chiave (*lavoro, ambiente, innovazione*), è strategicamente fondato su quattro principi:

- federalismo, in relazione con lo Stato e le autonomie locali;
- europeismo, in relazione con l'Unione Europea e le Regioni d'Europa;
- solidarietà, in relazione con le Regioni in ritardo di sviluppo;
- sostenibilità, in relazione con i processi dello sviluppo.

Tali principi sono connessi a tre criteri direttori: *fare sistema; innovare per una Toscana dello sviluppo sostenibile*³⁹; *essere cittadini in Toscana*.

Essi ispirano le strategie del piano, definiscono le priorità delle azioni programmatiche e delle politiche regionali e servono a misurarne il rendimento per il triennio di riferimento.

I tre criteri direttori hanno importanti implicazioni anche nella filiera dell'industria turistica.

Fare sistema significa privilegiare le politiche che rafforzano l'immagine di una identità unitaria della Toscana, mediante interventi:

- di carattere intersettoriale, come quelli mirati all'integrazione cultura - turismo;
- per reti d'impresa, come nei casi dei network locali di sub-fornitura ai fini del radicamento territoriale dell'impresa;
- che attivano operazioni cooperative fra più attori istituzionali, economici e sociali a livello locale;
- che ricercano l'integrazione fra più filiere produttive in termini di interdipendenza fra agricoltura, turismo, artigianato e ambiente;
- che consolidano le sinergie fra grandi sistemi regionali, come quelle fra la costa ed il suo hinterland o quelle fra la ricerca e l'impresa.

³⁹ Va ricordato che, nel Novembre 1997, la Regione Toscana ha organizzato la Conferenza Internazionale su "La Dimensione Europea dello Sviluppo Regionale Sostenibile: iniziative locali e strumenti per la riconciliazione fra politiche settoriali ed ambiente", Firenze.

Innovare per una Toscana dello sviluppo sostenibile comporta l'innovazione delle strategie anche nel settore turistico per poter consegnare alle generazioni future un imponente patrimonio ambientale e culturale⁴⁰, tramite:

1. qualificazione dell'offerta turistica complessiva; a tal fine, va utilizzato pienamente il nuovo strumento previsto dalla L.R. 84/96 sul turismo, cioè il Piano di indirizzo degli interventi finanziari; esso individua gli strumenti finalizzati a orientare e sostenere interventi per l'integrazione con altri settori, con particolare riferimento alla cultura, all'ambiente, alle produzioni di qualità dei vari comparti economici;
2. revisione della normativa regionale in materia di turismo; l'obiettivo è di giungere ad un testo unico regionale delle leggi del turismo, ispirato ai seguenti criteri:
 - maggior tutela del consumatore utente dei servizi turistici;
 - maggior responsabilizzazione dell'impresa nel controllo della qualità del prodotto;
 - eliminazione degli ostacoli alla libera concorrenza delle imprese;
 - unificazione e semplificazione delle procedure amministrative.
3. coordinamento e razionalizzazione delle azioni di promozione e commercializzazione del "Prodotto Turistico Toscana", attraverso gli strumenti di programmazione e di sostegno offerti dalla recente legge regionale.

Essere cittadini in Toscana ispira nuovi orientamenti ideali e culturali finalizzati al sostegno all'autonomo sviluppo di ciascun individuo e delle comunità locali: autorganizzazione sociale, solidarietà, rispetto e valorizzazione delle diversità, responsabilità sociale ed ambientale.

Il turismo contribuisce a tale criterio direttore tramite l'integrazione delle politiche ad esso relative con quelle sociali ed ambientali.

Il PRS, infine, riafferma la pratica della concertazione come strumento di partecipazione e coinvolgimento delle varie componenti della società Toscana.

Si tratta di una pratica in corso da tempo, basti ricordare il *patto per lo sviluppo e l'occupazione in Toscana* (Agosto 1996) tra la Regione e le parti sociali. Esso include, tra l'altro:

- 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.

Il ruolo degli attori locali è quindi valorizzato pienamente, fornendo il supporto necessario all'elaborazione ed all'implementazione di politiche di sviluppo ed utilizzando modalità di azione quali quelle dei patti territoriali. Si tratta di una buona pratica che sprona autonomia di decisione, capacità di soluzione dei problemi, assunzione di responsabilità, partecipazione, condivisione di nuovi percorsi si sviluppo. Va, a tal fine, ricordato che in Toscana sono attualmente stati elaborati tre patti territoriali Livorno, Grosseto e Valtiberina, mentre è in corso di elaborazione quello della Val di Cornia. In tali patti, molta attenzione viene posta al ruolo del turismo e sono presenti tendenze ed orientamenti a favore dello sviluppo sostenibile.

⁴⁰ Come sostenuto dall'Assessore Regionale P. Giannarelli nella sua comunicazione alla Conferenza Regionale dell'Occupazione, Firenze, Marzo 1998.

Alcune leggi regionali per l'innovazione del settore turistico

*L.R. 14 Ottobre 1997, n. 76 (Atti Consiliari) - in fase di definitiva approvazione -
Misure di aiuto per favorire l'accesso dei giovani alle attività agricole, di servizio per
l'agricoltura e di supporto al territorio rurale.*

La legge ha la finalità di:

- favorire l'uso sostenibile del territorio tramite uno sviluppo agricolo integrato con le risorse ambientali, sociali e storico-culturali;
- favorire l'accesso dei giovani alle attività agricole e a quelle di servizio per l'agricoltura e di supporto al territorio rurale.

In particolare, gli aiuti sono concessi per la:

- a) costituzione e avviamento di nuove imprese agricole e potenziamento di quelle esistenti economicamente valide;
- b) costituzione e avviamento di nuove imprese ed associazioni per attività di servizio per l'agricoltura e di supporto al territorio rurale e per la realizzazione di progetti di valorizzazione ai sensi della L.R. 9/97 ("Valorizzazione ed alienazione dei beni di patrimonio agricolo forestale");
- c) riconversione delle produzioni agricole al "biologico".

Le attività di cui al punto a) devono comunque essere direttamente connesse all'agricoltura ed all'ambiente, alle tradizioni culturali, storiche e produttive tipiche di quel territorio rurale dove si intendono svolgere.

Tali attività comprendono:

- piccolo artigianato connesso all'uso ed alla valorizzazione delle risorse locali del territorio;
- conservazione dello spazio naturale e dell'ambiente rurale;
- esercizio di arti e mestieri antichi;
- divulgazione delle tipicità agro-ambientali, naturalistiche e ricreative dell'ambiente rurale;
- addestramento di animali da adibire ad uso di lavoro, di ricreazione e sportivo, nell'ambito dell'esercizio in proprio di attività *agrituristiche* o di servizio per imprese agricole e/o a carattere *turistico* ricreative.

Le attività di cui al punto b) sono le seguenti:

- manutenzione e salvaguardia del territorio rurale;
- servizi per la valorizzazione delle produzioni, collegamento fra produzione e consumo, promozione dei consumi di prodotti agricoli provenienti da agricoltura biologica;
- servizi per il miglioramento dell'offerta *agrituristica* attraverso la conservazione, il recupero e la valorizzazione del patrimonio culturale rurale, nonché servizi agrituristiche connessi all'accoglienza di portatori di handicap, disabili e di altre categorie con disagio sociale;
- iniziative rivolte in particolare ai giovani in età scolare per la diffusione dei valori culturali legati alla storia dell'ambiente rurale;
- attività per la tutela ed il miglioramento degli habitat favorevoli alla permanenza della risorsa faunistica autoctona e migratoria sul territorio.

L. R. 19 Dicembre 1996, n. 95

Disciplina degli interventi per lo sviluppo della montagna.

La finalità è quella di agevolare l'accesso al credito alle piccole e medie imprese artigiane, industriali, commerciali o di servizi che realizzano investimenti in beni materiali ed immateriali.

Gli investimenti devono essere localizzati nei territori di altitudine superiore a 300 metri s.l.m. di comunità montane e di comuni interamente o parzialmente montani.

Beneficiari degli interventi sono le piccole e medie imprese che operino, fra gli altri, nei seguenti settori: *agriturismo*, ristorazione, attività delle *agenzie di viaggio*, attività ricreative, culturali e sportive, altre attività dei servizi.

L. R. 14 Novembre 1996, n. 84

Interventi a sostegno della qualificazione dell'offerta turistica complessiva.

Con il sostegno agli interventi di qualificazione turistica realizzati da *piccole e medie imprese* operanti nei diversi settori del turismo (alberghi, residenze turistico-alberghiere, campeggi, villaggi turistici, case per ferie, stabilimenti balneari, ostelli per la gioventù, rifugi alpini, rifugi escursionistici, bivacchi, affittacamere, residence, case e appartamenti per vacanze e agenzie di viaggio), la legge si propone le seguenti finalità:

- a) orientare l'offerta turistica complessiva alle esigenze della domanda turistica interna ed estera, garantendo al tempo stesso la conservazione e la valorizzazione delle tipicità dell'offerta toscana;
- b) orientare e sostenere i processi di integrazione tra gli interventi di qualificazione dell'offerta degli enti locali e delle imprese operanti nel turismo;
- c) orientare e sostenere interventi che garantiscano un'armonica integrazione con altri settori, con particolare riferimento alla cultura, all'ambiente, alle produzioni di qualità dei vari settori economici;
- d) qualificare l'offerta dei servizi rivolti sia all'utente che alle imprese, individuando come strategici i processi di aggregazione delle imprese finalizzati alla erogazione dei servizi;
- e) ottimizzare e qualificare i servizi di accoglienza e di informazione turistica;
- f) promuovere processi di qualificazione dell'offerta in aree turisticamente omogenee, privilegiando interventi in grado di produrre effetti moltiplicatori delle azioni.

L.R. 17 Ottobre 1994, n. 76

Disciplina delle attività agrituristiche.

Con questa legge, per attività agrituristiche si intendono quelle di ricezione e di ospitalità esercitate dall'imprenditore agricolo attraverso l'utilizzazione della propria azienda, compresa l'organizzazione di attività didattiche, culturali e ricreative a favore degli ospiti, tipiche dell'ambiente rurale.

L'attività di agriturismo deve essere svolta in rapporto di connessione e complementarietà rispetto alle attività principali di coltivazione del fondo, silvicoltura e allevamento del bestiame.

La Regione Toscana sostiene, quindi, l'agricoltura anche mediante idonee forme di turismo nelle campagne volte a:

- a) favorire lo sviluppo agricolo e forestale ed il riequilibrio del territorio;
- b) agevolare la permanenza dei produttori agricoli nelle zone rurali attraverso l'integrazione dei redditi aziendali ed il miglioramento delle condizioni di vita;
- c) utilizzare meglio il patrimonio rurale naturale ed edilizio;
- d) favorire la conservazione e la tutela dell'ambiente, nonché valorizzare i prodotti tipici;
- e) tutelare e promuovere le tradizioni e le iniziative culturali del mondo rurale;
- f) sviluppare il turismo sociale e giovanile;
- g) favorire i rapporti tra città e campagna.

L.R. 26 Aprile 1993, n. 27

Agevolazioni per la creazione di nuove imprese a sostegno dell'imprenditoria giovanile.

La finalità è quella di promuovere la costituzione e l'avvio di nuove imprese al fine di sviluppare l'imprenditoria giovanile.

Gli interventi sono, infatti, rivolti a giovani con età inferiore a 35 anni al momento della costituzione dell'impresa. Devono avere tale età:

- l'imprenditore di imprese individuali e familiari;
- i rappresentanti legali delle società ed almeno il 50% dei soci, che detengano almeno il 51% del capitale sociale (sono previste le seguenti forme giuridiche: società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società a responsabilità limitata, cooperativa).

Fra le domande considerate prioritarie rientrano quelle presentate dalle imprese individuali nelle quali il titolare sia di sesso femminile, nonché delle società nelle quali siano di sesso femminile i rappresentanti legali e almeno il 50% dei soci, che detengano almeno il 50% del capitale sociale.

Sono beneficiarie le imprese operanti nei settori delle attività *turistiche*, eccetto l'agriturismo; inoltre, nei settori estrattivo e della trasformazione manifatturiera, del commercio, dei pubblici esercizi, dei servizi, del software, dell'engineering e del design.