

SVILUPPO REGIONALE SOSTENIBILE

UN APPROCCIO INTEGRATO

**Sulla base dei risultati del progetto europeo di ricerca INSURED
(INstruments for SUstainable REgional Development) FUNDED BY DG
XII**

INDICE

Parte I

Conoscere

CAPITOLO 1 – Sostenibilità: concetto nuovo ed antico	1
CAPITOLO 2 – Questioni emergenti nel pensiero umano dell'era industriale	9
CAPITOLO 3 – L'emergere del pensiero ecologico	15
CAPITOLO 4 – Il cambiamento nel pensiero economico	19
CAPITOLO 5 – Nuovi concetti per l'analisi della società nell'epoca odierna	25
CAPITOLO 6 – Il cambiamento nella cultura d'impresa	39
CAPITOLO 7 – Nuovi concetti di sviluppo regionale e locale	53
CAPITOLO 8 – Sostenibilità come “idea regolativa”	65
CAPITOLO 9 – Sviluppo regionale sostenibile	77
CAPITOLO 10 – Contesti locali, potenziale sociale e dinamica di trasformazione	89
CAPITOLO 11 – Contesti locali e trasferibilità delle buone pratiche	97

Parte II

Aprire opzioni

CAPITOLO 1 – Sustainable Quality Management	105
CAPITOLO 2 – 32 elementi chiave del Sustainable Quality Management	113
CAPITOLO 3 – Un esempio di utilizzazione del Sustainable Quality Management	129
CAPITOLO 4 – Buone pratiche sperimentate dagli attori locali – Val di Cornia	151
CAPITOLO 5 – Buone pratiche sperimentate dagli attori locali – Mid West / Irlanda	159
CAPITOLO 6 – Buone pratiche sperimentate dagli attori locali – Lower Styria / Austria	165
CAPITOLO 7 – Buone pratiche sperimentate dagli attori locali – St. Gall / Svizzera	171
CAPITOLO 8 – Buone pratiche sperimentate dagli attori locali – Mittelhessen / Germania	179
CAPITOLO 9 – Strumenti derivati dalle buone pratiche emerse nei casi studio delle cinque regioni europee	187
CAPITOLO 10 – Strumenti e buone pratiche di altre regioni europee	195

Parte III

Vedere il cambiamento

CAPITOLO 1 – Tendenze al cambiamento	203
CAPITOLO 2 – Toscana: indirizzi e politiche regionali	213
CAPITOLO 3 – Val di Cornia: sette iniziative locali innovatrici	227
CAPITOLO 4 – Val di Cornia: ambiente	231
CAPITOLO 5 – Val di Cornia: economia	243
CAPITOLO 6 – Val di Cornia: socio-cultura	253
CAPITOLO 7 – Val di Cornia: equità sociale	261
CAPITOLO 8 – Val di Cornia: equità interlocale	265
CAPITOLO 9 – Val di Cornia: equità intertemporale	269
CAPITOLO 10 – Val di Cornia: diversità	271
CAPITOLO 11 – Val di Cornia: sussidiarietà	275
CAPITOLO 12 – Val di Cornia: partnership e networking	279
CAPITOLO 13 – Val di Cornia: partecipazione	287
CAPITOLO 14 – Val di Cornia: un laboratorio per la sperimentazione dello sviluppo sostenibile	295
CAPITOLO 15 – Toscana e Val di Cornia: conclusioni	299

Allegati

Dichiarazione di Rio e componenti della Sostenibilità	305
Agenda 21	309
Carta di Aalborg	311

Bibliografia

Bibliografia	317
INSURED – Forthcoming Publications	324

PREFAZIONE

CLAUDIO DEL LUNGO, *Assessore all'ambiente della Regione Toscana*

Nel novembre 1997 è stata organizzata a Firenze dalla Regione Toscana la Conferenza internazionale sulla dimensione europea degli strumenti per lo sviluppo regionale sostenibile, con la partecipazione dei rappresentanti di molte Regioni europee; l'obiettivo della nostra Regione nell'organizzare questa Conferenza è stato quello di trovare nuove sintonie, di coordinarsi, di scambiarsi esperienze, di mettere anche la Toscana al passo con le altre amministrazioni regionali in Europa che hanno scelto approcci sostenibili al problema dello sviluppo. L'idea della Conferenza internazionale è nata da questa esigenza, sviluppata nell'ambito del Progetto di ricerca comunitario "IN.SU.RE.D.", finanziato dalla DG XII della Commissione Europea, ma cofinanziato anche da Regione Toscana ed A.R.P.A.T. e condotto dallo Studio Ricerche Sociali - S.R.S. di Firenze, per il caso-studio italiano che ha riguardato la Toscana. Il progetto "IN.SU.RE.D.", avviato nell'aprile 1996 e concluso due anni dopo, ha interessato i casi-studio di cinque regioni europee in Irlanda, Austria, Svizzera e Germania, oltreché naturalmente in Italia, come viene spiegato estesamente nella presente pubblicazione. Un laboratorio per la sperimentazione degli strumenti per lo sviluppo regionale sostenibile, esteso a cinque regioni europee: questo era dunque il tema di IN.SU.RE.D.; un tema apparso subito di grande interesse per una Amministrazione regionale come la nostra, che aveva appena operato la scelta di fondo di individuare nello sviluppo sostenibile uno degli obiettivi prioritari della propria azione politica ed amministrativa; un tema obbligato per una Amministrazione regionale decisa a passare dalle scelte di principio alla definizione di obiettivi, di strategie operative, di strumenti per realizzarle. Occorre infatti ricordare che, sia il documento politico-programmatico che identifica l'attuale compagine di governo della Regione, sia il documento cardine dell'Amministrazione Regionale, cioè il Piano Regionale di Sviluppo, hanno adottato l'impegno di fare dello sviluppo sostenibile uno dei punti di riferimento dell'attività della Regione nella legislatura in corso, 1995-2000. La coincidenza nei tempi e negli obiettivi ha quindi consentito che Regione Toscana ed IN.SU.RE.D. potessero fare insieme, in questi due anni, una parte del percorso verso la impostazione di una politica regionale per la sostenibilità; la ricerca ha dato il suo contributo, importante, nell'orientare gli elementi provenienti dalle diverse aree delle attività umane e che si dovranno combinare in quella specie di puzzle, tuttora in evoluzione, che rappresenta il nuovo paradigma della sostenibilità. Ricordo brevemente i passaggi dell'esperienza toscana in questa materia. Ricordo che il dibattito sullo sviluppo sostenibile è iniziato in Toscana nel 1995: i primi elementi si ritrovano nella L.R. 5/95 "Norme per il governo del territorio", nella quale si afferma il principio che la pianificazione urbanistica e territoriale deve essere orientata alla sostenibilità e si introduce sia la definizione teorica del rapporto risorse - sviluppo sostenibile, sia gli obblighi procedurali e di contenuto richiesti per la valutazione strategica dell'impatto ambientale per i piani ed i programmi regionali. Ricordo che nel 1996 il Programma Regionale di Sviluppo ha introdotto nella programmazione regionale alcuni primi elementi di orientamento verso la sostenibilità:

- qualificando la politica ambientale non più come ambito di intervento settoriale, ma come una componente orizzontale dell'intero impianto della programmazione regionale;
- introducendo nell'organizzazione regionale una struttura extradipartimentale con funzioni trasversali rispetto ai Dipartimenti di settore, come supporto tecnico per l'orientamento delle politiche regionali verso criteri di sostenibilità;
- avviando le prime iniziative di ricerca sugli strumenti operativi di livello regionale per lo sviluppo sostenibile; è in questo ambito che matura la decisione di cofinanziare il progetto di ricerca "IN.SU.RE.D." per poterne utilizzare i risultati.

Ricordo infine il passo più significativo compiuto dalla Regione Toscana nella direzione di affermare concretamente i principi della sostenibilità, costituito dalla elaborazione del Programma Regionale di Sviluppo 1998-2000, approvato nel mese di dicembre 1997 dal Consiglio Regionale (Risoluzione del 18/12/1997 B.U.R.T. n. 9 del 18/3/1998). Nella redazione di tale documento il concetto di sviluppo sostenibile è stato introdotto in tutte le strategie di programma ed in tutte le attività conseguenti; la

sostenibilità, quindi, non è intesa come un aspetto settoriale né viene soltanto considerata come un aspetto ambientale, ma viene assunta come elemento di base dell'economia di una regione. Nel P.R.S. viene messo in evidenza che la sostenibilità dello sviluppo infatti, mentre presuppone l'uso eco-compatibile delle risorse (aria, acqua, suolo, paesaggio, energia, ecc) deve essere intesa come volano per la valorizzazione della risorsa lavoro ed offrire nuove opportunità all'impresa, implicando in generale, un alto tasso di innovazione. In conseguenza di ciò tutte le cinque strategie nelle quali il P.R.S. è articolato (strategia istituzionale ed organizzativa; ambientale; territoriale; sociale; economica) sono state verificate e rielaborate in coerenza con tale indirizzo generale. Tra le determinazioni programmatiche, il P.R.S. ha inoltre indicato obiettivi ed azioni specifiche in materia di sviluppo sostenibile, attraverso due programmi di iniziativa regionale (P.I.R.) appositamente dedicati e da realizzare congiuntamente nel triennio 1998-2000:

. il P.I.R. 1.3.2. "Agenda 21/strumenti per la sostenibilità", inserito nell'ambito della strategia istituzionale ed organizzativa;

. il P.I.R. 2.6. "Azioni sperimentali per lo sviluppo sostenibile", inserito nell'ambito della strategia ambientale.

L'insieme dei due programmi di iniziativa regionale è rivolto alla promozione delle Agende 21 locali, che rappresentano lo strumento cardine per implementare lo sviluppo sostenibile in Toscana, mediante l'elaborazione di nuovi strumenti regionali e locali di programmazione e di concertazione destinati ad orientare politiche settoriali e interventi verso la sostenibilità; riguarda quindi la elaborazione di metodologie, criteri, obiettivi ed indicatori di sostenibilità e la sperimentazione preventiva della loro applicazione in tre ambiti territoriali specifici. In questo settore di lavoro sperimentale "IN.SU.RE.D." potrà fornire il suo contributo di esperienza; i risultati della ricerca dovranno essere messi a disposizione dei soggetti pubblici e privati coinvolti nella sperimentazione, insieme agli altri documenti predisposti dalla Regione Toscana; sono strumenti di lavoro preziosi, perché contengono esempi di buone pratiche per la sostenibilità già sperimentati nelle regioni interessate dalla ricerca; da qui l'esigenza di pubblicare il lavoro conclusivo svolto da Filippo Strati e da S.R.S.: il "Manuale delle buone pratiche" e la sua evoluzione in CD-ROM finalizzato alla gestione integrata della "qualità sostenibile" (SQM). La costruzione di un nuovo quadro di strumenti di programmazione e di confronto (Agenda 21; P.L.S.) e di strumenti di informazione sempre più dettagliati ed articolati (S.I.R.A.; CONTARE), dovrà servire non solo a rendere più facile la valutazione dell'efficacia delle politiche e degli interventi rispetto ad obiettivi di sostenibilità, ma anche ad avere un quadro di informazioni ambientali elaborate ed elaborabili che permetta di dialogare con le altre Amministrazioni, la scuola, le Università, le imprese e le associazioni allo scopo di migliorare le conoscenze della situazione reale, di operare conoscendo quali cambiamenti si producono e quali scelte sono necessarie per orientare l'azione regionale verso obiettivi di sviluppo sostenibile, e quindi per garantire alle future generazioni, in sintonia con le indicazioni della Commissione Brundtland, di avere le nostre stesse opportunità.

INTRODUZIONE

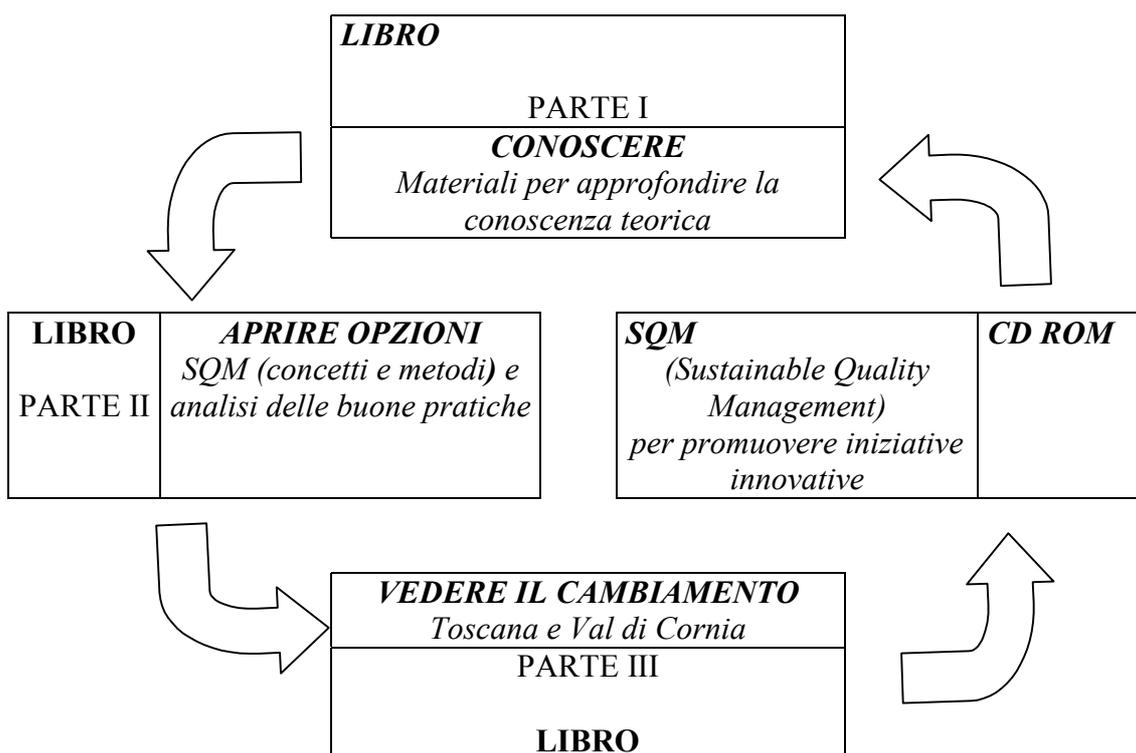
SVILUPPO REGIONALE SOSTENIBILE UN APPROCCIO INTEGRATO

Questo libro fornisce concetti e strumenti per un approccio integrato a favore dello sviluppo regionale e locale sostenibile.

Il libro è accompagnato dal CD ROM *SQM, Sustainable Quality Management*).

Sotto tale marchio SRS (Firenze) ed EURES (Friburgo) stanno elaborando ulteriori prodotti che fanno evolvere quelli realizzati con il progetto *INSURED (Instruments for Sustainable Regional Development)* e si caratterizzano, tra l'altro, nella predisposizione di appositi *software* gestionali.

Tutti questi materiali sono ora proposti al pubblico italiano sotto forma di un *package* composto da



Libro e CD ROM sono completi ed interconnessi. Completi, perché ciascuno di essi risponde in modo esaustivo ad una specifica finalità. Interconnessi, perché ciascuno di essi vive grazie all'altro. Essi hanno lo stesso livello di importanza e, messi insieme, compongono i nuclei di una rete di opportunità teoriche, conoscitive, esemplificative ed operative.

Il libro è composto da tre parti:

- *Conoscere*
- *Aprire opzioni*
- *Vedere il cambiamento*

Conoscere ricostruisce il percorso del concetto di sostenibilità, attraversando culture e civiltà diverse (antiche e recenti), varie discipline (ad esempio, ecologia, economia, sociologia, filosofia, etica), cogliendo i cambiamenti basilari del pensiero umano, della cultura d'impresa e degli approcci allo sviluppo regionale e locale.

La conclusione di tale itinerario approda alla definizione di sostenibilità come “idea regolativa” che, nel combinarsi con le nuove teorie dello sviluppo locale, consente di qualificare ed orientare quest'ultimo come “sostenibile”.

Viene evidenziato il ruolo dei contesti locali, del loro potenziale sociale e della loro dinamica di cambiamento, dalla cui combinazione originano le “buone pratiche” dello sviluppo sostenibile. Attenzione è quindi posta sul significato di buona pratica e sulle modalità necessarie per il suo trasferimento da una realtà locale ad un'altra.

Aprire opzioni espone i concetti di *Sustainable Quality Management (SQM)* ed i suoi elementi costitutivi, guida l'esercitazione su di essi e fornisce esempi di utilizzazione. Applicando gli elementi *SQM*, viene proposta la sintesi delle rilevanti buone pratiche emerse nei casi studio esaminati da *INSURED*. Essa consente di individuare i contenuti dei principali strumenti impiegati in tali esperienze ed applicarli, come esercizio di verifica, ad altri casi studio europei.

Vedere il cambiamento fornisce una dimostrazione concreta di come leggere le trasformazioni in atto. Esso si riferisce alla Toscana ed alla Val di Cornia, componenti del caso studio italiano di *INSURED*, ed include:

- l'analisi *top-down*, relativa a tre politiche regionali (e sei programmi specifici ad esse relativi) ed inquadrata nel contesto delle recenti tendenze di sviluppo regionale perseguite dalla Regione Toscana;
- l'analisi *bottom-up*, relativa a sette iniziative locali significative (dal punto di vista del percorso verso la sostenibilità) individuate in Val di Cornia ed inquadrata nel contesto delle dinamiche di sviluppo della Valle;
- l'analisi delle *interrelazioni* tra i suddetti contesti per cogliere l'immagine unitaria delle dinamiche di sviluppo regionale e locale.

Il libro, infine, riporta alcuni documenti basilari in materia di sviluppo sostenibile, una nutrita bibliografia e l'elenco delle pubblicazioni afferenti il progetto *INSURED*.

INSURED

Il progetto di ricerca *Instruments For Sustainable Regional Development* (INSURED) è stato condotto dal 1996 al 1998 nell'ambito del Programma "Environment and Climate" (1994 – 1998) della Commissione dell'Unione Europea. Contratto ENV-CT96-0211 - DG XII Science, Research and Development.

Il progetto è stato gestito da

- **EURES** – Institute for Regional Studies in Europe, Freiburg, Germania (Coordinatore)
- **SRS** - Studio Ricerche Sociali, Firenze, Italia
- **ÖAR** – Regionalberatung GesmbH, Österreichische Arbeitsgemeinschaft für eigenständige Regionalentwicklung, Vienna, Austria
- **SICA** – Innovation Consultants Ltd., Dublino, Irlanda
- **SIASR-HSG** - Swiss Institute for Research in International Economics, Regional Science and Structural Problems, University of St. Gallen, Svizzera

Al progetto hanno collaborato

- Il Dublin Institute of Technology (Consultancy and Research Unit for the Built Environment) ed il St. Patrick's College Maynooth (Centre for Local and Regional Development, CLRD, Co. Kildare) – associati a SICA
- Il Dipartimento di Chimica dell'Università di Siena – associato allo SRS

Il progetto è stato supportato da

- In Italia da Regione Toscana, ARPAT, ARRR, INCA
- In Germania da Regione e varie autorità locali di Hessen
- In Svizzera dal Governo Federale
- In Austria dal Governo Federale

Gruppi regionali di esperti sono stati organizzati in ciascuna regione per discutere, orientare e sostenere il progetto *INSURED*.

RINGRAZIAMENTI

L'individuazione dei programmi regionali, dell'area di studio locale (Val di Cornia) e delle iniziative esaminate nel progetto *INSURED*, è stata fatta con la collaborazione del Gruppo Regionale degli Esperti e tramite consultazioni locali e con la Provincia di Livorno. Durante questo progetto, molte persone sono state intervistate e coinvolte in colloqui ed incontri di discussione e valutazione.

Si può quindi dire che c'è stato un pressante coinvolgimento ed un'attiva partecipazione. Se la ricerca è potuta andare avanti è proprio grazie a tutte le persone qui di seguito menzionate. Lo Studio Ricerche Sociali vuole ringraziarle tutte, sperando in ulteriori momenti di creativo lavoro a favore dello sviluppo sostenibile.

Componenti del Gruppo Regionale degli Esperti (Toscana)

Bagatti Massimo (ARRR)
Baldassari Saverio (Regione)
Basosi Riccardo (REA)
Bianchi Giuliano (Regione)
Billi Sergio (INCA)
Bongini Paolo (Regione)
Cartoni Puccio (Regione)
Cecchini Marta (Regione)
Cerilli Simonetta (Regione)
Cioni Monica (Regione)
D'Amico Domenico (Regione)
Fabbrini Franco (INCA)
Falchini Luciano (Regione)
Franchini Dario (ARPAT)
Gavagna Roberta (Regione)
Giannetti Pier Luigi (ARSIA)
Giovannetti Alberto (Regione)
Guardi Riccardo (Regione)
Guarnieri Gianni (Regione)
Lippi Alessandro (ARPAT)
Matina Paolo (Regione)
Miele Daniela (Provincia di Livorno)
Minucci Marco (Regione)
Mugelli Moreno (Regione)
Nota Dionisio (Regione)
Novelli Pietro (Regione)
Paci Romano (Regione)
Paderi Sergio (Regione)
Raniolo Antonio (Regione)
Rossi Roberto (Regione)
Rossini Roberto (Regione)
Russu Riccardo (ARSIA)
Rustici Luca (Regione)
Vinci Andrea (Regione)

Persone intervistate

Ansaldo Annarita (Comune di Piombino)
Arnofi Sandro (La Bulichella - Suvereto)
Bagatti Massimo (ARRR - Firenze)
Banti Lorenzo (Sindaco di Campiglia Marittima)
Bertini Paolo (Coop Toscana Lazio - Vignale Riotorto)
Bezzini Alessandro (Comune di Piombino)
Bucci Mario (ARPAT - Piombino)
Bucciantini Varo (ARSIA - Cecina)
Caroti Nadia (USL – Piombino)
De Priamo Salvatore (Comune di San Vincenzo)
Dell’Agnello Angela (Assessore di Campiglia Marittima)
Di Rosa Fabrizio (Comune di Piombino)
Faggiani Luigi (Assessore di Piombino)
Flechia Mario (Tenuta di Vignale - Riotorto)
Frontera Claudio (Presidente della Provincia di Livorno)
Garufi Ruocco (ricercatore - Piombino)
Gasperini Walter (CIGRI - Venturina)
Guerrieri Luciano (Sindaco di Piombino)
Lami Donatella (Provincia di Livorno)
Mazzanti Daniele (La Cerreta - Sassetta)
Micheletti Franco (Comune di Piombino)
Miele Daniela (Provincia di Livorno)
Nardi Roberto (CNA - Piombino)
Nuvoli Stefania (ARSIA - Cecina)
Orsini Roberta (Provincia di Livorno)
Pazzagli Rossano (Sindaco di Suvereto)
Pierozzi Irio (ASIU - Piombino)
Ponsini Paolo (CEVALCO - Venturina)
Raspoli Enzo (CIGRI - Venturina)
Reggiani Paola (Assessore Provincia di Livorno)
Roventini Carlo (Sindaco di San Vincenzo)
Ruocco Mario (Camera di Commercio – Livorno)
Saragoza Claudio (Urbanista ed Assessore di Suvereto)
Zifferero Andrea (Parco di S. Silvestro - Campiglia Marittima)

Infine, un ringraziamento particolare va all’Assessore Regionale dr Claudio del Lungo, al Direttore Generale dell’ARPAT dr Alessandro Lippi, al Presidente dell’INCA Senatore Riccardo Margheriti ed al Direttore dell’ARRR dr Marco Buzzichelli.

Senza il loro impegno, i loro consigli e supporti, questa ricerca non avrebbe avuto le possibilità di procedere fino alla diffusione dei risultati in Toscana.

AUTORI

Questo libro è stato scritto da Filippo Strati.

Il libro è comunque il risultato di un lavoro di squadra che ha coinvolto le seguenti persone in varie attività (tra cui, l'elaborazione dei materiali originali in inglese, la loro traduzione in italiano, il loro aggiornamento, la loro integrazione e finalizzazione alla pubblicazione): Mario Ferroni, Marta Franci, Margaret Jay, Steven Loiselle, Daniele Stasi, Claudio Trotti, Alessandro Vendasi.

Vanno inoltre ricordati: Simonetta Cerilli, la quale ha fornito un costante supporto volontario in suggerimenti e consulenza; Riccardo Basosi, Claudio Rossi ed Enzo Tiezzi, i quali hanno prodotto alcune elaborazioni di base, come professori dell'Università di Siena, associata allo SRS nel progetto INSURED; Ruggero Schleicher – Tappeser (EURES), Robert Lukesch (ÖAR), Alain Thierstein e Manfred Walser (SIASR), Gerry e Margaret Sweeney (SICA), i quali hanno scritto i rapporti delle altre regioni INSURED e contribuito sia a quello teorico, sia a quello conclusivo.

Il curatore di questo libro, nel ringraziare tutte le persone sopra menzionate, si assume la responsabilità per il modo in cui ha utilizzato i loro specifici contributi. Egli ha cercato di rispondere a tre esigenze basilari: elaborare una versione rivolta ad un pubblico di lettori italiani più vasto rispetto a coloro ai quali sono finalizzati gli specifici materiali originali; aggiornare tali materiali ed integrarli con nuove parti per rispondere a domande emerse nel corso di due anni di lavoro; rielaborare tutti i risultati INSURED in direzione dell'approccio integrato *SQM (Sustainable Quality Management)*, formulato insieme a Ruggero Schleicher – Tappeser (EURES).

Parte I

Conoscere

CAPITOLO 1

SOSTENIBILITÀ: CONCETTO NUOVO ED ANTICO

L'apparire del concetto di sostenibilità ha rivoluzionato il dibattito politico e scientifico. L'ampia affermazione e la diffusa accettazione di questo concetto, che cerca di compendiare aspetti diversi e dibattuti da decenni, ne fanno un punto di riferimento costante nel dibattito sullo sviluppo.

«Sostenibilità» non è soltanto un termine scientifico, ma anche, e soprattutto, politico. Esso ha acquisito importanza in un particolare momento storico come risposta a problemi specifici.

La sua utilità politica sta essenzialmente nella sua attualità e flessibilità, nella sua capacità di acquisire consenso ed, allo stesso tempo, di mutare percezioni e valori.

Queste caratteristiche non soddisfano certamente la necessità scientifica di precisione, ma in, ogni caso, dipenderà fortemente dalla scienza se questo termine scomparirà a causa della sua volgarizzazione, oppure se esso acquisterà lentamente una forma più significativa e affidabile, come espressione centrale di un approccio integrato a problemi che, fino ad oggi, sono stati trattati separatamente.

E' un processo spesso lento, contraddittorio e non immediatamente comprensibile da tutti gli attori, come ha chiaramente spiegato Thomas S. Kuhn (1962) nell'introdurre il concetto di cambiamento di «paradigma» scientifico.

Molti elementi fanno pensare che quello della «sostenibilità» sia un concetto tale da portare ad un nuovo cambiamento paradigmatico. Esso, infatti, sembra rappresentare, meglio di altri, la trasformazione del pensiero strategico di lungo termine nel corrente periodo storico, interessando tutti i campi dell'attività umana (sia intellettuale, sia manuale) e coinvolgendo scienza, cultura, etica, filosofia, politica, religione, etc.

Come già accaduto in altre epoche storiche, sembra quindi che, nel corso degli ultimi decenni, si sia raggiunta quella massa critica tale da far decadere i modi tradizionali di pensiero, sostituendoli progressivamente con una diffusione sempre più ampia di nuovi concetti, fino a farli diventare, improvvisamente, catalizzatori di nuovi orizzonti e prospettive.

Cresce la sensazione (ed anche la consapevolezza) che elementi e frammenti provenienti dalle differenti aree e campi delle attività e delle società umane raggiungeranno un punto in cui si combineranno in nuovo *puzzle* dinamico, in una specie di *patchwork*, dal quale si originerà un nuovo fondamento del pensiero.

I «nuovi» concetti appariranno più chiari e più accessibili di quanto lo siano adesso; forniranno certezza teorica a ciò che dovrebbe essere il futuro e ai modi di realizzarlo per la salvezza dell'umanità; formeranno la base per una visione di civiltà che potrà essere progressivamente determinata e condivisa da milioni e milioni di persone.

In questa prospettiva, il ruolo della ricerca è determinante. Essa deve distinguere interpretazioni diverse, mostrare implicazioni e contraddizioni, mettere in evidenza collegamenti con altri filoni di discussione, ricordare i cambiamenti nelle percezioni e nei valori associati all'uso di questo nuovo concetto.

Come evidenziato da Giddens all'inizio degli anni '90, il sapere (e la ricerca che lo sostiene) è parte attiva del processo di transizione sociale: «Il sapere sociologico entra ed esce come una spirale dall'universo della vita sociale, ricostruendo sia se stesso che l'universo come parte integrante di questo processo» (Giddens, 1990). In altre parole, i concetti sviluppati dalle scienze sociali, dando forma ai sistemi di percezioni e di valori, contribuiscono essi stessi alla trasformazione dei processi che stanno analizzando.

Si tratta della «riflessività» del sapere in quanto esso contribuisce a modificare le circostanze alle quali è originariamente riferito. E' un processo che apre nuovi modi di vedere e leggere la realtà ed orienta a nuove prospettive.

Allo stesso modo, sebbene il concetto di sostenibilità non fosse del tutto nuovo quando fu formulato, esso compendia e rafforza il «cambiamento paradigmatico» nelle teorie scientifiche, negli approcci politici, nelle culture e nelle azioni che l'attuale umanità sta elaborando e sperimentando verso nuove prospettive dello sviluppo.

Secondo alcuni autori, il concetto di sostenibilità appare per la prima volta nel 1968, ad una conferenza inter - governativa di esperti sulla Biosfera, tenutasi a Parigi (K. J. Grundy, 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)
- nel 1998, il 4° meeting mondiale sul Cambiamento Climatico (Buenos Aires).

Il termine «Sviluppo Sostenibile» (*Sustainable Development – SD*) è apparso sull'arena politica essenzialmente con il Rapporto Brundtland nel 1987 (WCED, 1987). Pur se dai contorni concettuali ancora vaghi, tale termine sembrava adatto a combinare e riconciliare gli esiti del dibattito, maturato all'interno delle Nazioni Unite, sulle politiche dello sviluppo e su quelle dell'ambiente. Da quel momento in poi, la «questione ambientale» diventa un tema politico prioritario e mette in discussione la visione fortemente antropocentrica dei tradizionali modelli di sviluppo, quella basata sulla superiorità dell'uomo rispetto alla natura. Cresce così la consapevolezza della globalizzazione del rischio ambientale come minaccia alla sopravvivenza dello stesso genere umano. Tutto questo accade dopo quasi venti anni dall'allarme lanciato dal famoso libro su «I limiti dello sviluppo» (Meadows et al., 1972).

La Commissione Brundtland definisce SD come:

- *uno sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni;*
- *un processo nel quale lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico ed il cambiamento istituzionale sono tutti in armonia, ed accrescono le potenzialità presenti e future per il soddisfacimento delle aspirazioni e dei bisogni umani.*

Questi concetti implicano consapevolezza degli attori, decisioni strategiche ed azioni adeguate per utilizzare, mantenere e tramandare le risorse disponibili alle future generazioni affinché esse governino saggiamente tale eredità (patrimonio ambientale), riducendo progressivamente i deficit ambientali che potrebbero rappresentare un fardello ed una minaccia per la posterità.

Questa potente dichiarazione significa che sostenibilità e sviluppo devono procedere insieme. Sostenibilità come preconditione per la conservazione di uno sviluppo duraturo, ricostituendo e sostituendo le risorse delle attuali e future generazioni; sviluppo come modo per superare la povertà, amministrando 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).

Due principi assumono, in particolare, un significato ed un ruolo trasversale: quello inter-temporale e quello inter-regionale.

Il principio inter-temporale si riferisce all'avvenire (o posterità), al presente ed al passato.

L'equità, come valore da realizzarsi fra generazioni, chiama la società ad operare su una scala temporale diversa rispetto a quella correntemente usata in economia.

Per garantire lo sviluppo sostenibile si deve adottare una programmazione di lungo termine al fine di prendere in considerazione l'impatto sul benessere delle future generazioni.

Il principio di «posterità» deve diventare un valore che incoraggi la società (in tutte le sue componenti, quali popolazione, governo, istituzioni, imprese, etc.) a sviluppare una visione di «cosa si vuole sostenere».

Le politiche (ad ogni livello) devono riconoscere che l'ambiente è entità e forza dinamica per il progresso umano; devono essere pro-attive, combinando l'approccio

costruttivo (a favore di cambiamenti integrati e strutturali) e quello difensivo (per conservare risorse e potenzialità).

Il principio inter-temporale si riferisce anche al passato, poiché le risorse rappresentano la dotazione di riserve e i depositi naturali accumulatisi nel corso di un tempo lunghissimo; con la loro attuale utilizzazione, la società sfrutta anche il tempo che è stato incorporato dall'inizio della loro trasformazione in riserve naturali (ad esempio la combustione di un litro di petrolio distrugge un processo dinamico che è forse durato milioni di anni).

Il significato di «eredità» può essere pienamente apprezzato considerando sia il passato che il futuro del patrimonio che una generazione prende in prestito da quella successiva. In questa relazione tra passato, presente e futuro, le culture umane manifestano la loro saggezza di occuparsi della scarsità, della utilizzazione delle risorse, del loro esaurimento e dei bisogni intesi come domanda individuale e collettiva per una migliore condizione di vita.¹

Il principio inter-regionale si riferisce all'assenza di confini della dinamica ambientale. Nessun paese può considerarsi separato dagli eventi generali della natura. Oggi questo è vero anche nell'economia e nella società (globalizzazione dei mercati, istituzioni, stili di vita, culture). Ogni cosa è connessa. Le diversità sono mischiate. In questo ambito, locale e globale, sono importanti e simultanei poiché «una comunità sostenibile vive in armonia con il proprio ambiente locale e non danneggia ambienti a lei distanti ed altre comunità – ora e nel futuro»².

Nel 1949, Roosevelt, introdusse nella politica internazionale il concetto di «paesi sottosviluppati» insieme all'idea di una direzione universale dello «sviluppo» e richiese programmi internazionali per mitigare le disparità fra economie nazionali (Sachs 1989). Infatti, con la decolonizzazione, l'aumento del commercio internazionale, la crescita d'importanza del sistema delle Nazioni Unite e la competizione fra capitalismo e socialismo crebbe l'interesse mondiale riguardo allo sviluppo economico nei paesi meno favoriti.

Più recentemente, l'idea che le risorse considerate essenziali per mantenere lo stile di vita dei paesi sviluppati (in genere quelli occidentali) potessero esaurirsi nell'arco di una o due generazioni ha dato origine ad una nuova attenzione sulle intricate interconnessioni dei problemi di equità interlocale.

E' emersa anche la preoccupazione sugli effetti cumulativi, a danno della capacità di assorbimento da parte dell'atmosfera, degli scarichi prodotti dall'uso delle risorse secondo tale stile di vita.

Si è, così, sentita l'esigenza di un concetto più ampio di sviluppo che fosse in grado di tenere conto del rischio globale derivante dal mantenimento e dalla diffusione di tale stile di vita anche alle altre aree del mondo; un concetto che includesse contemporaneamente limiti all'impiego delle risorse e loro ripartizione equa tra le varie aree del mondo.

Quanto detto evidenzia come fosse ormai impossibile una trattazione separata delle questioni ambientali e dello sviluppo da quelle dell'equità interregionale e inter-

¹ Welford (1995) sottolinea che «gli Indiani Irochesi del Nord America avevano un orizzonte di programmazione di sette generazioni; essi cercavano di prevedere gli effetti delle loro decisioni sulle successive sette generazioni».

² Da IUCN, UNEP, WWF *Caring for the Earth* riferito da Macgillivray, 1995.

temporale, anche negli stessi negoziati internazionali. Sicuramente, il punto di svolta è costituito dalla Conferenza di Rio del 1992 che, con la sua Dichiarazione supportata da importanti convenzioni e protocolli, testimonia la crescita di consapevolezza dell'umanità ed avvia un nuovo modo di agire da parte dei governi del mondo. Si tratta di un punto di non ritorno basato sul pieno riconoscimento e sulla completa legittimazione del concetto di SD, come confermato dalla recente Conferenza di Kyoto del 1997.

In sintesi, lo sviluppo sostenibile non significa soltanto creazione di ricchezza ma conservazione delle risorse ed equa distribuzione di costi e benefici fra le generazioni. Ne consegue che ognuno dovrebbe impegnarsi per il miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente, date le implicazioni di ordine generale contenute nel concetto di SD. Esse chiamano in causa tutte le attività umane. Infatti:

- il paradigma di sostenibilità, che tenta di conciliare crescita ed equità nel contesto della stabilità intergenerazionale delle risorse³, considera lo sviluppo come il conseguimento, nel breve e nel lungo periodo, di obiettivi interconnessi di *sostenibilità sociale, economica ed ambientale* (Khan, 1995);
- la sostenibilità può essere intesa come un principio organizzativo in grado di governare le attività a tutti i livelli; essa somiglia meno ad una dottrina e più ad una metodologia di ricerca appartenente al mondo quotidiano della scienza applicata, come il metodo empirico nelle scienze fisiche e naturali (Basiago, 1995).

Molte sono quindi le componenti che contribuiscono a dare significato al concetto di sostenibilità. Esse concorrono ad un cambiamento paradigmatico che coinvolge tutte le discipline del pensiero umano.

Si tratta di teorie, approcci, punti di vista e significati che, come scrive P. Samson (1995), non sono soltanto ugualmente legittime, ma assolutamente necessarie per la salute del dibattito. Lo sviluppo sostenibile può essere realizzato con successo soltanto se vari punti di vista forniscono il loro contributo alla soluzione, proprio perché non esiste una sola soluzione a un dato problema ambientale. Quindi, sempre secondo Samson, le strategie di sviluppo sostenibile non possono essere messe in pratica facendo prevalere un solo approccio, dato che esso contiene soltanto una parte di verità e potrebbe escluderne altre. Occorre, invece, garantire un'evoluzione e un bilanciamento continui tra i vari approcci e le diverse discipline.

Il percorso e le considerazioni sopra sintetizzate fanno sì che lo sviluppo sostenibile possa essere considerato come:

- un valore di riferimento universale, molto più ampio del limitato significato che gli viene attribuito da singole discipline, scienze e scuole di pensiero;
- l'espressione simbolica di una nuova civiltà che attraversa molte culture per effetto dei fenomeni di globalizzazione;
- il contenitore di molti significati specifici, tutti legittimi e necessari, coinvolgendo molteplici discipline, punti di vista, contesti e dimensioni temporali (passato, presente e futuro);
- un paradigma in continua evoluzione, destinato ad influenzare scelte operative, in quanto effetto e causa dello sviluppo di pensiero strategico, dell'articolato raggio di

³ Una definizione di stabilità è fornita da Edgar E. Gutiérrez-Espeleta (in Macgillivray, 1995) come la capacità della società di mantenere, senza variazioni importanti, la tendenza alla trasformazione del sistema naturale.

azione (da locale a mondiale e viceversa) e dell'ampia portata temporale (ingresso nel nuovo millennio);

- l'assunzione da parte del genere umano dei problemi dello sviluppo e delle incertezze che essi comportano nell'individuazione di soluzioni che hanno effetto sulle generazioni future.

Il concetto è però, allo stesso tempo, anche antico, perché presente nella storia dell'umanità sin dalle sue origini.

Molte civiltà, filosofie, religioni, fedi e culture del mondo, antiche e più recenti (Buddismo, Sufismo, Gandhismo, Induismo, Taoismo, dei Sumeri, dei Maya, delle aree Mediterranee, degli Indiani Nord Americani, etc.) hanno cercato e cercano di gestire il rapporto tra umanità e natura in termini di saggezza (Cooper D. E. & Palmer J. A., 1998; Samson P., 1995).

Paul Samson (1995) nel citare Pointing (1990) sottolinea che lo sviluppo sostenibile ha rappresentato una sfida per l'umanità a partire dalle società più antiche (Sumeri, Maya, Civiltà Mediterranee).

Welford (1995) richiama un antico proverbio del Kenya: «*Noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori; la prendiamo in prestito dai nostri figli*». Questo esempio fornisce un'immagine limpida del significato di posterità e di avvenire: un valore di importanza capitale per la sostenibilità.

Robertson (1985) rievoca le antiche culture indiane del Nord America: «*Questo noi sappiamo. La Terra non appartiene all'uomo; l'uomo appartiene alla terra. Tutte le cose sono connesse. Qualsiasi cosa accada alla Terra, accade ai figli della Terra. L'uomo non ha tessuto la tela della vita. Egli ne è soltanto un filo. Qualsiasi cosa egli faccia alla tela, lo fa a sé stesso*» (dall'orazione di un capo indiano del 1852). Questo atteggiamento tradizionale verso la natura fornisce un'altra chiara immagine dell'importanza dei sistemi biologici in tutte le attività sociali ed economiche degli esseri umani: un altro valore estremamente importante per la sostenibilità.

Molti autori concordano sull'influenza mondiale delle culture eurocentriche ed occidentali nel corso dell'era moderna. Si tratta chiaramente di un problema storico, e costituisce un esempio del processo umano attraverso il quale civiltà e culture (precedenti) hanno potuto essere sostituite, integrate, mescolate, annientate o distrutte da (nuove) culture più potenti (Morin, 1994). In verità le società occidentali sono divenute, a livello mondiale, poteri dominanti, mentre le altre società (e le loro culture) si indebolivano (P. Kennedy, 1988).

Esistono però filosofie e culture che hanno attratto milioni di persone (Buddismo, Sufismo, Gandhismo) e che ancora oggi mantengono diversità sostanziali rispetto alla cultura dominante, promossa e sviluppata dalla società occidentale (Khan, 1995).

Mentre tali culture fanno parte dell'area della *moderazione*, professando la frugalità come filosofia e stile di vita,⁴ la minaccia principale alle prospettive di sviluppo

⁴ Khan cita un passo dal manoscritto di Goodland, proveniente dalla cultura Sioux delle Pianure Centrali: «*Soltanto quando l'ultimo albero sarà stato tagliato, Soltanto quando l'ultimo fiume*

sostenibile proviene dalla cultura occidentale, che può essere etichettata come la cultura dei *massimi*.⁵

Questi due differenti stili di vita si confrontano ancora. Oggigiorno, per esempio, diverse comunità, essenzialmente rurali, esprimono culture che sono più rispettose dell'ambiente naturale e delle altre specie viventi, e sono più sensibili ai cosiddetti cicli naturali della vita rispetto a quelle tipicamente industriali.

In altre parole, la rivoluzione industriale, che ha consentito agli esseri umani di porre fine ai periodi di carestia, non ha completamente cancellato, dalla memoria collettiva delle diverse culture occidentali, l'influenza delle culture antiche o tradizionali, come ad esempio quella rurale.

L'era industriale, infatti, occupa soltanto due secoli di storia (Robertson, 1985; Grint, 1991) sebbene si collochi in un'epoca chiamata con il termine di «modernità» a significare modi di vita e di organizzazione sociale che, affiorati in Europa intorno al diciassettesimo secolo, hanno successivamente esteso la loro influenza a quasi tutto il mondo (Giddens, 1990).

Di fatto, a partire dagli anni '60, anche nei paesi che hanno sperimentato e promosso l'industrializzazione, si sono levate ampie critiche ai loro modelli di sviluppo.

Queste critiche erano mirate ad entrambi i principali sistemi dell'era industriale (gli ideal-tipi di società capitalista e comunista), ed hanno contribuito anch'esse alla nascita della nozione di sostenibilità.

In conclusione, si può ritenere che:

- il concetto di sostenibilità è antico e recente al tempo stesso;
- l'insieme di valori, dai quali la sostenibilità deriva, ha un ruolo trasversale assai più vasto ed importante del significato attribuitole da singole discipline e scienze.

sarà stato avvelenato, Soltanto quando l'ultimo pesce sarà stato preso, Soltanto allora imparerai che il denaro non può essere mangiato».

⁵ Khan utilizza la definizione di spirito europeo data da Paul Valery nel 1922: ovunque domini lo spirito europeo si avverte l'apparizione del massimo dei *bisogni*, del massimo di *lavoro*, del massimo di *capitale*, del massimo di *profitto*, del massimo di *ambizione*, del massimo di *potere*, della massima modifica di *capitale esterno*, del massimo di *relazioni e scambi*. Questo insieme di massimi è l'Europa o l'immagine dell'Europa.

CAPITOLO 2

QUESTIONI EMERGENTI NEL PENSIERO UMANO DELL'ERA INDUSTRIALE

Storicamente, molti autori, provenienti da discipline diverse, hanno messo in evidenza l'importanza della natura e dell'esistenza di limiti alla crescita per la vita umana e per l'economia.

Già ai tempi dell'antica Grecia, l'equilibrio tra popolazione e risorse all'interno delle città era considerato di vitale importanza. Ad esempio, Platone era favorevole alla crescita zero della popolazione e Aristotele affermava che una città popolosa era assai difficile da governare (Harrison, 1993).

In tempi relativamente più recenti, queste argomentazioni sono state riprese da Wallace (1761) e Malthus (1798). Harrison (1993) li cita per dimostrare come essi fossero consapevoli del rischio di una Terra sovrappopolata, la quale non avrebbe potuto garantire il sostentamento della popolazione.

Wallace raccomandava uguaglianza, confutando le critiche e obiezioni altrui in quanto fondate sull'esistenza del seguente paradosso: se l'uguaglianza fosse il rimedio per la miseria e l'egoismo, essa favorirebbe l'aumento della popolazione; ne consegue che, per limitarne l'incremento, verrebbero adottati costumi e regole inumane.

Malthus, in opposizione a coloro i quali ritenevano il genere umano capace di miglioramento continuo e di felicità (Godwin e Condorcet), elaborò il principio della popolazione⁶, inteso come una sorta di equilibrio naturale fra popolazione e risorse (alimentari) che impedisce l'aumento del reddito e la sua redistribuzione. Malthus era convinto che fosse molto difficile (se non impossibile) arrivare ad una società perfetta, nella quale tutti i cittadini vivessero a loro agio e senza preoccupazioni circa il procacciamento dei mezzi di sussistenza. E' ben conosciuta la quantità di critiche sollevata da questa concezione.⁷

E' questo il periodo della prima Rivoluzione Industriale, che vede l'affermazione dell'economia politica classica, e della Rivoluzione Francese, portatrice di nuovi principi, nuove prospettive e nuove visioni future del mondo.

Oggi, esiste un sostanziale accordo sulle caratteristiche peculiari di tale periodo storico. Gli studiosi hanno individuato un insieme molto vasto di caratteristiche, tra cui le più rilevanti sono:

- l'agricoltura non è più considerata l'origine della ricchezza economica;

⁶ In breve, il concetto è basato sulla seguente congettura. La tendenza naturale della popolazione ad aumentare più velocemente delle risorse sarebbe limitata dalla penuria e dall'insufficienza di queste ultime. Perciò ogni tentativo di porre rimedio alla povertà con l'incremento delle risorse sarebbe inevitabilmente destinato a fallire, poiché un ulteriore aumento di popolazione renderebbe le risorse insufficienti per la vita dei nuovi nati.

⁷ Per esempio, Karl Marx scrisse che le cause della povertà non erano da ricercarsi nell'incremento della popolazione, ma nel modo in cui economia e società sono organizzate, formulando quindi una critica basilare al capitalismo.

- l'attenzione si sposta sullo sviluppo dell'industria manifatturiera ed il concetto di occupazione diventa sinonimo di lavoro⁸;
- l'espansione dei mercati, il commercio, la competizione, i profitti ed i salari vengono considerati aspetti centrali di un sistema in grado di auto - regolarsi, in ambito sia nazionale sia internazionale;
- la nozione di rischio diviene una componente costitutiva dell'attività imprenditoriale e commerciale⁹;
- i sistemi di fabbrica e la meccanizzazione¹⁰ diventano predominanti tipi di organizzazione del lavoro;

⁸ L'occupazione è una caratteristica tipica delle società industriali. Robertson (1985) scrive che in nessuna altra società ed in nessun altro periodo storico il lavoro è stato organizzato in questo modo. Anche Grint (1991) mette in evidenza come alcune culture non distinguano fra lavoro e non-lavoro; altre separano lavoro e tempo libero; altre ancora si riferiscono all'occupazione come ad una particolare categoria di lavoro. Infatti, per moltissimi secoli ed in differenti aree del nostro pianeta, per lavoro si è inteso l'insieme delle attività del genere umano. Solo, e per prima, la cultura industriale occidentale ha introdotto la distinzione tra lavoro ed occupazione, intendendo per quest'ultima il lavoro remunerato, ossia quello fornito da uomini e donne e scambiato con la moneta, in quanto compenso per prestazioni rivolte alla produzione di beni e servizi. L'occupazione (cioè il lavoro remunerato) viene così assunta come parametro convenzionale per misurare il lavoro e, dalla rilevanza secondaria dell'occupazione (come parte non esaustiva ed esclusiva del concetto di lavoro), si giunge alla generalizzazione del concetto di *occupazione come sinonimo di lavoro*. Si potrebbe quindi sostenere che in alcuni periodi storici, o civiltà, o società, o comunità, si possa essere manifestato e possa tuttora manifestarsi un fenomeno all'apparenza paradossale: la contemporanea esistenza di disoccupazione e abbondanza di lavoro. Tutto dipende da quale paradigma si vuole impiegare per analizzare tali contesti sociali e periodi temporali. Ad esempio, attualmente, quando gli esperti, i politici etc. fanno riferimento alle politiche del lavoro, non valutano del tutto il ruolo delle attività umane e non comprendono, di conseguenza, come comunità con alto tasso di disoccupazione possano di fatto sopravvivere.

⁹ Secondo A. Smith, una parte del profitto è compensativa del rischio. Il rischio è localizzato e individualizzato; dipende dalla probabilità di subire perdite o danni e deve essere valutato. Tale misurazione è importante perché il capitale è soggetto a rischio negli investimenti, nelle attività d'impresa come pure nei mercati assicurativi e finanziari («senza azzardo nessun guadagno»; «la gioventù è un *buon* rischio, l'età è un *cattivo* rischio»). «Il *rischio* si sostituisce a quello che prima si attribuiva alla *fortuna* (o al fato) e rompe ogni legame con le cosmologie» (Giddens, 1990). Il rischio è la base della probabilità (Bernoulli 1700-82) e determina le decisioni. Questa definizione distingue il rischio dall'incertezza nella quale le probabilità sono sconosciute.

¹⁰ Entrambi sono strettamente connessi. La prima immagine degli inizi della rivoluzione industriale è fortemente collegata all'invenzione della «*spinning jenny*» (filatoio) e della macchina a vapore. Seguirono altre macchine e la loro sincronizzazione in sistemi tecnicamente sempre più sofisticati. Quindi, il genere umano cominciò ad utilizzare non soltanto congegni, utensili e strumenti, ma macchine e meccanismi; gli uomini lavoravano con essi. In relazione al cambiamento culturale intervenuto nello stile di vita possono essere sottolineati due aspetti. Il primo aspetto riguarda il problema dell'alienazione, intesa come perdita di potere e di ruolo, isolamento ed estraneazione (Grint, 1991) degli individui nel processo di produzione, nell'organizzazione del lavoro e nel contesto delle relazioni interpersonali. Questo concetto è stato introdotto e fortemente evidenziato da Karl Marx, seguito da una ricca serie di studi ed analisi che hanno coinvolto molte discipline (per esempio, sociologia, psicologia, filosofia). E' noto, oggi, che nell'età antica, connotata dalla produzione artigianale, minima era l'alienazione e massima la libertà dei lavoratori, mentre nel periodo industriale, la libertà declina e la curva dell'alienazione si innalza repentinamente (Blauner, 1964). Il secondo aspetto riguarda l'incorporazione della cultura delle macchine nelle altre culture: la natura, la società ed il corpo umano finiscono con l'essere pensati e considerati come macchine (Robertson, 1985).

- viene incoraggiata la mobilità sociale e geografica della forza - lavoro¹¹;
- la divisione tra lavoro produttivo ed improduttivo¹² diventa un parametro valutativo fondamentale;
- la divisione tecnica del lavoro¹³ viene enfatizzata come criterio guida dell'organizzazione produttiva¹⁴;

¹¹ Anche se la sociologia rurale ha spesso offerto una visione stereotipata della società contadina (villaggi e sistemi agricoli come comunità e reti stabili ed armoniose, etc.) è evidente che la rivoluzione industriale ha contribuito a separare il tessuto di relazioni interpersonali nel quale casa e lavoro erano strettamente connessi, come pure ad incoraggiare la mobilità sociale (K. Marx, J.S. Mill dettero inizio ad una lunga serie di studi su questo argomento). Ciò che è discutibile riguarda il cambiamento sociale dallo stile di vita agricolo (basato sulla stretta relazione tra casa e campo) allo stile industriale (basato generalmente sulla separazione tra casa e fabbrica). Questo fenomeno, iniziato duecento anni or sono, non è stato, probabilmente così rapido ed universale come sostenuto da molti scienziati. Hobsbawm (1994) colloca la fine della società contadina nella seconda metà del secolo corrente rilevando che: fin dall'età neolitica la maggior parte degli esseri umani hanno vissuto della terra, del bestiame o della pesca; con l'eccezione della Gran Bretagna, contadini e agricoltori continuarono ad essere, ben oltre l'inizio del ventesimo secolo, la parte più consistente della popolazione occupata anche nei paesi industrializzati. Lo stesso può essere sostenuto a proposito dell'urbanizzazione. Gli insediamenti urbani e l'agricoltura sono antichi quanto la storia umana, ma soltanto la rivoluzione industriale ha prodotto un impatto tremendo nel paese che ne rappresentava la sua avanguardia; è nella seconda metà del secolo in corso che questo fenomeno acquisisce una drammatica dimensione mondiale (Harrison, 1993).

¹² La distinzione classica tra lavoro produttivo ed improduttivo è basata sul concetto di valore; naturalmente il valore di scambio e non il valore d'uso, dato che la moneta era diventata il mezzo universale di interazione economica (il veicolo di scambio di valore tra diversi beni e servizi). Per Smith, Ricardo, Locke e Marx (così come per molti altri economisti e sociologi) l'origine del valore è il lavoro attraverso il quale si producono i beni materiali per la soddisfazione dei bisogni umani. Ad esempio, un terreno non coltivato non incorpora alcun lavoro umano e, quindi, non produce alcun valore (Robertson, 1985). Quindi, lavoro produttivo è soltanto quello prestato in attività, il cui valore può essere scambiato tramite la moneta, contribuendo direttamente alla produzione di reddito individuale ed alla ricchezza nazionale. Secondo J.S. Mill (1857) è molto difficile affermare che un paese è più ricco di un altro sulla base dell'ingegno, delle capacità e del talento dei suoi cittadini; questo sarebbe possibile solo se tali capacità qualitative potessero essere considerate merci scambiabili, in grado di attivare la ricchezza materiale di altri paesi.

¹³ Adam Smith sosteneva che la divisione del lavoro produttivo aumenta la capacità di una società di accrescere la propria ricchezza. Durante l'era industriale, le organizzazioni sono state immaginate come sistemi in cui il coordinamento degli individui, dei gruppi e dei settori risultava strategico per svolgere attività diverse, ma integrate. I mercati favorivano la specializzazione di prodotto e di processo; la tecnologia e la produzione meccanizzata facilitava la divisione del lavoro; diventavano così necessari gradi sempre maggiori di coordinamento e controllo basati su modelli gerarchici di ruoli e decisioni. Ogni altro metodo di organizzazione della produzione sarebbe stato economicamente inefficiente e tecnicamente irrazionale (Grint, 1991).

¹⁴ Per molto tempo, la cultura industrialista ha ritenuto che sistemi organizzativi efficienti fossero quelli di grandi dimensioni, con elevati gradi di certezza, assicurati da stabilità, rigidità, specializzazione, standardizzazione e gerarchia; anche se tali modelli potevano portare alla burocratizzazione, con effetti di deresponsabilizzazione e demotivazione, si riteneva possibile acquisire il consenso dei dipendenti tramite ricompense adeguate alle loro prestazioni individuali (Clegg, 1990; Grint, 1991; Hassad & Parker, 1993; Mullins, 1993). A tale proposito, C. Handy (1993), riferendosi ad uno studio di Hofstede, rileva come il tentare di evitare l'incertezza organizzativa, spesso di elevata consistenza, significhi non rendersi conto della naturale dinamica di un sistema sociale; se poi si persiste nell'identificazione di efficienza con certezza, si dimostra di possedere una cultura tesa al controllo del futuro; ed essa è collegata al dogmatismo ed all'autoritarismo, al tradizionalismo ed alla superstizione.

- l'organizzazione del lavoro industriale diviene anche una questione di differenza di genere¹⁵;
- la divisione sociale del lavoro¹⁶ assume di conseguenza un aspetto radicale.

I suddetti cambiamenti rappresentano alcune caratteristiche distintive del dinamismo di un'epoca, definita della «modernità», basato su una nuova percezione del tempo e dello spazio da parte del genere umano; percezione che influenza il rapporto dell'individuo con l'ambiente sociale e naturale nel quale egli opera.

Con la modernità, si afferma «la *separazione del tempo e dello spazio* e la loro ricombinazione in forme che permettono una precisa delimitazione di 'zone' spazio - temporali della vita sociale» (Giddens, 1990). Nel mondo premoderno, tempo e spazio erano collegati e generalmente imprecisi e variabili: «Nessuno era in grado di dire l'ora del giorno senza fare riferimento ad altre connotazioni socio-spaziali: il 'quando' era quasi sempre connesso a un 'dove' o identificato da ricorrenze naturali regolari» (Giddens, 1990).

Con la modernità, si avvia la standardizzazione e la distinzione di tempo e spazio, ossia la loro misurazione per mezzo di strumenti sempre più diffusi (orologi e nuova cartografia legata alla scoperta di nuove parti del mondo).

Il «dove» fu scisso in luogo e spazio; luogo inteso come collocazione fisica locale delle attività sociali (interazione faccia a faccia); spazio inteso come relazione fra luoghi distanti (interazione tra persone «assenti»).

¹⁵ C. Handy cita Hofstede e Mant per analizzare l'importanza ed il ruolo di genere nelle culture nazionali e d'impresa. Egli giunge alla seguente chiara immagine. La mascolinità è collegata all'ambizione, al desiderio di conseguire e di guadagnare di più, mentre, il suo opposto, la femminilità, è maggiormente interessata alle relazioni interpersonali, all'ambiente ed alla percezione del servizio. La mascolinità preferisce la quantità e le alternative quantitative rispetto alla qualità della vita. In questi profili sono rintracciabili gli effetti profondamente radicati della cultura industriale. Infatti (Robertson, 1985; Grint, 1991; Simon, 1993), la produzione industriale divenne sinonimo di lavoro produttivo, di progresso civile, di crescita senza limiti. Gli uomini rappresentavano la parte produttiva della società, erano assegnati alla sfera pubblica (lavoro) e coinvolti nei lineari processi di produzione. Le donne rappresentavano la parte improduttiva della società, erano coinvolte nel ciclo della riproduzione sociale e collocate nella sfera del privato (casa), ove le virtù femminili potevano esprimersi nella cura della famiglia. Progressivamente, il modello del maschio occupato a tempo pieno in un'unica attività, che lavora fuori di casa e mantiene la famiglia, divenne preminente nell'ideologia dominante (Grint, 1991). Ovviamente, nel corso della rivoluzione industriale, la polarità maschile/femminile ha proceduto insieme al processo storico di differenziazione e di discriminazione di genere che ha caratterizzato molte culture e civiltà.

¹⁶ La sociologia ha introdotto la nozione di divisione sociale del lavoro come una caratteristica estensiva delle società moderne. Essa coinvolge le componenti e le interdipendenze di interi sistemi organizzativi ed istituzionali e riguarda molti aspetti, quali: ruolo, status, potere, ideologia e morale, comportamento, genere, classi, etc. La divisione sociale del lavoro costituisce il ricco campo di azione di molte analisi e discipline sociologiche. Lo studio dell'ideologia e delle relazioni di potere ha caratterizzato gli scritti di Marx; Durkheim si è soffermato soprattutto sulle conseguenze morali; l'analisi di genere è stata iniziata da Engels e ha trovato in Veblen un allievo attento. Molti sono gli autori che si sono occupati di tali argomenti. Un manuale utile e relativamente completo è stato scritto da J. Mullins (varie edizioni, tra le quali quella del 1993).

Secondo Giddens (1990), la separazione di tempo e spazio (e la loro standardizzazione) «ha reciso i legami tra l'attività sociale e la sua 'aggregazione' nella particolarità dei contesti di presenza».

La portata della separazione tra tempo e luogo è stata notevolmente ampliata da nuovi metodi di coordinamento. Organizzazioni, istituzioni, stili di vita furono razionalizzati, estesi e connessi. I mercati e il commercio si ampliarono, e la produttività crebbe via via che la meccanizzazione ed i sistemi di fabbrica divennero sempre più sofisticati. La divisione tecnica del lavoro fu sostenuta attraverso il coordinamento, il controllo e la gerarchia. Il lavoro divenne occupazione e, come la sua remunerazione (salari), venne basato su tempo e luogo di lavoro. Le dimensioni «locale» e «globale» divennero visibili e collegate in un modo che sarebbe stato impensabile nelle precedenti società, influenzando le abitudini quotidiane della vita di intere popolazioni.

Inoltre, il «sistema di datazione unificato, oggi universalmente accettato, consente l'appropriazione di un passato unitario» e, benché «una 'storia' siffatta possa essere oggetto di contrastanti interpretazioni», «il passato unitario diventa un passato mondiale; il tempo e lo spazio vengono ricombinati per formare uno scheletro storico di azione e di esperienza davvero mondiale» (Giddens, 1990).

Si potrebbe sostenere che la combinazione dell'orologio con la carta geografica ha aperto ad una sorta di filosofia totale e razionale di società, sviluppatasi gradualmente con la crescita del commercio e della produzione mondiale e basata sulla fiducia nella libertà e nella sicurezza degli individui, nell'ordine e nel buon governo (Smith, 1776).

Crescita lineare e progressiva (fino ad arrivare al concetto di crescita economica ottimale), razionalizzazione culturale, primato della produzione razionalizzata (sia di beni materiali che di servizi), applicazione universale di metodi scientifici per la soluzione di problemi, disciplina del tempo, burocrazia e amministrazione a mezzo di regole, gerarchie razionali e funzionali etc.; tutti questi elementi costituiscono le componenti di un senso comune di società più recentemente definita come utopia della certezza e contraddistinta dalla fiducia nell'abilità e nella capacità del genere umano di dominare la natura. (Giarini & R. Stahel, 1993).

Come scrive Robertson (1985), il Rinascimento, la Riforma Protestante e, più recentemente, la rivoluzione industriale hanno comportato un totale cambiamento di prospettiva. Il genere umano ha preso le distanze dall'universo naturale per osservare se stesso separatamente dall'ambiente che lo circonda. Da una posizione esterna, l'uomo ha misurato, studiato, sfruttato ed imbrigliato la natura; ha trattato la natura come un oggetto esterno, facendole subire i processi oggettivi della scienza e quelli manipolatori della tecnologia; ha trattato le altre specie come cose da catturare, osservare, vivisezionare, usare e distruggere per soddisfare gli scopi umani. Questa percezione della natura come qualcosa di separato dall'uomo ha avuto un impatto tremendo sul modo di concepire il lavoro e sui generi di lavoro che le persone hanno svolto ed ai quali hanno attribuito valore durante l'era industriale.

Quanto hanno scritto gli autori citati esprime il fondamento del punto di vista antropocentrico dello sviluppo. In sintesi, l'ambiente ha valore soltanto nella misura in cui fornisce benefici agli esseri umani¹⁷. E viceversa, ciò che è utile per l'economia degli esseri umani dovrebbe essere utile anche per la natura.

Ma la natura può essere avara e cattiva sia come fattore di produzione, sia come fonte di vita e di ricchezza. Secondo J. S. Mill (1866 e 1963-1977): i poteri della natura agiscono spesso sull'uomo come dei nemici; egli deve sottrarle, con la forza e l'astuzia, quel poco che riesce ad utilizzare, Tutte le cose più terribili che gli uomini possono compiere vengono altresì commesse in scala più grande dalle forze della natura: uragani, cavallette, inondazioni, etc. Ne consegue che con la natura occorre convivere e che un serio pericolo di sovrappopolazione potrebbe portare a condizioni di saturazione nell'uso delle risorse e nella crescita economica.

Per tali motivi, Mill (1857) riteneva che il processo di crescita economica sarebbe, prima o poi arrivato ad uno «stato stazionario», contraddistinto da un livello statico di popolazione, infrastrutture, case, industrie, fattorie, etc.; uno stato di felice equilibrio che non poteva essere a lungo rinviato e del quale, per il bene della posterità, l'uomo avrebbe dovuto essere contento prima di raggiungere condizioni di grave rischio per se stesso; per questo era inevitabile contenere la crescita della popolazione.

¹⁷ E' noto che, oggigiorno, questa giustificazione logica è fortemente rifiutata dai movimenti verdi. Essi, secondo Jacobs (1991) hanno argomentato che l'ambiente ha un valore «intrinseco», indipendente da ogni beneficio che possa derivarne alla società umana; fino a giungere alla posizione «ecocentrica», secondo la quale gli animali e le piante (e gli ecosistemi a cui essi appartengono), hanno diritti morali che potrebbero passare sopra agli interessi umani nel determinare il livello di protezione ambientale appropriato.

CAPITOLO 3

L'EMERGERE DEL PENSIERO ECOLOGICO

Per un lungo periodo di tempo ha dunque prevalso la concezione secondo la quale gli esseri umani non avrebbero subito il condizionamento della natura nella misura in cui fossero stati in grado di dominare l'ambiente naturale e di modificare le leggi naturali di combinazione fra dualismi, quali: caos e ordine; soggetto ed oggetto; pensiero ed azione; individuale e collettivo; etc.

Per contro, l'aspetto importante insito negli insegnamenti dell'ecologia è la consapevolezza dell'esistenza di un insieme di specie, di cose e di elementi differenti, come naturale combinazione determinata da regole e forze diverse. Ciò che all'uomo spesso appare come caotico risponde, quindi, ad un ordine naturale. Ciascuna componente ha proprie caratteristiche e dinamiche facendo parte del complesso quadro naturale. Ciascuna rappresenta l'intera struttura nella misura in cui la globalità rappresenta la parte. Entrambe sono diverse ed unite in maniera sinergica. La progressiva comprensione di questo complesso gioco di interdipendenze, interne ed esterne a ciascuna componente di un sistema naturale, ha fatto abbandonare all'essere umano la velleità scientifica di poter dare un proprio ordine a ciò che ritiene sia solo caos, di razionalizzare ciò che appare irrazionale alla sua attuale conoscenza.

L'acquisizione della suddetta consapevolezza, unitamente a quella sui limiti dell'azione umana, oltrepassati i quali possono prodursi effetti dannosi irreversibili sia per la natura sia per l'umanità, ha costituito l'ampio retroterra che ha consentito la nascita della nozione di sostenibilità.

In realtà, il cammino verso il pensiero ecologico (tradizionale ed innovativo) è stato lungo e consistente. E' importante essere consapevoli del suo ruolo, perché esso ha contribuito a combinare l'aspetto tradizionale della sopravvivenza degli esseri viventi con quello rivoluzionario della solidarietà, dell'equità, della fratellanza nell'economia, nelle politiche e nella società.

E' soltanto con Ernst Haeckel (1866) che la nozione ed il concetto di ecologia¹⁸ vengono intesi come studio scientifico dell'interazione fra gli organismi, fra le specie ed il loro ambiente. Egli aveva in mente l'economia quando definì l'ecologia come l'economia della natura¹⁹ (1868-1889).

¹⁸ Lo studio dell'Ecologia (da *oikos*, habitat, casa) come disciplina scientifica può essere collocato alla fine del secolo (1895).

¹⁹ Il concetto di 'economia della natura' era già stato proposto da Linneo e riconsiderato da Darwin e Thomas Huxley.

Da quel momento e per molti anni, però, l'ecologia si è sviluppata come una disciplina specialistica connessa alla natura e con un ruolo marginale. Era riservata a biologi, agli zoologi, ai botanici, etc., mentre l'economia, la sociologia ed altre discipline erano finalizzate agli esseri umani ed allo sviluppo.

Comunque, un lungo processo di elaborazione concettuale ha portato ad incorporare principi e modi di pensare, propri dell'ecologia in altre discipline, ad esempio: ecologia urbana ed umana nella sociologia (Park e Burgess, 1936, Hawley, 1944); ecologia della mente nell'antropologia (Bateson, 1972); economia ambientale (Turner ed altri, 1994).

L'ecologia è divenuta un punto di riferimento scientifico, soprattutto a partire dagli anni '60, durante i quali contenuti e argomentazioni di tale disciplina si sono rapidamente estesi fino a coprire l'intera problematica ambientale, compresi i modelli di sviluppo (Commoner, 1971) ed il concetto di limiti alla crescita (Meadows, 1972).

Naturalmente il dibattito investiva direttamente la sfera economica ed è stato molto vivace. Ne sono esempi il paradosso delle due sorelle (De Jouvenel, 1968)²⁰ ed il paradosso di Nauru (Washington Post, 1970)²¹.

Alcuni autori cercavano di minimizzare l'impatto ambientale delle attività umane mentre altri propugnavano un cambiamento radicale nell'economia e nelle politiche di sviluppo.

Secondo le metodologie biologiche di definizione dello SD (Basiago, 1995), i sistemi biologici dovrebbero costituire le fondamenta di tutte le attività economiche. Se essi falliscono, altrettanto accade all'economia.

La biodiversità, intesa come variazione genetica degli organismi viventi a tutti i livelli (Wilson, 1994) dovrebbe essere protetta e conservata a livello locale e regionale. Wilson cita l'Accordo sulla Diversità Biologica, siglato nel 1991 in California, per mostrare come un ricco patrimonio naturale possa essere riconosciuto come fondamentale nell'economia di uno Stato.

²⁰ Una delle sorelle è una ballerina, l'altra è una casalinga. Nel primo caso il contributo all'aumento del PIL è diretto e positivo, mentre non è considerato tale nel secondo caso. Naturalmente il collegamento fra questo esempio ed il già menzionato concetto di lavoro produttivo/improduttivo è evidente. Ben nota è la critica anarchica (e non solo) alla concezione marxista di valore di scambio: una prostituta è produttiva se lavora per un bordello, ma è improduttiva se lavora soltanto per procurarsi del denaro per sopravvivere.

²¹ Nauru è un'isola dell'Oceania ricca di risorse naturali, i cui abitanti hanno raggiunto un elevato tenore di vita vendendo materie prime e, poco per volta, il proprio territorio. Possedendo auto, ma non strade, disponendo di frigoriferi, ma dovendosi rifornire di acqua a mezzo di navi, la loro ricchezza materiale è realmente inesistente almeno finché non emigreranno, forse quando l'intera isola sarà stata venduta!

La dimensione regionale assume dunque importanza capitale nella protezione della biodiversità e nel mantenimento della vitalità economica; è questo il significato di un approccio bioregionale allo sviluppo.

Miller (1988 citato da Basiago, 1995) distingue fra un ecosistema naturale sostenibile ed un sistema umano semplificato.

Il primo si basa sull'energia solare, sulla produzione di ossigeno e sul consumo di anidride carbonica, sulla creazione di suoli fertili, sull'accumulazione, sul graduale rilascio delle acque e sulla loro purificazione (lo stesso vale per gli inquinanti ed i rifiuti), sull'auto-mantenimento e sull'auto-rinnovamento; etc.

Il secondo è caratterizzato dall'energia derivante dai combustibili fossili o nucleari, dal consumo di ossigeno e dalla produzione di anidride carbonica, dall'impoverimento dei suoli fertili, dal rilascio rapido delle acque e dalla loro contaminazione (lo stesso vale per la produzione di inquinanti e rifiuti), dal bisogno di manutenzione e rinnovamento continui e ad alti costi.

Secondo Miller il secondo sistema non può più essere accettato come modello di vita, mentre occorre perseguire la riconciliazione fra natura ed umanità, che sono state a lungo conflittuali. In tale percorso di riconciliazione si trova l'essenza della sostenibilità ambientale.

Questo principio, è stato teorizzato e analizzato da molti autori: Daly (1973, 1974); Banca Mondiale, (1986); Pearce ed altri (1990); Serageldin (1993); WWF (1993); Jacobs (1991); Turner ed altri (1994); Adriaanse (1995); Dirgha Nidhi Tiwari (1995). Dai loro contributi emerge un insieme di criteri sulla sostenibilità che può essere riassunto come segue.

In primo luogo, va conservato l'ambiente, quale capitale naturale che ha tre funzioni principali: fonte di risorse naturali; contenitore dei rifiuti e degli inquinanti; fornitore delle condizioni necessarie al mantenimento della vita.

In secondo luogo, per perseguire la sostenibilità ambientale:

- le risorse rinnovabili non devono essere sfruttate oltre la loro naturale capacità di rigenerazione;
- la velocità di sfruttamento delle risorse non rinnovabili non deve essere più alta di quella relativa allo sviluppo di risorse sostitutive ottenibili attraverso il progresso tecnologico;
- la produzione dei rifiuti ed il loro rilascio nell'ambiente devono procedere a ritmi uguali od inferiori a quelli di una chiaramente dimostrata e controllata capacità di assimilazione da parte dell'ambiente stesso;
- devono essere mantenuti i servizi di sostegno all'ambiente (ad esempio, la diversità genetica e la regolamentazione climatica).

In terzo luogo, la società deve essere consapevole di tutte le implicazioni biologiche esistenti nell'attività economica.

In conclusione, la sostenibilità ambientale è alla base del conseguimento della sostenibilità economica: la seconda non può essere raggiunta a costo della prima (Khan, 1995). Quindi, fondamentale per lo sviluppo sostenibile è il riconoscimento dell'interdipendenza tra economia ed ambiente. Si tratta di un'interazione a due vie: il modo in cui è gestita l'economia impatta sull'ambiente e la qualità ambientale impatta sui risultati economici. Questa prospettiva evidenzia che danneggiare l'ambiente equivale a danneggiare l'economia. La protezione ambientale è, perciò, una necessità piuttosto che un lusso (J. Karas ed altri, 1995).

CAPITOLO 4

IL CAMBIAMENTO NEL PENSIERO ECONOMICO

Come è noto, i concetti economici convenzionali facevano riferimento a tre principali fattori di produzione: terra, lavoro, capitale.

Per capitale si intendeva ogni bene (fisico e finanziario) tale da rendere possibile la produzione di altri beni e capace di generare reddito; venivano esclusi dal novero materie prime e terra, da una parte, e lavoro, dall'altra. Questi due fattori non erano considerati «capitale», anche se indispensabili per la sua produzione.

Questi concetti, costitutivi del pensiero economico che accompagnò la Rivoluzione Industriale, hanno subito cambiamenti di un certo rilievo nel corso degli ultimi due secoli. In particolare:

- da una parte, il pensiero sociologico evidenziò il ruolo delle risorse umane come «ricchezza di capacità» espresse da persone e non come mera «forza – lavoro»;
- dall'altra, il pensiero ecologico fece emergere il ruolo degli ecosistemi e della natura come «ricchezza di capacità» vitali per il mantenimento e lo sviluppo di qualsiasi essere vivente, umano e non, e di qualsiasi attività.

Quindi, anche per l'influenza di altre discipline, il risultato è che tali fattori di produzione sono, oggi, considerati tutti come capitali: natura, esseri umani, e risorse prodotte dall'uomo.

L'approccio «rispettoso della Terra» (così definito da Basiago in un saggio scritto da Gilman) articola i suddetti fattori in cinque forme di capitale:

- *capitale ambientale*, che include tutti i sistemi naturali, l'atmosfera, i sistemi biologici ed anche il sole;
- *capitale umano*, che è riferito alla salute, alla conoscenza, alle abilità e alle motivazioni degli individui;
- *capitale socio-organizzativo*, che rappresenta la dimensione metafisica della cultura come insieme di abitudini, norme, ruoli, tradizioni, regole, politiche, leggi, dinamiche sociali ed istituzionali, etc.;
- *capitale prodotto dall'uomo*, che include tutti i manufatti, gli utensili e le attrezzature, gli articoli durevoli e «tutto ciò che è stato prodotto ma non ancora restituito all'ambiente»;
- *capitale di credito*, che si riferisce a denaro ed indebitamento.

Questa ampia distinzione è, naturalmente, discutibile. Per esempio il capitale socio-organizzativo sembra corrispondere alla società (o formazione sociale) nella quale un ruolo primario è assegnato agli individui ed alle comunità (capitale umano), mentre il capitale prodotto e il capitale di credito sono ancora due facce di una stessa medaglia.

A seconda degli autori presi in considerazione si possono derivare altri concetti di capitale dal significato analogo o differente. Ad esempio:

- capitale naturale (ampiamente equivalente a quelle che sono spesso chiamate risorse naturali), capitale fisico (impianti, attrezzature, costruzioni ed infrastrutture, etc.), capitale umano (il potenziale produttivo e l'insieme di capacità e abilità apprese che fanno parte di ogni individuo) e capitale intellettuale (la dotazione di capacità e di sapere che fanno parte della cultura di una società); inoltre se si definisce il capitale prodotto dall'uomo come la somma di capitale fisico, umano ed intellettuale, allora la dotazione di capitale consiste di due parti: capitale naturale e capitale prodotto dall'uomo (Perman et al., 1996);
- capitale naturale (risorse ambientali), capitale fisico (cioè prodotto dall'uomo, macchine, etc.) e capitale umano (cioè capacità umane, conoscenza ed ingegnosità) (Turner et al., 1994);
- capitale naturale (risorse naturali), capitale prodotto dall'uomo (costruzioni, macchine, etc.), expertise tecnologica, altri generi di conoscenza e così via (Jacobs, 1991).

Molti autori, inoltre, hanno trattato il concetto di sostenibilità in maniere diversa. Mettendo insieme alcune di tali analisi, una condizione sostenibile può essere identificata, da un punto di vista economico, come uno stato in cui (Perman et al., 1996):

- utilità, consumo e dotazione di capitale naturale non si riducono nel tempo;
- sono garantite nel tempo condizioni minime di stabilità e di capacità di recupero dell'ecosistema (resilienza);
- le risorse sono gestite in modo tale da garantire un rendimento sostenibile delle risorse di servizio e da mantenere le opportunità di produzione per il futuro.

Poiché in economia si assume che il mantenimento del potenziale produttivo dipenda dal mantenimento di uno *stock* composito di capitale, ne consegue che o i singoli elementi di questa dotazione sono reciprocamente sostituibili, o essi non dovrebbero ridursi e declinare nel tempo.

In proposito gli economisti sono divisi ed anche se molti di loro accettano il concetto di Daly, secondo il quale capitale naturale e capitale prodotto dall'uomo sono complementari e non sostituibili, è possibile distinguere due posizioni o prospettive ambientaliste.

La prima (tecnocentrica) prevede che continuerà ad esserci un alto grado di sostituibilità fra tutte le forme di capitale (capitale fisico, umano e naturale), mentre la seconda (ecocentrica) rifiuta perfino una politica di sviluppo basata sull'uso sostenibile delle risorse naturali (Turner et al. 1994).

Prendendo in considerazione i numerosi scritti degli autori già menzionati, e con l'aiuto di alcune pubblicazioni edite da *The New Economics Foundation* (Macgillivray et al., 1995; J. Karas, 1995), si può tentare di formulare una breve lista dei concetti più importanti:

- ***sviluppo contro crescita***; mentre lo sviluppo è un concetto vasto che racchiude il benessere economico, sociale, ambientale e culturale, la crescita rappresenta la misura economica e quantitativa della ricchezza (es. PIL e PNL); può esservi, infatti, crescita senza equità, senza benessere o prosperità sociale ed ambientale; la crescita può coesistere con la povertà, etc.;
- ***sviluppo sostenibile contro sviluppo tradizionale***; il primo differisce dal secondo per molti aspetti, i più rilevanti dei quali possono essere desunti da un elenco predisposto da Mikessel (1992, citato da Khan, 1995); il capitale naturale è considerato il fattore a maggior rischio e deperibilità; grande importanza è attribuita all'utilizzazione intergenerazionale delle risorse disponibili; nella valutazione dei risultati sono inclusi tutti i costi e i benefici sociali, come pure l'esaurimento delle risorse naturali; l'assorbimento dei rifiuti è considerato come una delle funzioni principali dell'ambiente e come una limitazione importante alla crescita economica;
- ***limiti ambientali***; gli obiettivi sociali od economici debbono riflettere i vincoli della sostenibilità; il punto di partenza è la definizione di SD come miglioramento della qualità della vita nel rispetto delle capacità di carico degli ecosistemi²²;
- ***principio precauzionale***; se l'ambiente deve essere considerato come la base dello sviluppo economico, e non più come un bene gratuito ed illimitato, laddove esista la minaccia di un danno serio, dovrebbe essere intrapresa ogni azione possibile per prevenire il degrado ambientale; la mancanza di certezze scientifiche non dovrebbe costituire un motivo per rinviare tale decisione;
- ***resilienza***; il contesto suddetto spinge la necessità di analizzare la capacità della società di reagire e di adattarsi alle tensioni naturali o indotte e alle situazioni traumatiche; il sistema sociale deve essere consapevole e in grado di migliorare la sua capacità di recuperare o mantenere i propri livelli di equità e produttività durante o dopo il verificarsi di situazioni di questo genere (brevi o lunghe che siano);
- ***efficienza ambientale***; essa si persegue rendendo l'attività economica rispettosa del sistema ambientale ed è, pertanto, saldamente collegata al principio delle limitazioni ambientali; in altre parole, l'efficienza ambientale esisterà se inquinamento, sfruttamento delle risorse e danni ambientali resteranno entro i confini della sostenibilità; si rende, quindi, necessario un mutamento nei modi di utilizzo delle risorse (rinnovabili e non rinnovabili) e di gestione dei processi di produzione, dei prodotti (dimensioni, durabilità, utilizzazione, ciclo di vita completo, qualità) e della domanda; molti di questi cambiamenti possono essere ottenuti progressivamente, migliorando ed innalzando l'efficienza economica e tecnologica; altri necessitano di misure tipiche di controllo della domanda (ad esempio, orientamento ai consumi, comportamenti individuali e collettivi), di interventi di natura socio-demografica (ad esempio, riduzione della popolazione) e di iniziative di programmazione territoriale (ad esempio, da grandi e caotiche a piccole e flessibili dimensioni);

²² Da *Caring for the Earth*, IUCN, UNEP, WWF, riferito da Macgillivray, 1995.

- **produttività ambientale**; il ricorso ai vincoli della sostenibilità agevola la comprensione del significato di questo concetto; infatti qualsiasi cosa che riduca il flusso di materiali e di energia contribuirà a ridurre i carichi ambientali; perciò la produttività ambientale può essere misurata dal rapporto tra la produzione totale e la quantità di energia e di altre risorse immesse nel processo di trasformazione in prodotti e servizi; in questo senso, è importante anche considerare l'utilizzo dei prodotti e servizi come rapporto tra *output e input* nel riciclo e nello scarico dei rifiuti, secondo il principio 'dalla culla alla bara' (ciclo di vita completo dei prodotti)²³.

Per riassumere, per un lungo periodo di tempo, lo sviluppo è stato pesantemente orientato verso la cosiddetta filosofia della crescita, basata sull'ipotesi che le risorse naturali fossero illimitate e che il capitale (credito, produzione industriale, etc.) costituisse la principale risorsa scarsa. Più tardi si è riconosciuto il mancato fondamento di tale ipotesi.

Si è fatto, inoltre, un ingiustificato affidamento sulla capacità del mercato di garantire un'utilizzazione e un'allocatione efficienti delle risorse, nonché sulla capacità di sostituire e di reintegrare quelle andate distrutte durante il processo di produzione e di consumo.

Successivamente si è fatto strada un altro orientamento, più cauto del primo, che riconosceva la necessità di contenere la crescita e l'aumento incontrollati dei consumi, per vivere entro le limitazioni dell'ambiente biofisico (Goodland, citato da Khan, 1995).

Questa è una delle ragioni del perché, nel cammino verso un'economia sostenibile, alcuni autori richiedono un quadro di riferimento razionale che possa essere adattato alle interazioni tra tutte le forme di capitale (naturale, umano e prodotto dall'uomo), le quali sono connesse tra loro in maniera complessa (Gilman, citato da Khan, 1995).

Naturalmente, il declino delle economie centralmente pianificate ha limitato l'attrazione e la portata di simili approcci, ma è stato anche riconosciuto che il libero mercato non è perfetto²⁴ e che mercato e pianificazione possono coesistere.

Già all'inizio di questo secolo, alcuni economisti avevano elaborato teorie e studi circa l'importanza dell'ambiente in economia e viceversa. L'inquinamento fu definito come una diseconomia esterna, trasferita dal produttore all'intera comunità (Pantaleoni, 1913). Per bilanciare tale diseconomia, veniva manifestata la necessità di distinguere costi privati di produzione e di consumo e loro costi sociali (concernenti la società come

²³ Basiago (1995) citando Gilman, afferma che tutto ciò che può essere fatto per prolungare il ciclo di vita del prodotto (dall'estrazione delle materie prime all'eliminazione finale dei rifiuti), come *design* duraturo, facilità di riparazione e buona possibilità di riciclaggio, massimizza il suo valore netto.

²⁴ Secondo Jacobs (1991), malgrado la retorica di alcuni politici, nei paesi industrializzati non ci sono sistemi di «libero mercato» – e poche persone lo desidererebbero. I mercati sono già soggetti ad ogni sorta di regole e di tasse; e tutte queste norme restringono il campo di azione di produttori e acquirenti influenzando il loro comportamento.

un insieme) in modo tale da imporre tasse appropriate a carico degli inquinatori, come compensazione dei danni opportunamente stimati (Pigou, 1920).

Il principio di Pigou (noto come «chi inquina paga») costituisce il punto di partenza di un approccio generale, sul quale molti concordano, unitamente alla definizione di reddito formulata da Hicks²⁵ (1946) come differenza tra valore finale e valore iniziale della ricchezza di un individuo o di una comunità in un dato periodo di tempo. Secondo tale definizione, se la ricchezza cresce, il reddito è positivo, corrispondendo così al massimo valore che potrebbe essere consumato senza ridurre la ricchezza posseduta all'inizio di tale periodo di tempo.

Il suddetto approccio considera l'internalizzazione dei costi esterni come una misura in grado di prevenire sia distorsioni che fallimenti del mercato, passando da livelli di produzione ottimali solo per il mercato, a livelli ottimali anche da un punto di vista sociale ed ambientale, dato che le risorse naturali hanno la caratteristica di essere beni pubblici più che privati (Turner, 1994).

A questo fine, Jacobs (1991) suggerisce un processo a due tappe: predisporre basilari obiettivi per proteggere la capacità ambientale; influenzare l'attività economica per rispondere a tali obiettivi. Gli strumenti di tale processo sono quelli classici: meccanismi volontari (persuasione, informazione, cambiamento del contesto legale, iniziative non governative da parte di individui, gruppi, etc.); spesa pubblica; tassazione; incentivi finanziari e sussidi governativi.

Tuttavia, l'uso di meccanismi di mercato (a cui si richiama il principio «chi inquina paga»), come pure il ruolo importante della dimensione politica, non sembrano risolvere alcuni problemi di fondo (come sottolineato, fra gli altri, da Welford, 1995).

In primo luogo ci si domanda quanto sia possibile un'accurata valutazione dei costi addizionali. Esistono consistenti margini di errore, difficoltà implicite e giudizi personali diversi sul valore delle varie componenti del capitale naturale e del capitale prodotto dall'uomo. In questo caso, la metodologia del costo pieno impone di definire la dimensione (cioè l'ammontare e l'estensione) di ciò che dovrebbe essere incluso ed escluso dalla contabilità. Gli effetti inquinanti diretti potrebbero essere chiaramente determinati, ma molti altri sono meno diretti, come gli impatti interregionali ed intertemporali sulle popolazioni, etc.²⁶ Inoltre, sebbene i costi esterni debbano essere pagati, i diritti di proprietà di molti beni ambientali non sono così chiaramente definiti o non esistono (aria, oceani, profondità marine, etc.).

In secondo luogo, prendendo in considerazione la dimensione politica, nascono problemi su quale sia il giusto e sostenibile livello di produzione e di consumo, e su chi lo dovrebbe determinare.

²⁵ Khan (1995) cita un manoscritto di Goodland, secondo il quale, per arrivare ad una definizione di sostenibilità economica, è necessario trasferire alle altre forme di capitale (naturale ed umano) il concetto di reddito di Hicks centrato sul capitale prodotto dall'uomo.

²⁶ Harrison (1993) ha idee chiare a questo proposito, anche se un po' enfatiche: l'interferenza governativa sui prezzi di mercato è giustificata dalla necessità di assicurare che gli interi costi ambientali siano contenuti nel prezzo del prodotto; questo include i costi per la riduzione dell'inquinamento a livelli accettabili, i costi sopportati da coloro che hanno subito l'inquinamento o il degrado, i benefici persi dai futuri utilizzatori, e così via.

Entrambe le suddette aree problematiche sono alla base dell'economia. Per esempio, uno degli scopi di A. Smith (1776) è dimostrare che la massimizzazione dei vantaggi individuali (l'interesse individuale a soddisfare i propri bisogni) contribuisce a massimizzare il bene comune, grazie all'esistenza di un ordine naturale superiore ad ogni altro ordine creato dal genere umano (una mano invisibile che investe anche l'inclinazione naturale dell'uomo).

Di parere diverso è K. Marx (1859), secondo il quale lo sviluppo della divisione del lavoro e della produttività crea, con la ricchezza materiale, anche i bisogni; essi, pur dipendendo dalla storia, dalla tradizione e dalla cultura delle varie comunità sociali, sono strutturati e ripartiti in ragione del posto occupato dagli individui come componenti di classi sociali all'interno di una società capitalistica.

Soluzioni a questi problemi possono essere cercate con metodi economici, ma questi ultimi devono essere integrati con altre discipline e metodologie. Infatti le relazioni tra bisogno e consumo richiedono di combinare sapientemente la gestione del mercato dal lato della domanda e da quello dell'offerta. E non è così semplice distinguere netti confini di azione, giacché un lato influenza l'altro e viceversa, mentre intricata è la rete di relazioni tra impresa e consumatori.

Quello che occorre è, quindi, un approccio economico innovatore, più complesso ma sicuramente più vitale di quello convenzionale, basato ancora sul convincimento che, dopo tutto, la prima motivazione per l'esistenza dell'impresa sia solamente il profitto (Turner et al., 1994)²⁷.

Perciò, tutti i provvedimenti già citati sono necessari per perseguire la sostenibilità economica:

- i costi debbono essere internalizzati per dare un nuovo indirizzo qualitativo e quantitativo agli obiettivi e all'andamento delle attività economiche, al conseguimento del profitto aziendale e all'innovazione;
- i governi devono fornire orientamenti e quadri di riferimento basati su finalità ed obiettivi generali in grado di prevenire il degrado ambientale;
- tassazione e sussidi devono essere utilizzati per favorire l'assunzione di responsabilità e di impegno ambientale da parte dei cittadini, siano essi fornitori, produttori o consumatori.

²⁷ E' ben nota l'affermazione di A. Smith secondo la quale non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio, o del fornaio, che possiamo aspettarci il nostro pranzo, ma dalla loro attenzione al loro diretto interesse. Molti autori hanno, ovviamente, criticato questa affermazione, sottolineando la necessità di cambiare tale stereotipo. Per esempio, J. Schumpeter (1883 – 1950) definisce l'imprenditore come un catalizzatore di cambiamento e di innovazione. Questa funzione ha un ruolo qualitativamente differente da quella assegnata dall'ordine esistente, infatti lo sconvolge. La capacità di concepire ed introdurre nuovi prodotti e tecniche (processi di produzione) è di primaria importanza nella gestione dell'organizzazione imprenditoriale; il profitto ne è la conseguenza monetaria e l'assunzione di rischio un modo per migliorarla. Secondo Senge (1994), l'idea - guida più pernicioso, penetrata nella cultura imprenditoriale occidentale durante gli ultimi cinquanta anni, è che la finalità dell'impresa consista nel massimizzare il rendimento dell'investimento degli azionisti; non c'è da meravigliarsi dunque se le persone di tali organizzazioni sono disimpegnate, vedono il proprio lavoro come una noiosa routine senza alcuna ispirazione e sono prive di ogni profondo senso di lealtà verso l'organizzazione.

CAPITOLO 5

NUOVI CONCETTI PER L'ANALISI DELLA SOCIETÀ NELL'EPOCA ODIERNA

Da moderno a post moderno

Nel corso degli ultimi due decenni molti autori hanno dibattuto i caratteri principali della transizione dall'epoca industriale ad una nuova, non ancora meglio definita, epoca: post industriale; postmoderna; ultra moderna e così via (Lyotard, 1984; Daudi, 1990; Giddens, 1990; Giarini e Stahel, 1993; Clegg, 1990; Lash, 1990; Paolucci, 1993; Freitag, 1994; Minc, 1993; Touraine, 1984,1992,1994).

Da un lato, secondo alcuni autori, la società può essere ancora analizzata come moderna dato che molti fenomeni che spesso vengono etichettati come postmoderni riguardano, in realtà, l'esperienza del vivere in un mondo che ha caratteri di continuità con l'era moderna, seppure in maniera storicamente nuova (Giddens, 1990).

Dall'altro, alcuni autori ritengono che la società sia significativamente cambiata e che l'epoca attuale si caratterizzi come qualitativamente differente da quella moderna. Si tratta di una nuova epoca storica, di nuovi prodotti culturali, di un nuovo modo di teorizzare il mondo sociale (Ritzer, 1996). Il pensiero postmoderno rifiuta un fondamento universale, storico e razionale nell'analisi della società, mentre preferisce essere relativista ed irrazionale. In altre parole esso mette in discussione la razionalità e gli assunti «meta», sia in generale, sia nella sociologia: concetti che hanno costituito pienamente le basi del pensiero moderno.

Sia che si accetti l'ipotesi interpretativa della postmodernità, sia che si sostenga quella della modernità estrema, nel corrente periodo storico stanno avvenendo significativi cambiamenti concettuali. E molti di essi contribuiscono alla costruzione del paradigma della sostenibilità, formulando nuovi modi di pensare, analizzare e comprendere le dinamiche socio-culturali.

I contenuti di alcuni di tali concetti sono esposti nel seguente elenco ragionato; esso, ovviamente, non è e non vuole essere esaustivo.

Equità

L'uguaglianza è stata una delle grandi promesse della Rivoluzione Francese ed i suoi valori sono stati alla base dell'era industriale e del confronto - scontro tra pensiero liberale, socialista e comunista dell'era moderna.

Cambiamenti sostanziali sono stati introdotti, in vari periodi, nel quadro normativo di molti paesi per ridurre i conflitti derivanti dalle disparità sociali. Durante la fine dello scorso secolo e nella prima metà di quello attuale, la virulenza della «questione sociale» ha portato ad una estesa legislazione del lavoro ed all'introduzione di meccanismi redistribuivi in vari Stati.

Contemporaneamente, la crescita della capacità di spesa di vasti strati sociali divenne la base della produzione di massa, tipica del periodo fordista²⁸. A seguito della grande depressione degli anni '20 (con il New Deal americano), sono state formulate teorie e politiche più esplicitamente orientate allo sviluppo, all'occupazione ed alla redistribuzione dei redditi (Keynes, Roosevelt, etc.). Dopo la seconda guerra mondiale, le disparità fra paesi e regioni divennero la principale preoccupazione politica. Con il Piano Marshall (un vasto programma di trasferimenti di sostegno allo sviluppo di varie aree dell'Europa), i principi fordisti e keynesiani sono stati applicati con successo ad intere economie nazionali.

Anche la parità fra uomini e donne è diventata una questione di pubblico dominio, sostenuta dai movimenti femminili e femministi che hanno fortemente plasmato le nostre società, a partire dal secolo scorso.

L'equità di genere si è così caratterizzata, insieme all'equità sociale, come un concetto fondamentale che ha interessato milioni di persone e numerosi popoli del mondo.

La sociologia ha analizzato e teorizzato a lungo i concetti centrali del dibattito su povertà, spoliazione, benessere, equità, uguaglianza, etica, distribuzione di reddito, di ricchezza e di opportunità. Si tratta di un dibattito che coinvolge la nozione di bisogni (psicologici,²⁹ sociali, economici e culturali, ed oggi ambientali), utilizzata come una questione basilare per studiare il funzionamento della società (ad esempio, T. Parsons e la scuola del funzionalismo strutturale).

Come già detto precedentemente, da questa ricca esperienza emergono discordanze su molti aspetti. Si discute se sia possibile definire i bisogni in termini assoluti o relativi e valutarli oggettivamente o soggettivamente; se sia giusto ed utile stabilire chi debba decidere e come debba farlo (mercato, governo, stato, politici, gruppi, comunità, individui, tecnocrati e programmatori). Il significato stesso di bisogno è oggetto di disaccordo. E' difficile, se non impossibile, identificare la giusta combinazione di domanda e offerta (mercato) in modo da rispondere ai bisogni di un mondo così variegato, nei suoi livelli di reddito e nei suoi stili di vita. Ed anche ammesso che si giunga ad una comune valutazione e determinazione dei bisogni «giusti», è difficile identificare quali strutture sociali siano adeguate a rispondere ad essi (attività, organizzazioni, istituzioni, leggi, comportamenti, valori, stili di vita, etc.).

Infatti, oggetto della discussione non è solo e tanto la produzione di beni e servizi, ma l'essenza dell'umanità, di popolazioni e culture di tipo diverso e di individui con bisogni differenti: psicologici, economici, sociali, culturali, etc.

Le suddette difficoltà sono quindi determinate dai contenuti e dai significati che l'essere umano assegna alla sua società, ma tutto ciò genera spesso un circolo vizioso e tautologico, dato che bisogni e modi per soddisfarli sono anch'essi socialmente determinati.

Nulla esiste che abbia in sé un valore oggettivo, stabilito una volta per sempre e conservato permanentemente. Bisogni, modi per soddisfarli e le loro relazioni sono parti di un processo mediato dal significato che essi acquisiscono nel contesto specifico nel quale avviene l'interazione sociale; e gli attori dell'interazione sociale sono pienamente legittimati a decidere del loro futuro per mezzo di confronti, conflitti, negoziazioni, accordi.

²⁸ Si veda, per esempio, Lutz 1984

²⁹ La psicologia ha contribuito alla definizione dell'origine e delle dinamiche dei bisogni, dei comportamenti e delle abitudini, suggerendo metodi sperimentali di definizione delle gerarchie dei bisogni (es. A. Maslow).

Si tratta del modo di essere insito nella natura del genere umano; una specificità antropocentrica che deve uscire dal contesto di pensiero che lo ha spesso separato dalla natura e dalle altre specie viventi.

Pur non esistendo, quindi, valori in sé e per sé oggettivi, il dibattito sui bisogni deve includere anche gli altri *stakeholders* (interlocutori) della natura. Molti di loro non possono parlare (o perché non umani o perché non ancora nati). Deve quindi crescere la consapevolezza del genere umano non soltanto sulla quantità ma anche sulla qualità dei suoi bisogni. Da tale consapevolezza dipende il modo in cui vengono usate le risorse ambientali per il bene di tutto il Pianeta Terra.

Per le suddette motivazioni, il raggio di azione della politica sociale (nella quale istruzione, salute, condizione femminile assumono una particolare importanza) deve incorporare l'uso delle risorse ambientali nella discussione sulle politiche dei redditi e dei profitti, della povertà e della ricchezza, della produttività e degli investimenti, diventando determinante ai fini dello sviluppo sostenibile (Adriaanse, 1995).

Come espresso anche dalla Dichiarazione di Rio nel 1992, è questo il significato di equità, come la prima delle priorità del SD tesa a soddisfare i bisogni degli esseri umani rispettando le diverse culture e specificità individuali, collettive e biologiche esistenti sul Pianeta.

Scienziati, filosofi e pensatori di varie discipline, i governi firmatari della Dichiarazione di Rio (delle sue convenzioni ed i suoi protocolli), i governi firmatari del Protocollo di Kyoto nel 1997, tutti insieme hanno espresso un accordo nell'affermare che il suddetto significato di equità deve trovare applicazione sia all'interno della singola comunità sociale, sia tra comunità diverse, sia tra generazioni (presenti e future).

Tale accordo prevede che alle generazioni future dovrebbero essere riservate almeno le stesse opportunità della generazione attuale, dando loro un esempio positivo di come fare per collaborare con le altri componenti della natura terrena, invece di minacciarne l'esistenza e le potenzialità.

Inoltre, è chiaro che garantire uguali opportunità nell'accesso alle risorse implica un cambiamento nei correnti modelli di sviluppo e di vita, nel rapporto fra le comunità più ricche e quelle più povere del mondo.

Molte fra queste ultime potrebbero essere considerate creditrici se si prendesse in considerazione il grande trasferimento di risorse naturali storicamente avvenuto verso le prime. E' ampiamente riconosciuto che i modelli di consumo della parte più ricca del Pianeta hanno come conseguenza la spoliazione di risorse della parte più povera.

Perciò l'equità richiede imperativamente una riduzione di questi alti livelli di consumo al fine di garantire una distribuzione sostenibile delle risorse.

Questo significa riconsiderare (e non esportare verso altri paesi) modelli e stili di vita dei paesi industrializzati occidentali, adottando un approccio multiculturale e le filosofie della moderazione, già richiamate precedentemente in questo libro.

Come principio, ovviamente, l'equità non si applica soltanto alle relazioni fra il Nord (o Primo Mondo) ed il Sud (Terzo o Quarto Mondo), ma anche all'interno dei paesi sviluppati al fine di combattere la povertà presente nelle loro comunità.

Il nuovo significato di equità investe quindi la capacità di una società di governare se stessa senza compromettere le opportunità di sviluppo delle altre. Questo significa che ricchezza, benefici e rischi derivanti dall'uso o dalla trasformazione dei sistemi naturali devono essere distribuiti, riconoscendo il contributo che ciascuna componente della società apporta all'impegno comune di affermare stili di vita favorevoli allo sviluppo sostenibile.

Cultura e civiltà

La discussione sul significato e sulle relazioni dei concetti di cultura e civiltà è tuttora aperta.

In senso generale, il significato di *cultura* è inteso come coesione di idee, valori, convinzioni, norme e modi di agire, condivisi dai membri di una qualsiasi comunità o sistema organizzativo. La cultura può essere definita come un complesso quadro di valori e credenze che caratterizza (provviene da ed influenza) gli attori della comunità, le loro decisioni ed azioni in un processo continuo teso ad affrontare, anticipare e gestire il cambiamento. Quindi, la cultura (E. Morin, 1994) si riferisce a tutto ciò che è singolare, originale, locale ed esprime il senso ed il razionale (*ethos*) di una comunità, di un gruppo etnico, di una nazione, etc. (identità culturale). Le culture vanno quindi comprese e confrontate, ma non possono essere catalogate e misurate in relazione a concetti e valori di una sola specifica cultura (magari quella dominante).

L'evoluzione del concetto «cultura» tende a non essere solo ed esclusivamente antropocentrico. Infatti, un ecosistema può essere inteso come complesso modo di vita in continua evoluzione e con molteplicità di componenti ed interazioni, con diverse e costanti modalità di interscambio (interno ed esterno) di «informazione, materia ed energia» (A. De Marchi, 1992). In tal senso, un ecosistema esprime contenuti culturali che abbinano sia le componenti umane sia quelle non umane.

E' evidente, pertanto, che oggi il concetto di cultura travalica il mondo umano e ne mette in discussione i confini (P. Rossi, 1991), riducendo la distanza tra essere umano ed altri esseri viventi. Questo è risultato del dibattito scientifico che riguarda varie direzioni, da quell'etnologica a quelle etnografiche, etologiche, sociologiche ed ecologiche.

Per *civiltà* si è inteso il progresso dell'umanità (si veda «*Civilising Process*», Elias Norbert, 1939), attribuendo ad essa un significato di maggiore universalità (globalizzazione – Giddens, 1990).

Valori provenienti da una comunità o da un paese possono, per esempio, divenire universali. I valori di '*Liberté, Egalité, Fraternité*' originarono come espressione culturale di una specifica società nel corso di uno specifico periodo storico, ma hanno acquisito un significato universale, appunto come «civiltà».

Due secoli di civiltà sono partiti dalle culture occidentali basate sulla razionalità e su un orientamento strumentale verso il dominio della natura fisica (J. O'Neill, 1995).

Oggi sembra apparire un nuovo processo di civiltà fondato sull'integrazione multidimensionale fra culture (attuali, dal passato e per il futuro) ed anche sul significato universale di riconciliazione fra umanità e natura (E. Morin, 1994).

Progresso

Il concetto di progresso è legato alla visione della storia come percezione della manifestazione e dello sviluppo delle azioni umane. Fin dal suo inizio, la sociologia ha definito il progresso come lo sviluppo graduale ed inevitabile delle capacità umane (Comte, 1830 – 1842), crescente sofisticazione della conoscenza scientifica e del miglioramento della qualità della vita. Tale concetto si basava su teorie e prospettive evolutive (dinamica sociale – Comte; evoluzione sociale – Spencer; sviluppo sociale – Marx ed Engels) coerente con la cultura predominante del diciannovesimo secolo (ottimistica, razionalistica e materialistica).

Sembra oggi più evidente, rispetto alle età precedenti, che il processo storico debba essere visto come una serie frammentata e discontinua di eventi legati non per necessità ma per casualità e coincidenze, piuttosto che un susseguirsi continuo e monotono di eventi consecutivi (P. Daudi, 1990). Questa nuova visione è chiaramente influenzata da almeno tre elementi chiave: il fallimento della scienza nel creare una sorta di utopia morale valida per tutta l'umanità; l'emergere del dubbio; l'improvvisa esplosione della dimensione ambientale.

Equilibrio sociale

Secondo molti sociologi del passato (ad esempio, Pareto e Parsons), quando si introducono cambiamenti in una società, inevitabilmente si tende a raggiungere lo stato di equilibrio attraverso nuovi livelli e nuovi tipi di scambio sociale. Esisterebbe così una sorta di legge naturale riferita all'equilibrio sociale, secondo la quale forze o tendenze opposte, presto o tardi, si neutralizzano a vicenda. Questo significa che, essendo data per scontata la tendenza all'equilibrio dei sistemi sociali, i cambiamenti (equilibrio in movimento e squilibrio) sono inevitabilmente funzionali al nuovo ordine sociale.

A parte l'evidente fattore tautologico, appare chiara l'influenza di una certezza deterministica (e fatalistica) secondo la quale i problemi, prima o poi, si risolveranno da soli o con l'aiuto dell'evoluzione umana e di altri fattori. Viene così meno la riflessione sulle molteplici opzioni che si possono aprire e delle alternative che possono essere seguite, mentre si afferma la tendenza a decidere subito sugli aspetti più visibili del problema, rinviando le sue effettive soluzioni a tempi più lontani.

Attualmente questo significato di «equilibrio sociale» non è più in grado di spiegare il cambiamento ed è fortemente messo in discussione dalla teoria dell'incertezza (Giarini e Stahel, 1993) e da nuovi principi, quali quello precauzionale, emersi dalla posizione ambientalista.

Complessità

Oggi la sociologia, analogamente ad altre discipline, utilizza frequentemente questo concetto. Naturalmente la nozione di complessità sociale non è nuova ed ha caratterizzato molte teorie (ad esempio, quelle dei sistemi, del funzionalismo strutturale, dell'azione sociale) e molti autori (Spencer, Pareto, Parsons, Luhman).

Ad esempio, in latino *complecti* significa abbracciare e questo termine indica che la realtà non è scomponibile ma comprensibile (dal latino *cum* = con, insieme e *prehendere* = prendere). La realtà va quindi colta insieme.

Il significato di complessità è diverso da quello di complicazione (dal latino *cum* e *plicare* = piegare, avvolgere) che parte dal presupposto che la realtà sia scomponibile e pertanto è importante conoscere nei dettagli gli elementi che la formano.

Il pensiero attuale si orienta sempre più all'analisi della complessità, preferendo la generalità allo specialismo ed alla frantumazione del sapere.

Un ampio cambiamento è intervenuto nell'orizzonte teorico ed esso è stato promosso da molti scienziati, quali A. Einstein, I. Prigogine, E. Morin, G. Bateson, F. J. Varela, H. von Foerster. Costoro hanno sottolineato la limitatezza e l'unilateralità delle concezioni razionali, lineari e meccanicistiche.

Termini quali ragione, ordine, simmetria, certezza, misurabilità, armonia, equilibrio, omogeneità, legge, verità, obiettività, razionalità, regolarità e prevedibilità sono stati fortemente messi in discussione.

Al contrario, le teorie della complessità affermano che vita, umanità, evoluzione, cambiamento, conoscenza, etc. sono originate da, e vanno di pari passo con, disordine, caos, perturbazione, dissimmetria, instabilità, squilibrio, flussi, turbolenza, non linearità, marginalità, incertezza, relatività, disarmonia, frattalismo, imponderabilità, etc.

Questo è tanto più vero oggi. Infatti, nell'attuale interdipendenza complessiva (globalizzazione), le azioni locali producono ampie conseguenze in termini di distanza (spazio), tempo e dimensione. La globalizzazione mette assieme simultaneamente iniziative differenti, eccezionali, individuali e frammentate.

Perciò soltanto un pensiero strategico può collegare (olismo) tali eventi e gestire la complessità. E' necessario un modo di pensare olistico, in grado cioè di rispettare ciò che è diverso (e divergente), le sfaccettature multidimensionali di una situazione e di un problema (frattale e ologramma), agendo sulle loro interdipendenze³⁰.

Infatti, il tutto è nella parte ed ogni parte è nel tutto. Come affermava Pascal, tutte le cose sono causa ed effetto, mediate ed immediate, connesse e separate allo stesso tempo; quindi è impossibile conoscere una parte senza conoscere l'intero e viceversa.

In termini assai noti agli ambientalisti, ciò significa pensare globalmente ed agire localmente e, viceversa, agire globalmente e pensare localmente.

L'ecologia, nel senso culturale più ampio, ha chiaramente giocato un ruolo chiave in questa riforma del pensiero umano, agendo sui comportamenti sociali e collegando dimensioni prima separate, quali quelle dell'economia e dell'ambiente.

Caos

Baker (1993), in particolare, ha analizzato le implicazioni sociologiche della teoria del caos, che ha le sue radici nella fisica.

Il nuovo concetto di caos (J. Briggs 1993) è stato introdotto da Lorenz ed altri studiosi durante gli ultimi anni '60 - '70. Questo concetto contiene un'evidente frattura con il passato; infatti il caos è ordine dinamico.

Il carattere distintivo di un dinamico sistema caotico è basato sulla sua estrema sensibilità. Esso è sempre mutevole e non ritorna mai al suo status precedente.

Ovviamente, anche questo concetto è in parte antico. Va ricordato, ad esempio, l'aforisma di Eraclito sul fiume del tempo (non si entra mai due volte nello stesso fiume del tempo); aforisma valido anche per un fiume d'acqua, come insegna l'ecologia. Quest'ultima evidenzia la natura di continuità caotica dei fenomeni naturali (acqua, energia, clima, etc.) e le conseguenze che su di essa si manifestano con l'azione della razionalità umana.

La teoria del caos si fonda sulla natura olistica della dinamica non lineare. In altre parole, i sistemi dinamici sono olistici, possiedono un carattere di completezza per cui le parti si influenzano a vicenda e globale (intero) e locale (parte) si influenzano contemporaneamente.

³⁰ Come scrive P. Drucker (1993), citando E. M. Forster (1879-1970), è molto importante collegare ciò che si conosce o si sta per conoscere; questo è il principio per promuovere la produttività della conoscenza.

L'effetto di retroazione può amplificare alcune imprevedibili influenze (esterne o interne), mostrando la forte connessione olistica fra tutte le componenti.

Originato da altre discipline (ad esempio, la meteorologia), il nuovo concetto di caos ha influenzato fortemente molti aspetti della sociologia (si veda ad esempio il concetto di complessità) e di altre discipline. Va comunque ricordato che il pensiero basato sulla linearità dell'ordine sociale era già stato messo in discussione da molti scienziati. Ad esempio, la necessità di innovare il pensiero filosofico per comprendere le dinamiche sociali portò Bertrand Russell ad ammettere che in ogni schema ordinato, tendente a formare il modello della vita umana, è necessario introdurre una certa dose di anarchia.

La nozione di geografia frattale, introdotta da Mandelbrot, è ora applicata (insieme a quelle di oloni, ologrammi etc.) nell'analisi e nelle trasformazioni dei sistemi organizzativi, delle istituzioni, dei poteri, degli organismi politici e sociali (ove oggi prevalgono i concetti di sussidiarietà, federalismo, organizzazioni virtuali e simboliche, etc.) e ha evidenti riflessi nella cultura d'impresa (Pasmore, 1994; Mc Hugh et al., 1995; Handy, 1993 e 1994; Senge et al., 1994).

E' pertanto evidente che, con la teoria del caos, il collegamento delle teorie sociali con il pensiero ecologico, biologico e ambientale, diventa sempre più stretto ed interattivo.

Cambiamento

Il cambiamento costituisce il fondamento della dinamica sociale. Sebbene, ai suoi esordi, la sociologia sia stata influenzata da una sorta di concetto meccanicistico di progresso (ad esempio la legge dei tre stadi della conoscenza umana, «teologico, metafisico e positivo», elaborata da Comte), la società non è mai stata considerata statica.

Essa è frutto di trasformazioni che si susseguono continuamente. Può trattarsi di trasformazioni lente, graduali, quasi impercettibili oppure veloci, scioccanti, sconvolgenti, imprevedibili, implacabili, onnipresenti. Le trasformazioni possono essere molto vaste in dimensione ed intensità, di breve o di lungo termine, con effetti di piccola e grande scala; operano contemporaneamente a livello locale e globale (Pasmore, 1994).

Occorre, inoltre, notare che la corrispondenza tra cambiamento e progresso, caratteristica del diciannovesimo secolo, è stata fortemente messa in discussione, dato che il cambiamento può essere positivo e/o negativo, regressivo e/o progressivo, costruttivo e/o distruttivo.

In sintesi, è possibile affermare che il cambiamento: è un processo continuo che si basa sul saggio uso delle risorse disponibili; si configura mentre viene attuato; si basa sulla prefigurazione del futuro e si attua con forte flessibilità di modelli; non avviene tutto assieme ad un'ora stabilita; è basato sulla partecipazione di tutti i soggetti e le componenti coinvolte nella situazione e nel sistema di riferimento.

Il cambiamento è dunque frutto del rapporto tra le singole parti ed è tessuto dalla combinazione tra loro; dipende dall'apertura della parte-componente e dell'organismo più ampio ad intessere continue, contemporanee interazioni; più una parte (ad esempio un ecosistema locale o una comunità sociale) è aperta al suo interno e conserva la diversità delle sue componenti, più aperta potrà essere all'esterno; e viceversa.

Esiste, quindi, una chiara correlazione fra i suddetti modi di intendere il cambiamento e quelli emersi da parte ambientalista sulla crescita e lo sviluppo. In termini sociologici, si tratta della dinamica dell'interazione sociale; un'interazione mai statica ed ordinata.

Incertezza

Sostituisce la certezza³¹ ed indica (Giarini e Stahel, 1993) l'interazione fra diverse opzioni ed alternative.³² E' il luogo naturale dei principi dialogici che mettono insieme assunti complementari o antagonisti (ad esempio, conservazione, rivoluzione, resistenza)³³.

E' l'espressione della circolarità, della retroazione, della complementarità, della completezza, della solidarietà, dell'olismo, etc.

Tale dinamica si ritrova nei concetti della *fuzzy logic* elaborati recentemente da Bart Kosko (1993) e già usati da Lofti Zadech negli anni '60. *Fuzzy* significa soffice come una pelliccia, di forma e di contorno sfumati, non chiaramente definiti, indistinti, vaghi. Il simbolo del Tao (*yin-yang*), che rappresenta le contraddizioni e l'unione dei contrari, può essere considerato l'emblema della *fuzzy logic*.

Questa è un'altra maniera di pensare, collegata maggiormente al misticismo orientale (dal Buddismo, al Taoismo, allo Zen, allo stesso pensiero di Mao Tse Tung), piuttosto che alla cultura occidentale. Nulla è assoluto.

Non esiste dicotomia ma solo continuità in un costante processo olistico. Non c'è una logica rigida ma flessibilità. Vari e diversi punti di vista coesistono e si combinano nello stesso tempo.

C'è tolleranza e dialettica; unità e connessione tra concetti, spesso considerati differenti o contrastanti (ad es. incertezza e certezza, caos e ordine, semplicità e complessità, ecc.) dalla cultura occidentale dell'epoca moderna.

Per tali motivi, si può ritenere che la *fuzzy logic* contribuisce al pensiero postmoderno e ne favorisce la capacità di apertura verso le altre culture e filosofie del mondo.

La realtà stessa è incerta. Come B. Groethuysen usava affermare «Essere realisti, che utopia!» (citato da Morin, 1994).

Oggi è chiaro che gli esseri umani percepiscono la realtà come ciò che essi pensano sia. Come insegna la ben nota commedia di Pirandello dal titolo «Così è se vi pare», la realtà stessa è un altro concetto dialogico. La realtà fattuale può risultare irreali (il cambiamento futuro può capovolgere ciò che si è ritenuto essere vero), l'irrealità può essere reale (quando ciò che si era ritenuto irreali o falso, o frutto della pazzia, si rivela successivamente vero).

Jameson (1984) sottolinea che c'è una prodigiosa espansione della cultura in tutto il regno del sociale, al punto di poter affermare che qualunque cosa nella nostra vita sociale – dal valore economico e dal potere statale fino alle pratiche ed alla struttura profonda della stessa psiche – è diventata «culturale» in un senso originale e non ancora pienamente teorizzato; il «reale» è trasformato in pseudo-eventi, in immagine o simulacro, nei quali non si distingue l'originale dalla copia.

³¹ Giddens (1990), nel citare Popper (1962) «tutta la scienza si regge su un terreno instabile», afferma che «Non vi è *nulla* di certo nella scienza e niente può essere provato, anche se le più sicure informazioni sul mondo alle quali possiamo aspirare sono frutto dell'impegno scientifico».

³² Parafrasando Albert Einstein, un problema non può essere risolto al livello di pensiero al quale, e con la stessa cultura con la quale, è stato creato o percepito.

³³ Secondo Gelatt (1991): Sembra paradossale essere incerti e positivi, imparare a prendere una decisione e cambiarla, e divenire allo stesso tempo razionali ed intuitivi? Sì, ma vi siete accorti che il futuro è pieno di paradossi? Essere ottimisti circa ciò che potrebbe accadere può cambiare ciò che accade. Essere positivi e fiduciosi in quello che state cercando di fare vi consente di rilassarvi e, paradossalmente, di concentrarvi.
Come afferma Minc (1993), ieri, avevamo il diritto di essere fatalisti per ottimismo, ormai dobbiamo essere audaci per pessimismo.

Uno dei famosi assunti di Baudrillard è che noi viviamo nell'età della simulazione dove l'iperrealtà diventa realtà, o ancora più reale della realtà. Altri autori concordano con questa opinione. Per esempio, secondo P. Daudi (1990), essendo incerti gli eventi reali stessi, l'interesse andrebbe concentrato sulla rappresentazione di questi eventi.

In altre parole, la realtà diventa iperrealtà e si crea una catena nella quale il soggettivo simula l'oggettivo; la rappresentazione opera come se fosse un concetto, e, simultaneamente, il concetto si riduce ad uno stato di pura rappresentazione (Pecheux, 1982 citato da P. Daudi).

L'incertezza positiva rende possibile respingere l'intera idea dell'esistenza di confini tra le varie discipline (fortemente rifiutata da Baudrillard). Questo contribuisce a nutrire la creatività qualunque e dovunque siano le differenze. Infatti, anche la certezza scientifica è relativa. Ad esempio, Albert Einstein scrisse che, nella misura in cui le leggi della matematica si riferiscono alla realtà, esse non sono certe e, nella misura in cui sono certe, esse non si riferiscono alla realtà.

Inoltre, se prima l'attenzione era diretta alla certezza di tre dimensioni temporali (passato, presente e futuro), oggi essa si concentra sulla relatività della percezione che l'essere umano ha di esse (E. Morin, 1994). Si è infatti più consapevoli del susseguirsi di percezioni al «presente» delle tre dimensioni temporali: il presente del passato, il presente del presente ed il presente del futuro (come aveva già fatto notare S. Agostino). Si può, quindi, ritenere che esiste una forte relazione fra l'incertezza sociologica ed i concetti ambientalisti di limite, cautela, consapevolezza, posterità.

L'essere umano più diventa consapevole dell'incertezza, più può apprendere ad usarla positivamente al fine di: comprendere la relatività della scienza e del sapere; combinare antiche e nuove culture; comprendere culture diverse; relativizzare quanto viene percepito come «reale»; comprendere i limiti delle verità «oggettive»; stimolare la possibile realizzazione di quanto viene percepito come «irreale» (o utopistico) in un dato periodo temporale; trovare soluzioni strategiche e risolvere problemi, percependo rischio e vulnerabilità di molte azioni, modalità comportamentali e di pensiero.

Rischio

Rischio e vulnerabilità non sono più limitati all'attività individuale ma potenzialmente si diffondono al di fuori della sfera individuale di controllo. Ad esempio, sono oggi evidenti le molteplici minacce alla sopravvivenza dell'umanità e dell'ambiente naturale. Giddens (1990) individua sette termini che delineano il profilo di rischio del mondo attuale:

- globalizzazione nel senso di intensità (ad esempio, una guerra nucleare minaccia tutta l'umanità);
- globalizzazione nel senso di numero crescente di eventi contingenti (ad esempio, i cambiamenti della divisione mondiale del lavoro interessano sia la singola persona che grandi masse del pianeta);
- rischio derivante dall'ambiente creato o dalla natura socializzata (ad esempio, l'applicazione del sapere umano all'ambiente fisico);
- sviluppo di ambienti di rischio istituzionalizzati (ad esempio, i mercati d'investimento che influiscono sulle aspettative di milioni di persone);
- consapevolezza del rischio come tale (le lacune di sapere nei rischi non possono essere convertite in certezze dal sapere religioso e magico);
- consapevolezza diffusa del rischio (molti dei rischi ai quali siamo collettivamente esposti sono noti a molte persone);
- consapevolezza dei limiti del sapere esperto (nessun sistema esperto può avere una conoscenza totale delle conseguenze derivanti dall'applicazione di principi esperti).

Possono quindi esistere contemporaneamente lacune di sapere e consapevolezza, mentre la vulnerabilità aumenta anche per effetto della diffusione dei *sistemi esperti* che possono non essere affidabili nella prevenzione del rischio totale.

Giarini e Stahel (1993) sollecitano l'adozione di una strategia globale per far fronte al rischio che essi definiscono puro, superiore alla capacità individuali di controllo e di intervento. Questo genere di rischio è divenuto anche quello economicamente più significativo ed ha superato ed incorporato il rischio imprenditoriale tradizionale.

Oggi è quindi evidente come dimensione, intensità e qualità di rischio e vulnerabilità impongono il coinvolgimento delle persone e delle loro comunità sociali. Controllo ed azioni, volte a prevenire ed a reagire al rischio, devono essere sviluppate a livello locale nell'ambito di una consapevolezza globale.

Tempo, spazio, dimensione fisica

L'aggregazione e la disaggregazione di tempo, spazio e materia portano ad una nuova concezione del rapporto uomo – natura.

Si è già scritto che Giddens (1990) ha trattato tali aspetti evidenziando come la loro differenziazione e specializzazione abbia fortemente caratterizzato l'era moderna (Giddens, 1990) e come essi acquisiscano oggi nuovi livelli di intensità e nuovi significati.

Secondo E. Morin (1994), la complessa costituzione planetaria di spazio, tempo e materia consente una combinazione interattiva fra almeno tre dimensioni: dimensioni micro (cioè le relazioni interpersonali), dimensioni meso (cioè i gruppi etnici, le comunità) e dimensioni macro (cioè le grandi aree di civiltà ed il pianeta stesso). Luoghi del mondo differenti, epoche diverse (arcaica, rurale, industriale, post-industriale) e dimensioni differenti (piccole, medie, grandi) sono oggi talmente connessi da poter far concepire una nuova unità tra diversità³⁴.

Questo è possibile grazie al ruolo svolto dalla tecnologia dell'informazione nello sviluppare le capacità intellettuali dell'umanità e nell'attribuire all'attività e al lavoro umano una nuova dimensione rispetto ai meccanismi sincronizzati uomo/macchina sperimentati durante l'era industriale.

Se questa sincronizzazione era allora basata sulla specializzazione e sulla velocità, oggi è possibile divenire più generalisti. L'essere umano, dotando le macchine di programmi che incorporano parti della sua intelligenza, si libera sempre più di attività specializzate. Il computer, definito come strumento tanto veloce quanto stupido (in genere non può vivere senza l'intelligenza trasmessagli dall'uomo), è un tipico esempio della trasformazione dall'uomo che lavorava per la macchina (era infatti chiamato «forza - lavoro») all'uomo che lavora con l'aiuto delle macchine, utilizzandole per lavori specializzati, pesanti e rischiosi.

L'abbinamento di tali nuovi strumenti (computer) con sistemi esperti (progettati e gestiti dall'uomo) consente di collegare tempi (passati, presenti e futuri), luoghi (casa, lavoro, etc.) e spazio (dimensione globale fatta di tanti luoghi diversi – si veda il ruolo di reti quali Internet).

Si è così giunti alla connessione di interi processi (Hammer e Champy, 1994) che potrebbero rallentare il flusso giornaliero di tempo, energia e materiali, nonché di persone, nel mentre viene accelerata la globalizzazione di tempo - spazio - dimensione.

³⁴ Va sottolineato il ruolo della realtà virtuale che, per mezzo di sofisticati sistemi esperti, consente la connessione fra spazio, luogo, tempo e dimensione fisica.

Su tali tendenze, che contribuiscono alla dematerializzazione delle società attuali, si basano le strategie finalizzate alla riduzione di domanda ed intensità di energia, di trasporto e di materiale nel ciclo economico (*decoupling*) con probabili riflessi positivi dal punto di vista del risparmio delle risorse ambientali e della ricerca di nuovi percorsi di qualità della vita umana.

Sapere

Il Sapere combina aspetti e componenti della cultura trasmessi ereditariamente, da una generazione all'altra, con quelli acquisiti e scoperti con varie forme di apprendimento. Sapere, cultura e civiltà (si vedano le definizioni formulate più sopra) sono quindi legati strettamente.

Il rapporto tra sapere e cultura esprime un processo che accomuna innovazione e cambiamento di valori e capacità (sociali e tecniche) all'interno di un flusso non sempre codificabile in ogni sua modalità di funzionamento. Si tratta di *tacit knowledge* (M. Polany, 1958), ossia della conoscenza tacita che include sia quanto si apprende dimenticando come lo si apprende, sia quanto si conosce a livello pre-riflessivo, non conscio, intuitivo, etc.

Sapere e cultura sono basati sul ruolo prioritario del contesto locale, tanto è che modi di agire e di pensare tipici di alcune culture non trovano facile trasferibilità in altri contesti. Anche pratiche quotidiane di successo (generalmente chiamate buone pratiche) in un determinato contesto possono portare ad insuccesso quando applicate ad altre realtà locali.

Il rapporto tra Sapere e civiltà esprime un processo di maggiore universalità (globalizzazione). Ad esempio, tutte le argomentazioni sviluppate in questo capitolo rivelano casi significativi di cambiamento concettuale, dimostrando come il destino di molti paradigmi scientifici sia quello di mutare. Tale naturale fenomeno è stato ampiamente trattato da Kuhn (1962). Egli ha evidenziato come concetti, modelli e progetti di pensiero basati su esempi (così la filosofia greca usava il termine «paradeigma») siano utili a definire per un certo periodo di tempo i problemi esaminati da una comunità scientifica. Tali paradigmi devono comunque essere aperti a nuove possibilità di risolvere tali problemi con altri approcci, lasciando spazio a rotture e conflitti tra essi e consentendo l'emersione di una molteplicità di saperi.

E' proprio questa molteplicità che fornisce maggiore universalità al Sapere, facendo evolvere i paradigmi delle varie comunità scientifiche, quando essi non sono più adeguati alla comprensione dei cambiamenti che si manifestano negli innumerevoli e diversi contesti.

In tale processo evolutivo, come spiegato da Giddens (1990), il Sapere contribuisce alla trasformazione dei fenomeni che sta analizzando, essendo a sua volta trasformato da essi («riflessività del sapere»).

In altre parole, il Sapere ed i suoi paradigmi scientifici cambiano con il mutare della società. Mentre si conosce ciò che stiamo lasciando, non è dato sapere dove stiamo entrando né cosa stiamo creando. Quello che sembra chiaro è il bisogno di nuovi modi di conoscere per analizzare, avvicinare e comprendere la molteplicità del presente e la futura condizione umana, capitalizzando le esperienze passate.

Nell'attuale transizione occorre cercare di capire quanto sta accadendo e quali sono i sintomi del cambiamento. C'è necessità di nuove conoscenze, di un continuo processo di apprendimento e di azione attraverso la de-costruzione e la costruzione, l'aggregazione e la disaggregazione, la differenziazione e la similarità, la de-connessione e la connessione (Daudi, 1990; Giddens, 1990; e molti altri già citati).

In breve, questo significa analizzare e confrontare situazioni, culture e pratiche differenti, mischiare approcci (tra i quali quelli che provengono dal lato ambientalista dell'umanità).

L'era post-industriale richiede una «Persona Colta» (Drucker, 1993) ed un'umanità in grado di esprimere una cultura multidimensionale e una nuova civiltà (E. Morin, 1994).

In questa direzione, come afferma Lyotard (1984), il «sapere postmoderno non è esclusivamente uno strumento di potere. Raffina la nostra sensibilità per le differenze e rafforza la nostra capacità di tollerare l'incommensurabile».

In tal modo, i postmodernisti concepiscono nuove idee e nuovi modi di pensiero che hanno importanti relazioni con, e sono influenzati da, altre discipline e culture, come può rilevarsi nella teoria sociale multiculturale.

Si può notare, perciò, come il postmodernismo, più del modernismo, sia contraddistinto da una sorta di *compassione* culturale. Naturalmente si tratta di una compassione come viene intesa nella letteratura buddista: chiara accettazione o riconoscimento dell'altro, come di se stessi, interesse per gli altri, distacco da se stessi.

In altre parole, parafrasando Lyotard, il pensiero postmoderno vede nella ricerca di una pluralità di culture eterogenee il modo per migliorare la conoscenza; Sapere nel quale il pensiero «scientifico» non ricopre più un posto privilegiato.

Capitale umano

La sociologia ha attribuito un significato sempre più ampio al ruolo del lavoro: da forza - lavoro e manodopera a risorse umane (*Human Relations Movement*, 1920 – 1940), a capitale umano³⁵.

Il capitale umano è determinato da una continua interazione sociale basata sulla qualità della mutualità. La mutualità implica il riconoscimento ed il rispetto di e fra tutte le componenti di un sistema sociale. La mutualità si basa sulla «fiducia» (Giddens, 1990), elemento chiave determinato tramite conflitto, negoziazione, accordo e co-decisione. In altre parole, l'individuo non può vivere senza «i molti» altri e viceversa: ha bisogno di esprimere e ricevere «fiducia» in quanto costituisce un'entità sociale che è contemporaneamente una parte e un tutto di un più ampio organismo vivente.

Questa interdipendenza, socialmente determinata, è costituita dalla fusione di opposti e da atteggiamenti dicotomici, quali isolamento e partecipazione, dipendenza ed autonomia.

Il capitale umano è, quindi, la combinazione di risorse individuali, sociali, tangibili ed intangibili, tacite e codificate. E' la «conoscenza», intesa come insieme di «saperi» che gli individui acquisiscono nel corso della loro vita ed usano per elaborare ed implementare idee, teorie, concetti, iniziative di vario genere, incluse attività produttive di beni e servizi, orientate al mercato o fuori di esso.

Il capitale umano si basa sul miglioramento costante delle abilità e delle capacità di: analizzare, diagnosticare, concepire proposte, progettare, sperimentare, migliorare, realizzare, valutare, diffondere soluzioni. Non si tratta solo di qualità tecniche o amministrative, ma fondamentalmente di capacità di sviluppo individuale autonomo e complessivo; capacità di tipo imprenditoriale che implicano assunzione del rischio, soluzione dei problemi, negoziazione, collaborazione, decisione, innovazione gestionale, etc.

³⁵ Questo concetto è ampiamente comprensivo e si riferisce alla società ed al suo sistema organizzativo come organismo vitale nel quale la dimensione umana ha un ruolo primario. Non dovrebbe essere perciò confuso con la teoria sul capitale umano, frutto delle dissertazioni di A. Smith, come investimento in futura capacità di guadagni della persona (salari) e di profitti (e produttività) dell'azienda.

Tali capacità rappresentano le identità culturali e le potenzialità delle comunità sociali di un contesto locale.

Il significato di capacità si è spostato dalla specializzazione all'acquisizione di metodi di apprendimento continuo. Nuovi stili di lavoro tendono a valorizzare il comportamento personale e sociale; spingono all'acquisizione ed allo sviluppo di un nucleo forte di conoscenze all'interno della percezione globale della vita dinamica di un'organizzazione; stimolano flessibilità, elasticità e la capacità di utilizzare positivamente l'incertezza. Questi ingredienti sono richiesti agli individui in quanto capitale umano a qualsiasi livello di organizzazione economica e sociale.

Si tratta di capacità sulle quali si basa anche l'occupabilità (*employability*) di una persona. L'occupabilità è infatti intesa come *mix* di capacità collegate alle molteplici attività differenti in cui si è progressivamente o simultaneamente coinvolti; un *mix* di subordinazione e di autonomia, di impiego ed auto-impiego, di cultura del lavoro dipendente e di cultura imprenditoriale; un'alternanza di fasi di occupazione e di disoccupazione.

L'occupabilità contribuisce a modificare il significato di occupazione tipico dell'era industriale ed è probabile che quest'ultimo sia destinato ad esaurirsi (Robertson, 1985).

Consistenti cambiamenti nell'organizzazione della vita e del lavoro umano evidenziano l'importanza di attività, un tempo ritenute improduttive, necessarie a rispondere a bisogni e scopi individuali e sociali (tra esse anche quelle finalizzate ad alimentare il capitale umano, cioè istruzione, formazione, sanità, etc.).

In molte delle società attuali, oltre al lavoro remunerato (occupazione), si stanno sviluppando opportunità di lavoro legate ad attività scambiate direttamente tra le persone (lavoro sociale, reciproco auto-aiuto, volontariato, banche del tempo, etc.).

E' probabile, quindi, che il concetto di occupazione ridarà al concetto di lavoro il ruolo centrale che gli era appartenuto in precedenza. La riscoperta di vecchie e l'invenzione di nuove forme di attività renderanno sempre più necessaria una buona dotazione di capitale umano come capacità decisionali vitali quali: cambiare la propria mentalità; sviluppare l'apertura mentale; responsabilizzarsi e migliorare l'autonomia personale; imparare ad apprendere; essere creativi e imprenditori di se stessi; in sintesi, essere proattivi nei confronti di se stessi e degli altri esseri viventi, umani e non, acquisendo consapevolezza e responsabilità verso la società e l'ambiente naturale.

Del resto, senza un buon capitale umano, senza la valorizzazione delle risorse e delle potenzialità umane dei vari contesti locali non è possibile coniugare sviluppo e sostenibilità. Esse sono il frutto del processo umano e sociale, dinamico e continuo in quanto sono oggi necessari consistenti cambiamenti ed interventi per riconciliare l'umanità alla natura.

Necessità di comprensione e linguaggio comuni

La rassegna dei cambiamenti concettuali sopra sintetizzati mette in evidenza come essi siano determinati da una positiva e reciproca contaminazione tra le varie discipline del pensiero umano.

Tale processo ha sicuramente contaminato la sociologia, dato che il suo fondamento scientifico risiede proprio nell'analisi delle società e dei loro cambiamenti.

Come è noto, la sociologia è una scienza moderna. Il suo inizio è più collegato alle società industriali che a quelle rurali ed essa si è caratterizzata come scienza nata e vissuta per molto tempo all'interno del mondo e delle culture occidentali.

La sociologia si è però sviluppata vitalmente perché essa è una scienza dai molteplici paradigmi.

Influenzata da altri paradigmi scientifici, la sociologia è attualmente del tutto consapevole del fatto che natura e società, artificiosamente separate nella società industriale classica, sono in realtà profondamente interrelate.

E' consapevole che i cambiamenti sociali influenzano l'ambiente naturale e viceversa, riconoscendo poteri casuali alla natura e considerandola come mediata dai processi sociali (Martell, 1994), sino a dire che la natura è società e la società è anche natura (Beck, 1992).

Ma esiste ancora la necessità, soprattutto per scienze come la sociologia, di colmare i problemi di comprensione di culture e civiltà che non sono occidentali e che interessano altre ampie parti del pianeta. Come si è potuto vedere, tale processo è in atto da tempo e produce effetti estremamente positivi. Infatti, lo studio delle trasformazioni sociali non può più ignorare il punto focale su cui ruota la società: l'essenza della vita. Si tratta di un'essenza che, come indica un concetto molto antico, non è limitata solo agli umani, ma unisce tutti gli esseri – uomini, animali e piante – con l'universo che li circonda.

Tale concetto fa parte della concezione induista che rifiuta la separazione tra religione e vita quotidiana, tra fede individuale e altre grandi tradizioni di fede nel mondo e secondo cui tutte le religioni sono parte di un processo di scoperta dell'unità di Dio, dell'umanità e della natura (Ranchor Prime, 1994).

Sembrano quindi esistere molte opportunità per sviluppare una comprensione ed un linguaggio comune tra le varie civiltà, filosofie, culture e discipline del Pianeta, soprattutto se si scopre come filo conduttore quello di un'etica volta a far prosperare la collaborazione tra umani e natura (Farmer, citata da Basiago, 1995).

In tale direzione, sembra oggi muoversi anche la sociologia. I suoi sforzi più innovatori ed interessanti sono orientati verso principi di olistismo e di interdipendenza nel tentativo di collegare il *continuum* che esiste fra macroscopico e microscopico, tra dimensioni sociali oggettive e soggettive. Si tratta delle metateorizzazioni sociali sostenute da Ritzer (1996), secondo il quale, nel mondo reale, una parte si miscela gradualmente nell'altra, come componente di un più ampio *continuum* sociale.

Del resto, il conseguimento della sostenibilità ambientale ed economica deve procedere di pari passo con quella sociale e l'una non può essere raggiunta a spese delle altre (Khan 1995). La sostenibilità sociale, come sostiene Khan, include l'equità, l'*empowerment*, l'accessibilità, la partecipazione, l'identità culturale e la stabilità istituzionale. Si tratta di variabili distintive dei metodi sociologici. Esse pongono l'attenzione su una distribuzione socialmente equa di costi e benefici derivati dal modo in cui l'uomo gestisce l'ambiente; un modo che deve diventare sempre più olistico (per la diversificazione e l'integrazione delle risorse umane, socio-culturali ed economiche), diverso (per la valorizzazione delle identità locali e della biodiversità), frattale (per realizzare sistemi organizzativi partecipativi e non gerarchici), evolutivo (per sostenere la diversità, l'equità, la democrazia, la conservazione delle risorse ed una più alta qualità della vita).

CAPITOLO 6

IL CAMBIAMENTO NELLA CULTURA D'IMPRESA

Diverse culture di impresa

La sociologia ed altre discipline (ad esempio, la psicologia) sono ricche di studi e teorie sull'impresa. Molti di tali lavori riguardano lo spirito, il comportamento e l'etica imprenditoriale e *manageriale*.

Emergono diversi significati correlati alle culture nazionali e regionali. Lo stesso obiettivo della massimizzazione dei profitti, generalmente assunto come parametro univoco ed universale, acquista accezioni diverse in relazione ad una molteplicità di interpretazioni su scopi, funzioni e ruoli dell'impresa, dell'imprenditrice e dell'imprenditore.

L'analisi storica di tali diversità, della contaminazione positiva tra diverse culture imprenditoriali e dei cambiamenti avvenuti, dimostra comunque un mutamento dell'orientamento generale: dal prodotto al mercato, alla soddisfazione del cliente, all'innovazione del contesto socio-economico, allo sviluppo locale e, più recentemente, alla responsabilizzazione ambientale ed allo sviluppo sostenibile (Ansoff, 1987; Mullins, 1993; Drucker, 1993; Pasmore, 1994; Gouillart e Kelly, 1995; Hammer e Champy, 1994; Senge ed altri, 1994; George e Weimerskirch, 1994; Peters, 1994; Garrat, 1994; Welford, 1995).

Secondo Peters e Waterman (1982), una cultura influente e coerente rientra tra le qualità essenziali delle imprese eccellenti. Più forte è la cultura e più essa è diretta al mercato, minore è il bisogno di manuali d'istruzioni, di diagrammi organizzativi, o di regole e procedure dettagliate. In queste imprese le persone sanno molto bene cosa fare nella maggioranza delle situazioni perché l'insieme dei valori - guida è chiaramente visibile.

Hickling (1975) evidenzia i limiti insiti nel tradizionale processo di programmazione: quello di tipo lineare (indagine - analisi - programma), ritenuto più razionale e scientifico. Egli sostiene che tale sequenza lineare è controproducente e che solo la sua inversione (partire quindi da cosa si vuole ottenere e svolgere analisi ed indagini per individuare un percorso fattibile e concreto) garantisce maggiore creatività e possibilità di successo.

Ansoff (1987) sottolinea come il successo continuo ed anche la sopravvivenza dell'impresa siano possibili soltanto se il *management* attribuisce un'alta priorità all'attività strategica, intesa come sistema di decisioni che orientano il comportamento organizzativo. Egli sostiene che la cultura d'impresa dovrebbe essere guidata agendo simultaneamente su quattro livelli: eventi, modalità comportamentali, sistemi e modelli mentali. I modi per combinare tali livelli sono, naturalmente, differenti da un'impresa all'altra, ma essi devono essere orientati ad un basilare principio: realizzare la sinergia di tutte le risorse disponibili (a partire dal capitale umano). La sinergia è, infatti, il fattore più importante della strategia aziendale e combina programmazione (politica) e pianificazione (attività).

Problem solving

Quindi, in fasi successive, si è passati da un pensiero lineare e meccanicistico ad un pensiero che vede il sistema aziendale non più come mera struttura, bensì come insieme di processi dinamici, ciclici, mutando strategicamente metodi decisionali per renderli più rispondenti alla soluzione dei problemi (*problem-solving*).

Componenti centrali del processo di *problem solving* sono:

- acquisizione della capacità di visione d'insieme, per cogliere i collegamenti e le interdipendenze tra le parti - componenti del fenomeno indagato;
- predisposizione di un metodo di analisi, distinguendo tra aspetti e tecniche conosciute e non, ai fini di acquisire nuova conoscenza;
- apprendimento ed impiego di nuovi modi di pensare e determinazione della metodologia di analisi;
- raccolta di informazioni finalizzate alla suddetta metodologia;
- sintesi delle informazioni in modo da renderle facilmente percepibili ai fini della creazione di semplici scenari di riferimento alternativi;
- confronto tra scenari di soluzione, impiegando tecniche creative ed intuitive;
- formulazione dello scenario di riferimento, identificando gli orientatori che supportano il cambiamento;
- traduzione dello scenario in risultati aspettati ed indicatori di misurazione;
- sperimentazione e valutazione dei risultati.

Varie sono le tecniche e le modalità di *problem solving*, attualmente impiegate nelle imprese di eccellenza. Una delle più interessanti è sintetizzata nell'acronimo FARE.

F ocalizzare	<ul style="list-style-type: none">• Creare un elenco di problemi• Selezionare il problema• Verificare e definire il problema	<ul style="list-style-type: none">• Descrizione scritta del problema
A nalizzare	<ul style="list-style-type: none">• Decidere cosa è necessario sapere• Raccogliere i dati di riferimento• Determinare i fattori rilevanti	<ul style="list-style-type: none">• Valori di riferimento• Elenco dei fattori critici
R isolvere	<ul style="list-style-type: none">• Generare soluzioni alternative• Selezionare una soluzione• Sviluppare un piano di attuazione	<ul style="list-style-type: none">• Scelta della soluzione del problema• Piano di attuazione
E seguire	<ul style="list-style-type: none">• Impegnarsi al risultato aspettato• Eseguire il piano• Monitorare l'impatto durante l'implementazione	<ul style="list-style-type: none">• Impegno organizzativo• Piano eseguito• Valutazione dei risultati

(adattata da "Time for TQM", giugno 1995 - pubblicazione del gruppo SKF - e riportata in *L'impresa* n. 5/1996)

Pensiero strategico

Quanto finora detto evidenzia come la cultura d'impresa si orienti sempre più all'uso del pensiero strategico, in quanto esso stimola la conoscenza di ciò che è necessario che accada (Senge ed altri, 1994), accettando la sfida intellettuale di creare il futuro (N. I. Smith, 1994).

Secondo questo approccio innovativo (condiviso da molti autori, si veda, ad esempio, Senge ed altri, 1995; N. I. Smith, 1994; Hammer e Champy, 1994; Gouillart e Kelly, 1995), la strategia aziendale è frutto di combinazione fra *visione*, *missioni* ed *obiettivi / risultati*.

La *visione* è una elaborazione mentale che serve a dare una chiara immagine di cosa si vuole sia il futuro dell'organizzazione. Si tratta di definire «dove» si vuole andare e che cosa "è" l'organizzazione quando vi arriverà (l'uso del presente è intenzionale in quanto si contrappone ai «se» e ai «sarà»). L'immagine 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 *missioni* aziendali, ossia consente di tradurre i valori aziendali in comportamenti ed azioni quotidiane di tutte le sue componenti, dando significato a cosa vuol dire fare parte di essa. In altre parole, le missioni esplicitano la ragione d'essere e di operare: come si deve lavorare quotidianamente per fare in modo che lo scenario del futuro della propria visione si concretizzi realmente; come ci si deve comportare con i clienti, i fornitori, i soci, i colleghi, le istituzioni, etc.

Gli *obiettivi* rappresentano visibili e credibili tappe, a breve termine, del percorso strategico, ed i *risultati* sono direttamente posti in rapporto alla visione.

Il ragionare per obiettivi fa iniziare il cambiamento; si vede cosa potrebbe essere la realtà futura con gli occhi odierni; si è nel presente e si vede il futuro; si sente cosa è la situazione attuale, si vede che il domani è ancora lontano.

Il ragionare per risultati impone concretezza sulla base dei valori di orientamento; si vedono le *performances*, la realizzazione degli obiettivi giorno dopo giorno e come essa è determinata dai comportamenti (processo di cambiamento).

L'obiettivo, che sembra orientare il processo, in realtà guarda il processo da «monte» ed è guidato da quest'ultimo.

Il risultato, che sembra essere la conseguenza del processo, in realtà guarda il processo da «valle» e lo guida.

Osborne e Gaebler (1992) sottolineano l'innovazione che è avvenuta nel passaggio dalla cultura imprenditoriale di gestione per obiettivi (anni '70) a quella di gestione per risultati.

Il *management* per obiettivi (MbO) porta a configurare una percezione, una promessa ed una volontà per raggiungerli, ma difficilmente riesce ad influenzare i risultati chiave di un'organizzazione: quantità, qualità, costi, entrate, tempi, etc. E, spesso gli obiettivi sono formulati artificialmente a livello basso per essere sicuri di realizzarli. Gli obiettivi sono percezioni che a volte sfuggono, non vincolando così a comportamenti coerenti per conseguirli. Si ritiene di poterli misurare quando si saranno realizzati, utilizzando indicatori che in genere sono basati sulla situazione attuale.

Il *management* per risultati (MbR) porta a configurare impegni chiari finalizzati alla visione di un'organizzazione e supportati dalle missioni comportamentali. Il risultato è espresso dalla relazione tra un individuo e gli altri *stakeholders* (interlocutori) di un'impresa (colleghi, soci, fornitori, clienti, etc.). La soddisfazione di tale comunità di attori esprime la qualità dei risultati, facilitando compattezza organizzativa ed assicurando forte flessibilità nella loro realizzazione. I risultati possono essere misurati giorno dopo giorno in base agli indicatori scelti per orientare ogni singola performance.

E' utile, a questo punto, approfondire alcuni aspetti del cambiamento finora enucleato nella cultura d'impresa, per il significato che essi assumono nel dibattito più ampio relativo al modo di concepire le politiche (pensiero strategico) e la funzione che, in tale contesto, assumono gli strumenti di misurazione (indicatori).

Si tratta di aspetti che riguardano anche l'attuale discussione sui metodi da applicare nel disegnare scenari e percorsi di sviluppo sostenibile.

Forecasting e backcasting

Come evidenziato da progetti di ricerca europea attualmente in corso³⁶, ci sono differenze fondamentali tra *forecasting* (vedere il futuro partendo dall'oggi) e *backcasting* (vedere l'oggi partendo dal futuro). Entrambi gli approcci fanno riferimento a differenti scuole di pensiero scientifico.

Secondo Dreborg (1996), il *backcasting* è particolarmente utile in studi con le seguenti caratteristiche:

- quando il problema da esaminare è complesso, interessando molti settori e gruppi della società;
- quando c'è bisogno di introdurre cambiamenti importanti ed incisivi, piuttosto che marginali e minimali;
- quando i *trends* (tendenze) dominanti fanno parte del problema, particolarmente quando tali *trends* sono assunti come "pietre angolari" delle previsioni;
- quando il problema è principalmente dovuto ad esternalità che il mercato non può indirizzare in modo appropriato;
- quando l'orizzonte di riferimento temporale è abbastanza lungo, dando considerevole spazio a scelte intenzionali.

Le tecniche di *backcasting* sviluppano la capacità di identificare *trend-breaches* (rotture della tendenza) per generare opzioni strategiche creative, includendo un maggior numero di considerazioni politiche.

Adattando alcuni criteri elaborati da Rienstra (1998), si possono identificare alcune specifiche differenze nell'uso del *backcasting* negli studi delle politiche di lungo raggio rispetto alle tecniche tradizionali di previsione (*forecasting*).

FORECASTING	BACKCASTING
<ul style="list-style-type: none"> • Focus su variabili quantitative • Maggiore enfasi sui dettagli • Risultati determinati dalla situazione presente al momento di osservazione • Dal presente al futuro • Analisi deterministica • Futuro chiuso • Tests statistici ed econometrici • Dal semplice al complesso • Dal quantitativo al qualitativo • Mentalità reattiva • Molteplici assunzioni implicite • Set limitato di opzioni • Pensiero determinato da una mentalità orientata ai modelli 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus su fattori qualitativi • Maggiore enfasi sulle rotture di tendenza • Risultati basati su immagini future (visione) • Dal futuro al presente • Pensiero creativo • Futuro aperto • Ragionamenti plausibili • Dal complesso al semplice • Dal qualitativo al quantitativo • Mentalità proattiva • Assunzioni semplici e trasparenti • Aperto raggio di opzioni • Prontezza a cogliere segnali di incertezza

³⁶ Si veda ad esempio POSSUM (Policy Scenarios for Sustainable Mobility), progetto di ricerca nell'ambito del Programma TRANSPORT dell'Unione Europea. Attualmente in corso, tale progetto vede la partecipazione di EURES ed alcuni contributi dello SRS (entrambi già partners in INSURED).

I risultati degli studi realizzati con tecniche di *backcasting* non costituiscono la base per una singola decisione, né forniscono un programma o un modello dettagliato.

Tali studi forniscono immagini alternative del futuro (scenari), costruite su orientamenti generali ed aspirazioni ampie; richiamano l'attenzione ed indirizzano l'interesse di una gamma di attori ed interlocutori, piuttosto che rivolgersi a singoli decisori; forniscono inputs per alimentare un ampio processo decisionale che coinvolge molteplici attori e situazioni.

Indicatori ed orientatori

Quando si parla di indicatori, si è 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.

Gli indicatori servono a misurare un fenomeno, l'andamento di specifiche dinamiche.

Gli indicatori sono importanti, sono sempre stati basilari per l'uomo, almeno da quando, sul finire del Quattrocento, nel caso delle civiltà occidentali, l'arte della misurazione comincia a manifestarsi come strumento di ragionamento razionale per sviluppare la creatività umana. L'Umanesimo ed il Rinascimento hanno rappresentato una svolta epocale anche sotto questo profilo; hanno aperto la strada alla civiltà moderna con la convinzione che molti misteri della realtà umana potessero essere svelati e affrontati con strumenti di osservazione e misurazione adeguati.

Tale basilare considerazione deve però illuminare la funzione e la natura degli indicatori. Infatti non sono state le tecniche di misurazione a determinare la suddetta svolta epocale, ma l'essere umano in quanto tale. E' l'umanità che ha inventato la misura, perché, in un certo periodo storico, ha concepito il proprio sviluppo in modo diverso da quanto aveva fatto prima. L'essere umano ha cioè espresso una visione del futuro a sua misura (antropocentrica), ove egli era in grado di determinare il proprio sviluppo, arrivare a dominare la natura in modo razionale; e, a tal fine, ha prodotto strumenti sempre più raffinati e tecnologicamente avanzati per valutare ed orientare tale sviluppo.

Questa cultura fa parte dell'eredità trasmessa all'uomo di oggi; egli non sa vivere senza indicatori; essi fanno parte del modo quotidiano di operare; gli dicono cosa vedere, leggere, sentire, nella misura in cui egli lo vuole.

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 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 (l'orientatore), 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'orientatore 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 e confrontarlo con quanto avviene in altre esperienze e situazioni (*benchmarking*).

Il tema degli indicatori è al centro del dibattito sui modelli utili a monitorare lo sviluppo sostenibile (Bossel, 1996).

Ad esempio, la crescita del PIL (Prodotto Interno Lordo, il più "macro" indicatore statistico che esprime il valore monetario dei beni e servizi prodotti in un anno all'interno di un paese) viene spesso considerata come un segnale di economia sana.

Una ragione che porta a tale considerazione è la correlazione tra livello di ricchezza in termini monetari e livello di consumo di una nazione: più consumi si hanno meglio si sta. E' evidente che il PIL niente dice sulla qualità di tali consumi; essa è legata a cosa e come si consuma. E questo dipende da molti fattori sociali, culturali, psicologici, storici.

E' noto il seguente esempio paradossale: il PIL assume la congestione del traffico come un indicatore della ricchezza di un paese (maggiore consumo di benzina), non rilevando come ciò sia nocivo per popolazioni ed ambiente. Lo stesso succede per l'energia e l'intensità di trasporto di un'economia.

Il PIL, ovviamente, niente può dire sul livello di coesione sociale, di qualità ambientale, di protezione individuale, di condizioni fisiche e mentali della popolazione, di capacità e creatività intellettuale dei cittadini di un paese. Sono note le critiche e le riserve espresse da più parti su tale indicatore come affidabile misuratore del benessere. Esse provengono dal mondo scientifico, inclusi gli artefici dei metodi di contabilità nazionale, quali Simon Kuznets e le organizzazioni internazionali quali l'ONU, la FAO, l'OCSE e la stessa Unione Europea. Ma anche da uomini politici di grande notorietà, ad esempio Robert Kennedy, secondo il quale il PIL misura tante cose, escluse quelle che danno valore alla vita umana.

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.).

Va infine ricordato come nuovi indicatori (ad esempio, l'*ISEW*, *Index of Sustainable Economic Welfare*) trovano difficoltà a causa delle gravi lacune degli attuali sistemi di osservazione. Infatti, spesso mancano dati ora diventati indispensabili, mentre quelli 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.

In vari settori di attività, indagini sui fattori di pressione ambientale dimostrano la necessità di modificare gli indicatori di carattere macro o generale, per adattarli alle caratteristiche degli specifici sistemi ambientali, economici e socio-culturali (ecosistemi).

E' allora evidente che la scelta degli indicatori, 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.

Ruolo determinante giocano i valori e le visioni di sviluppo delle comunità locali; valori e visioni che cambiano in ragione della consapevolezza e della conoscenza di dinamiche, prospettive, opzioni ed alternative; valori e visioni che, per mettere in atto processi di cambiamento, devono essere condivise, ossia determinate dalle popolazioni interessate.

Inoltre, indicatori che sembrano agire verso la sostenibilità possono produrre effetti contrari. E' noto il principio 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 utilizzato per ottenere una produzione di energia eguale a quella precedentemente ottenuta.

Quindi, adottando un indicatore basato sull'efficienza energetica del carbone, si potrebbe stimolare l'eco - efficienza aziendale producendo l'effetto contrapposto di non sostenibilità nell'uso delle risorse. Occorrerebbe invece determinare un set di misuratori che orientano a non consumare il carbone.

Il caso dei trasporti è ancora più evidente. Si potrebbe aiutare l'impresa ad usare veicoli stradali di trasporto merce a bassissimo consumo di derivati dal petrolio, o addirittura introdurre flotte veicolari «solari». Nel breve periodo si avrebbero miglioramenti nella riduzione delle emissioni. Ma, se la soluzione funzionasse davvero, dopo qualche tempo si avrebbe una congestione di traffico, legittimata dall'indicatore. Anche in questo caso, sarebbe più opportuno, discutere su quali orientatori scegliere per stimolare una logistica sostenibile. Sarebbe, allora, importante monitorare la dinamica di riduzione della domanda di mobilità, misurando l'effetto di sostituzione di trasporto con tecnologia, l'accesso a beni e servizi senza ricorrere al trasporto ed il necessario e contemporaneo spostamento del traffico da strada alla combinazione mare – ferrovia.

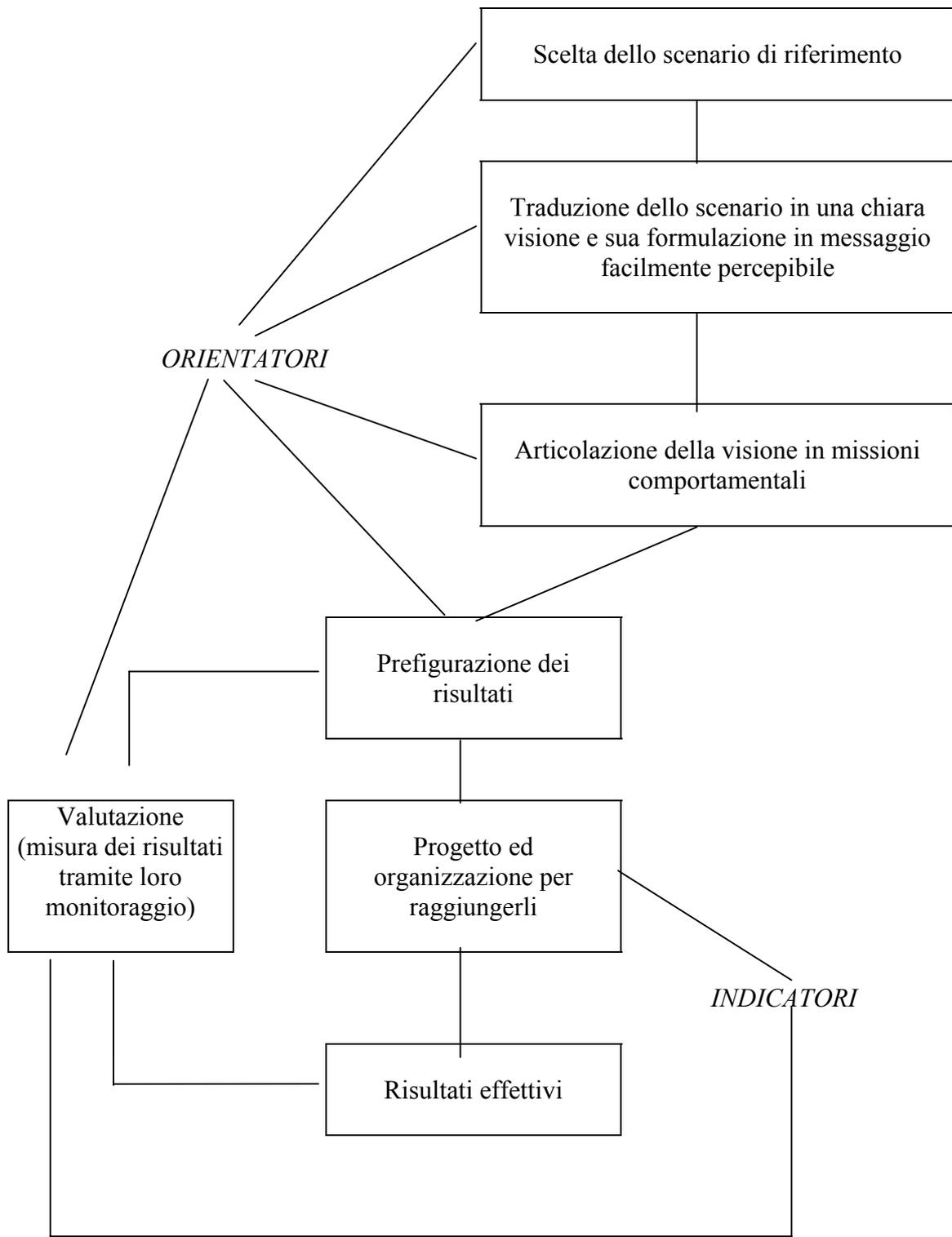
Impresa organismo sociale

Come si è potuto vedere, sono cambiati e stanno cambiando culture e modi di ideare, promuovere e valutare la strategia aziendale.

La pianificazione strategica aziendale si basa sulla determinazione e sul radicamento, in tutto il sistema organizzativo, di visione, missioni, obiettivi / risultati condivisi. Tutti, sulla base delle proprie attività, devono concorrere a determinarli ed alimentarli.

Ciascuna componente del sistema impresa deve essere consapevole dell'importanza di tali fattori e della loro interazione.

Si tratta di un nuovo modo di pensare ed agire che può essere rappresentato dalla seguente figura, guardando la quale si coglie l'effetto ottenibile riassumendo il senso delle trasformazioni finora evidenziate in questo capitolo.



Secondo Ikujiro Nonaka (1991), un'impresa non è una macchina, ma un organismo vivente: in quanto simile ad un individuo, l'impresa può avere un senso collettivo di identità e uno scopo fondamentale. Nonaka sottolinea che tale natura rappresenta l'equivalente organizzativo dell'auto-conoscenza, in quanto costituisce una comprensione (condivisa) della ragion d'essere dell'azienda, di dove essa stia andando, di quale tipo di mondo desideri e, cosa molto importante, di come intenda renderlo reale.

Senso collettivo di identità, auto-conoscenza, comprensione condivisa etc.: tutte queste proprietà appaiono insieme quando un'impresa è vista come un'organizzazione che apprende; un concetto oggi completamente riconosciuto nelle teorie dell'organizzazione ed universalmente famoso (B. Garrat, 1994).

Un'impresa in continuo apprendimento (*learning organization*) è in grado di esprimere innovazione e qualità nei prodotti/servizi e nel procedimento della loro realizzazione, con capacità di monitoraggio e valutazione dei risultati.

Tutta l'impresa, cioè, deve essere in grado di anticipare e introdurre trasformazioni qualitative 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.

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 dell'impresa. Il primo dà la direzione, la seconda consente di seguirla.

Sono evidenti le implicazioni sul piano dei sistemi organizzativi. Essi devono essere finalizzati al rafforzamento dell'autonomia e della responsabilizzazione dei singoli operatori (*empowerment* invece di gerarchia).

Secondo gli autori già menzionati, un profilo dei cambiamenti dei sistemi organizzativi può essere individuato nella maniera seguente.

Passati ormai i tempi dell'organizzazione scientifica del lavoro, del fordismo, dei modelli gerarchico funzionali, e così via, oggi l'impresa si orienta a ridurre il tasso di formalità razionale che l'aveva contraddistinta. Emergono nuovi modi di tessere l'organizzazione (A. Strati, 1996). Essa diventa flessibile, informale, magra, federata e non gerarchica, basata sull'arte del *networking* (sociale, economico, professionale e tecnologico) e della sussidiarietà (Handy, 1994; Senge et al., 1994; Peters, 1994; Butera, 1997).

Il *networking* assume un ruolo strategico nella cultura e nella strategia d'impresa. In altre parole, ogni organizzazione è una rete di altre organizzazioni. *Networking* significa alleanza per fronteggiare diversità, rischi ed incertezza.

In quest'ambito, le alleanze tra gli *stakeholders* (interlocutori) sono preziosi strumenti dinamici per promuovere la catena totale del valore aggiunto dell'impresa.

Cliente, fornitore e produttore interagiscono in maniera vitale; possono divenire una sola immagine, quella del *prosumer* (McHugh ed altri, 1995; Giarini e Stahel, 1993). Questo termine, coniato per la prima volta da A. Toffler (1981) come fusione di *producer* e *consumer*, indica che il cliente è legittimato ad *invadere* il processo di produzione, alleandosi con il produttore ed il fornitore; e viceversa, produttore e

fornitore devono agire come se fossero clienti di se stessi, che subiscono o beneficiano delle loro attività.

Se vuole essere un'organizzazione in continuo e quotidiano apprendimento, l'impresa deve orientarsi al miglioramento della proprie capacità come alimentatrice di innovazione; deve essere un'agente di cambiamento integrata nelle comunità locali; deve stimolare iniziative ed economie locali a diventare sempre più sensibile alla creazioni di reti come strumento per un uso sinergico delle risorse endogene ed esogene; deve promuovere la capitalizzazione e l'interazione di conoscenze ed esperienze diverse.

Per la nuova cultura d'impresa, la dimensione locale è il punto focale del *networking* e della sussidiarietà. Tale dimensione deve però essere gestita in modo integrato con quella globale. Locale e globale sono importanti e contemporanei perché servono all'impresa per agire sui mercati, per competere positivamente con altre imprese, per gestire tecnologia ed innovazione, per muoversi nella molteplicità delle economie mondiali.

Per rappresentare chiaramente questo fenomeno è stata introdotta una nuova nozione – *glocalità* – che può essere definita come la capacità di agire localmente con una prospettiva globale e di essere globalmente efficaci nelle prospettive sia globali che locali (OECD, 1996)³⁷.

Qualità totale

Quanto finora scritto confluisce nel concetto di gestione della qualità totale (TQM, *Total Quality Management*).

Subito dopo la fine della seconda guerra mondiale, W. Edward Deming, statunitense esperto di organizzazione aziendale, ha cominciato a diffondere i criteri di qualità organizzativa basandosi sulle esperienze vissute nel periodo di eccezionale emergenza per la ricostruzione del potenziale militare e tecnologico americano.

Allievo di Walter Shewhart, *manager* dei Laboratori Bell che per primo creò le basi delle tecniche del Controllo Qualità in tempi (anni '20) caratterizzati dalla organizzazione del lavoro tayloristica e fordista, Deming ricoprì, durante la seconda guerra mondiale, incarichi di responsabilità come membro dell'apposito comitato costituito dal Ministero della Guerra degli USA.

In tale periodo molti concetti cosiddetti "scientifici" (taylorismo, fordismo) vennero superati per dare vita ad uno sforzo collettivo di forte trasformazione organizzativa, focalizzata sulla partecipazione attiva di tutti i soggetti, per concretizzare una comune visione: vincere la guerra. Tale sforzo venne supportato dall'introduzione di metodi statistici per il controllo di qualità dei materiali e dei prodotti.

Tuttavia, superata quella fase, le aziende americane non presero molto sul serio i concetti di Deming volti al miglioramento della qualità di beni e servizi. Il periodo di emergenza si era chiuso; il periodo della ricerca della qualità a tutti i costi, anche tramite volontaristica abnegazione e rottura di ruoli e regole organizzative codificate,

³⁷ 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. Ogni cliente ed ogni situazione locale saranno differenti (OECD, 1996).

potrebbe concludersi. Tutto, cioè, poteva tornare alla normalità ed alla «certezza organizzativa».

Il modo di gestire l'impresa *Company - Wide Quality Control* (Cwqc) venne quindi accantonato proprio nel paese dove aveva avuto le sue origini.

Deming, agli inizi degli anni '50 si recò in Giappone ed iniziò a diffondere e confrontare tali concetti. L'approccio proposto suscitò vivo interesse.

Ricorda Galgano (1990) che «il professor Asaka, uno dei quattro professori che rappresentano i grandi padri del Cwqc, attribuisce ad un errore di traduzione la fortuna del Controllo di Qualità in Giappone. Nel 1950 invece di tradurre «controllo» con *jishhego* fu usata la parola *kanry* (*management*). Si cominciò così ad impostare il *Management* della Qualità invece del Controllo di Qualità», estendendo a tutti i settori dell'impresa l'obiettivo della qualità come *commitment*.

Nel 1960 Deming riceve un alto riconoscimento onorifico da parte dell'Imperatore del Giappone e il *Total Quality Management* (TQM) entra diffusamente nelle organizzazioni aziendali e nella cultura imprenditoriale giapponese. Saranno necessari altri venti anni prima che la conoscenza dei concetti e delle tecniche del TQM si diffondessero nel mondo industrializzato d'Occidente, forse anche per capire, frenare e competere con «il fenomeno» Giappone che rapidamente aveva imposto sui mercati internazionali i propri prodotti.

Il *Quality Management* può essere definito come un principio (quello della qualità) ed un sistema di valori e convinzioni interagenti, finalizzati a migliorare continuamente l'indirizzo e la gestione di un'organizzazione nel lungo periodo, focalizzando l'attenzione sui clienti e rispondendo agli interessi ed ai bisogni di tutti gli *stakeholders* di un'impresa.

Il principio della qualità si basa sul seguente assunto: la qualità non esiste come parametro assoluto; è relativa ed evolve nel tempo. Per conseguire il miglioramento costante della qualità di un'organizzazione, quest'ultima deve essere considerata con un organismo, un «tutto» indiviso, fatto da elementi interdipendenti, quali fornitori, materie prime, processi produttivi, risorse, persone, clienti, prodotti, etc. Gli effetti dei cambiamenti devono essere considerati, quindi, sull'intero sistema e non solo sulle sue singole componenti.

Il centro focale del TQM ruota intorno all'acquisizione della capacità di produrre innovazione e miglioramento continui della qualità globale dell'organizzazione.

La qualità è infatti processuale (gli *standards* qualitativi, per essere tali, devono evolvere) e si basa sulla:

- continua innovazione;
- continuo miglioramento dell'ascolto (sensibilità ai problemi);
- continuo miglioramento della capacità di realizzazione (ossia della soluzione dei problemi);
- globalizzazione, partecipazione, localizzazione e personalizzazione.

Principi fondamentali, per il continuo miglioramento della qualità, sono:

- mettere il cliente al centro della propria attività;
- conoscere esattamente le esigenze del cliente;
- trasferire tali esigenze all'interno dell'organizzazione, intesa in senso globale;
- sintonizzare i processi organizzativi alla soddisfazione del cliente;
- coinvolgere ogni operatore dell'organizzazione per la realizzazione di tale finalità;

- facilitare la consapevolezza e l'uso da parte di tutte le componenti organizzative di un approccio di lungo termine (pensiero strategico) per un miglioramento continuo;
- promuovere in tutta l'organizzazione una mentalità proattiva invece che reattiva;
- guardare fuori, non chiudersi nella propria cultura organizzativa e, quindi, innovarla continuamente.

La combinazione e l'applicazione dei principi finora evidenziati consente di mantenere (o introdurre) nel sistema organizzativo:

- leggerezza dei processi;
- rapidità delle decisioni e delle azioni;
- precisione (esattezza) dell'attuazione dei compiti;
- visibilità dell'impegno organizzativo per gestire con flessibilità i processi (gestione a vista);
- molteplicità di servizi, prodotti, compiti, culture ed approcci professionali;
- consistenza dei valori (visione e missioni) che costituiscono la vera forza dell'organizzazione e la rendono distinguibile (visibilità = immagine).

Queste sei caratteristiche hanno un ruolo basilare. Infatti, se il cambiamento organizzativo (soggettivo o collettivo) viene orientato al perseguimento di un sistema di qualità, ne potranno scaturire numerosi vantaggi, tra i quali:

- aumento della soddisfazione dei clienti; se costoro sono soddisfatti aiutano l'organizzazione a migliorare ulteriormente;
- riduzione di sprechi economici, procedurali e normativi che ingessano l'organizzazione; al posto delle rigidità dell'organizzazione formale subentra la sostanza e la dinamicità dell'organizzazione reale;
- aumento della responsabilizzazione, dell'autonomia e del morale degli operatori; se il rapporto tra prestazione e sua finalità è visibile, aumentano il coinvolgimento, la partecipazione e si sviluppa la capacità di soluzione dei problemi; aumenta così la qualità delle prestazioni e del lavoro di ogni operatore;
- aumento complessivo della motivazione dell'organizzazione; è chiaro perché essa esiste; si conoscono, si discutono, si individuano e si realizzano le finalità del sistema organizzativo;
- aumento del ruolo sociale dell'organizzazione; se il rapporto tra cliente ed organizzazione diventa reciprocamente proattivo aumenta la qualità dell'immagine sia all'interno dell'organizzazione (con notevoli effetti motivazionali sugli operatori), sia all'esterno in rapporto con l'ambiente di cui l'organizzazione fa parte (con notevoli effetti sociali);
- aumento delle interazioni sociali interne ed esterne all'organizzazione; se migliora l'immagine organizzativa, se cresce la qualità di comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione, se aumenta la qualità dell'ascolto interno ed esterno, migliora la qualità del rapporto tra le persone (siano essi clienti, collaboratori, altri operatori del settore, fornitori).

Si può dunque affermare che la qualità riguarda la globalità dell'organismo e che è alimentata dalle continue retroazioni ed interazioni esistenti nel tessuto organizzativo, in quanto fitto reticolo che comprende:

- il cliente (come capitale umano inter-organizzativo);
- il personale, i collaboratori, i soci, l'imprenditore (come capitale umano intra-organizzativo);
- i concorrenti, i fornitori (come capitale umano inter-organizzativo);

- il capitale incorporato, materiale ed immateriale (strutture, tecnologia, informazione, assetti finanziari e di bilancio, etc.), ossia «il capitale» creato dal «capitale umano»;
- il capitale naturale; cioè le risorse, come materie prime, impiegate nel processo produttivo, incorporate nel prodotto ed utilizzate dal cliente.

Uno dei più significativi cambiamenti della cultura di impresa riguarda quindi l'assunto secondo il quale, nella strategia aziendale, la qualità viene sempre per prima.

La qualità si misura in base alla soddisfazione del cliente. Non a caso viene citata l'espressione *Sawu bona*, cioè il saluto usato dagli *Ubuntu* (comunità del Natal, Sud Africa) che significa: «posso vedere me stesso solo attraverso i tuoi occhi» (Senge et al. 1994).

Quindi, la priorità è data al cliente, ai risultati che egli percepisce nella utilizzazione del bene prodotto da altri. E' questa la leva che motiva il profitto, individuale ed aziendale. Il profitto è la conseguenza delle scelte prioritarie dell'impresa come organizzazione sociale: è il premio per il contributo da essa dato al sistema (economico, socio-culturale ed ambientale) di cui fa parte.

Si può allora raffigurare il cambiamento dei sistemi organizzativi (qualunque siano le loro dimensioni, scopi, area di attività, etc.) per il miglioramento continuo della loro qualità, utilizzando termini originari giapponesi, come combinazione di:

- *Kaizen*, che 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; si fa con tutti e richiede un forte coinvolgimento umano; si produce principalmente per fattori endogeni (interni all'organizzazione);
- *Kairyō*, che riguarda invece il cambiamento improvviso e incostante, dovuto a situazioni inaspettate, impreviste; si produce principalmente per fattori esogeni (esterni all'organizzazione).

Recentemente è apparso anche il termine: *Kyosei*³⁸. Esso persegue un approccio globale, espressione di una nuova etica imprenditoriale, che è focalizzato sulle responsabilità sociali ed ambientali dell'impresa verso le generazioni presenti e future, nonché sull'equità fra le economie locali e quelle mondiali (Ryuzaburo Kaku, 1996).

Imprenditorialità sostenibile

La gestione ambientale necessita una visione strategica che si rifaccia ai principi dello sviluppo sostenibile, quale nucleo di valori guida del processo decisionale dell'impresa a tutti i livelli (Welford, 1995) ed in tutti i campi di attività (ad esempio: *marketing*, qualità totale, formazione, revisione contabile, ciclo di vita dei processi e dei prodotti, etc.)

Sempre secondo Welford (1995), la sostenibilità deve essere considerata come facente parte dei concetti intrinseci all'impresa (come profitto e perdita, debito e dividendo, capitale e costo). Può essere necessario sacrificare guadagni consistenti di breve termine per assicurare benefici di lungo termine. Le organizzazioni che soddisfano i bisogni della parte più consistente della società in cui esse operano sono, più verosimilmente, destinate a prosperare.

Per dimostrare la percorribilità di questo insieme di supposizioni, Welford cita molti

³⁸ *Kyosei* letteralmente significa vivere e lavorare insieme per il bene comune.

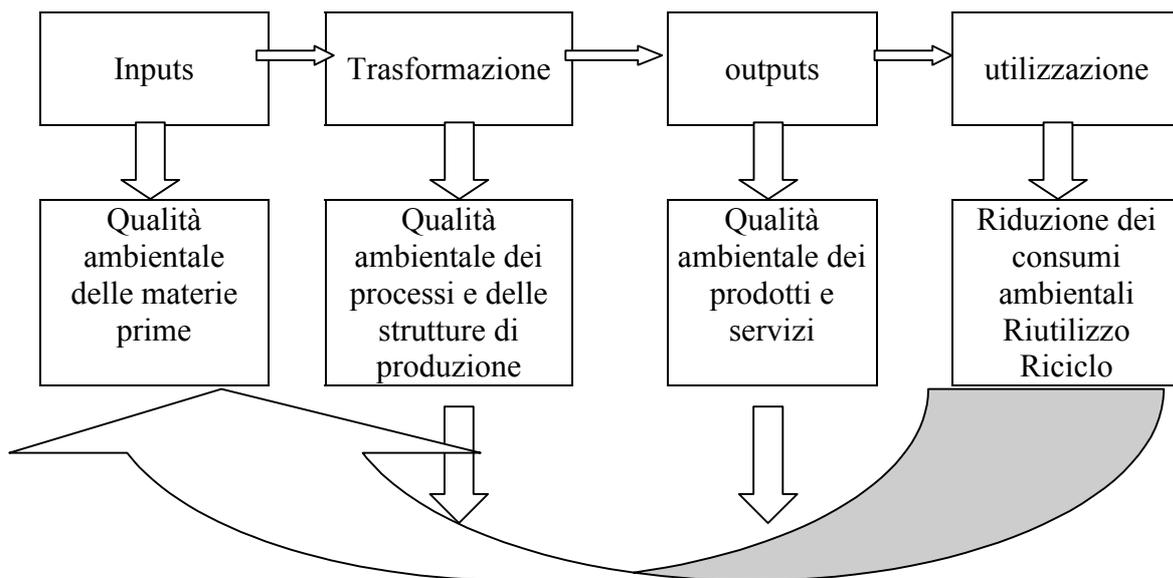
altri autori ed alcuni casi interessanti, come ad esempio il *Business Council for Sustainable Development* ed il *Responsible Care Programme*, avviati nel 1989 nel Regno Unito dall'Associazione delle Industrie Chimiche.

Anche secondo Pasmore (1994), l'attenzione all'ambiente si sposterà dalla mera protezione ambientale al risanamento di ciò che si è deteriorato. In tal modo, lo sviluppo sostenibile diverrà la regola per l'espansione d'impresa, ed una attenzione globale sarà data al futuro. Ad esempio, le organizzazioni che passeranno dall'inquinamento alle tecnologie di risanamento acquisiranno significativi vantaggi competitivi.

Del resto, la corresponsabilità di fornitori, produttori e consumatori nella gestione dell'impatto ambientale di prodotti e servizi (principio detto "dalla culla alla bara") diventa sempre più un metodo (sostenuto anche da apposite leggi) per stimolare un diverso modo di consumare e di produrre.

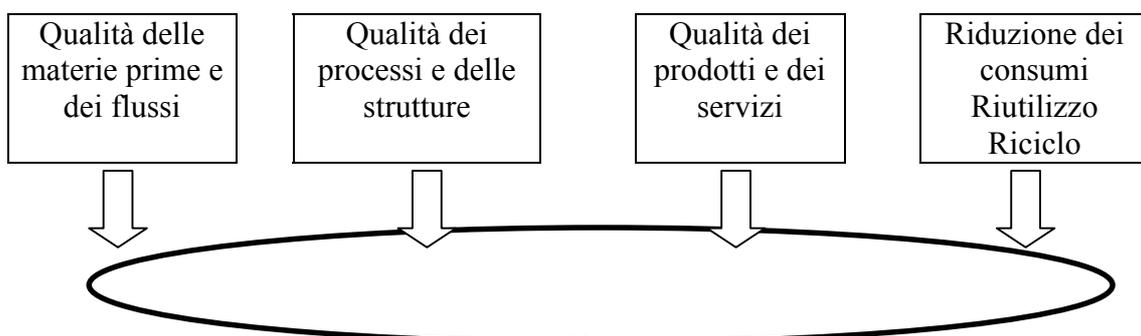
Il principio dalla "culla alla bara" si rivolge al completo ciclo di vita di un prodotto (e simile valutazione può farsi per un servizio) tramite l'incorporazione della dimensione ambientale in ogni sua fase: materie prime; processo di produzione; prodotto; utilizzazione; riciclaggio come materia prima secondaria; e, solo come ultima ratio, suo trattamento come rifiuto.

Ciclo delle attività



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. Si tratta del concetto di *prosumer* applicato a favore del saggio impiego delle risorse ambientali.

Eco-prosumerismo



CAPITOLO 7

NUOVI CONCETTI DI SVILUPPO REGIONALE E LOCALE

Macro e micro dinamiche dello sviluppo

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 globalizzazione³⁹ 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.

Sin dalla prima metà del secolo scorso la questione dello sviluppo regionale è stata promossa da scrittori utopisti ed anarchici interessati alle questioni sociali e, più tardi (intorno al 1900), dal regionalismo e dalla geografia economica.

Negli anni '20 furono sviluppate teorie di pianificazione regionale e di sviluppo economico regionale più sistematiche⁴⁰.

Solo dopo la seconda guerra mondiale presero avvio politiche esplicite di sviluppo regionale. Ad esempio, nella Germania occidentale, l'obiettivo di realizzare «condizioni di vita equivalenti» fu fissato per legge negli anni '60 e furono stabiliti meccanismi di trasferimento finanziario fra le regioni. In quel periodo sforzi simili possono essere rintracciati in altri paesi, motivati dalla crescente discussione sulle disparità delle condizioni di vita e dall'aumento dei flussi migratori.

³⁹ L'origine di questo termine è generalmente attribuita alle dottrine economiche, significando il passaggio dai mercati nazionali a quello mondiale. Tale fenomeno ha acquistato un particolare vigore con gli anni '80, sostenuto da diversi fattori, quali la riduzione dei vincoli protezionistici e normativi (*deregulation*), la tecnologia delle informazioni, la terziarizzazione e la dematerializzazione dell'economia (più servizi che beni), etc. Pur essendo chiaramente espressione del contesto economico della presente era (generalmente definita come postindustriale, postmoderna), il concetto di globalizzazione, come si è visto nei precedenti capitoli, è ben conosciuto da tempo in altre discipline. Le scienze che si riferiscono all'ambiente (tra cui l'ecologia) evidenziano la continuità dei fenomeni naturali e le conseguenze dell'azione umana (energia, acqua, clima, etc.). Si ricorda, ad esempio, il termine di cambiamento globale riferito al clima ed alle condizioni di vita del nostro pianeta. Le scienze sociali si riferiscono ai processi di civiltà planetaria, di interazione tra le diverse culture locali, alla crescente globalizzazione del rischio dovuto alle mutazioni demografiche, ambientali, tecnologiche, etc. Il rischio non è più solamente economico ed individuale bensì globale, comportando una responsabilizzazione dell'individuo verso la propria comunità ed il proprio ambiente, nonché verso le altre comunità e gli ambienti a lui vicini e lontani

⁴⁰ Si vedano Weaver 1984, Hahne 1985, Hahne/Stackelberg 1994

E' infatti tra gli anni '50 e '70 che maturano tre importanti cambiamenti paradigmatici nelle teorie dello sviluppo, sintetizzabili nel passaggio:

- 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).

Inoltre, 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.

Si è così innestata una crescente tendenza all'aumento dei fattori internazionali di interconnessione; tendenza che caratterizza questa fine secolo ed il passaggio al nuovo millennio.

Nel dibattito pubblico «globalizzazione» è diventato uno slogan comune usato per giustificare l'impotenza politica, i tentativi di smantellare i sistemi di sicurezza sociale e di favorire la polarizzazione.

Le nuove teorie e politiche di sviluppo sostenibile devono, quindi, fare i conti con tale prospettiva, utilizzando le considerevoli opportunità aperte dalla crescente consapevolezza sui limiti insiti nei modelli di sviluppo finora praticati (crescenti problemi ambientali e sociali, globalizzazione del rischio, etc.) e dalle molteplici iniziative innovatrici che dimostrano empiricamente la fattibilità di alternative orientate alla sostenibilità (economica, ambientale e sociale).

Mentre si assiste, senza dubbio, all'internazionalizzazione ed all'europeizzazione dell'economia, della politica ed anche (sebbene più lentamente) della cultura, esiste una contemporanea tendenza ad accrescere l'importanza delle dimensioni regionale e locali. Si assiste così alla realizzazione di uno spazio economico, politico e culturale di dimensione europea ove si determinano situazioni ed opportunità nuove, nonché esigenze di orientamento in un quadro di maggiore coerenza.

Le regioni vedono crescere il loro ruolo di attori in una arena europea di competizione economica. Con il «marketing regionale», esse cercano di promuovere le loro peculiarità economiche e culturali. Le strategie di «identità regionale», in analogia a quanto avviene per «l'identità aziendale», sono considerate sempre più importanti per lo sviluppo economico. Le migliorate tecnologie di trasporto e di comunicazione non hanno soltanto cambiato i modelli di relazioni internazionali, ma hanno anche modificato la struttura dello spazio regionale: problematiche prima soltanto locali hanno acquisito, ora, un carattere regionale.

In ambito politico, è possibile osservare, in tutta Europa, una crescente tendenza al potenziamento dell'autonomia regionale. Specialmente in Spagna, Italia, Francia e Gran Bretagna, i movimenti regionalisti (talvolta anche con rozzi connotati di anti – solidarietà) hanno spinto avanti un processo di *devolution* (trasferimento di responsabilità) che oggi sembra non più rinviabile.

Gli stati nazionali centralizzati sono obbligati a trasferire responsabilità di governo a livelli e dimensioni inferiori per dare spazio alle varietà e alle dinamiche regionali non solo in termini culturali, ma anche economici e politici. Le Regioni non solo acquisiscono una crescente autonomia rispetto agli stati nazionali, ma aumentano la cooperazione orizzontale e di rete oltre i confini nazionali; e questo contribuisce ad ampliare la portata della loro azione.

Con la realizzazione del mercato unico europeo, le politiche regionali hanno acquisito una considerevole importanza nella politica complessiva dell'Unione Europea. I Fondi Strutturali sono stati definiti come uno strumento per il trasferimento monetario fra regioni europee. In molti casi la gestione di questi fondi ha portato ad un ampliamento della portata di azione delle regioni.

Nel corso degli ultimi decenni, il notevole successo economico di alcune regioni europee caratterizzate da una rete di piccole e medie imprese (ad esempio, buona parte dell'Italia centro – settentrionale, la cosiddetta «Terza Italia») ha attirato l'attenzione sul ruolo dei contesti regionali (e locali) nello sviluppo economico, ampiamente trascurato dal pensiero economico tradizionale.

Investigare su quanto siano radicate a livello regionale talune attività economiche, prendere in considerazione gli aspetti microeconomici delle condizioni di sviluppo invece di focalizzarsi sulla macro - economia ha condotto alla scoperta di nuovi campi d'azione per le regioni.

Grazie a queste considerazioni e a tali fenomeni, il dibattito sullo sviluppo regionale è fortemente progredito nel corso degli ultimi decenni: molti sono gli aspetti che possono essere presi in considerazione.

Esistono, ovviamente, notevoli legami fra il dibattito sullo sviluppo regionale e quello sullo sviluppo sostenibile. E concrete sono le speranze che le strategie regionali possano essere orientate e contribuire alla sostenibilità, dando luogo a nuove teorie, approcci e strumenti di sviluppo regionale sostenibile.

Infatti, la dimensione locale rappresenta il punto focale per canalizzare le energie verso l'innovazione, la diversificazione e l'integrazione che costituiscono basi importanti per lo sviluppo sostenibile.

L'innovazione non è soltanto capacità di invenzione o di ricerca, ma anche capacità di realizzare nuovi modelli di vita sociale (OECD, 1993). L'innovazione non riguarda soltanto cosa produrre (beni, servizi, etc.) ma anche come produrre al meglio (processi, mercati, organizzazioni).

Diversificazione vuol dire aumento nella varietà dei prodotti, dei comportamenti, degli stili di vita. La diversificazione è una fonte importante di innovazione, essendo basata sulla ricerca e sulla valorizzazione delle identità economiche, sociali, culturali e naturali delle comunità locali.

Integrazione significa dare coerenti quadri di riferimento che facilitano la combinazione tra le diversità espresse dalle economie locali.

L'integrazione ha funzione di orientamento, stimolando la creazione e la moltiplicazione delle iniziative locali per l'occupazione e per lo sviluppo sostenibile.

In tale modo, integrazione significa anche collegamento della qualità del cambiamento locale per aree regionali. Si pensi, ad esempio, al sistema regionale di gestione ambientale (REMS) ed al bioregionalismo. Essi costituiscono una combinazione in grado di cambiare l'orizzonte della progettazione e della programmazione in virtù del passaggio da politiche centralizzate al federalismo e alla sussidiarietà, al potenziamento della democrazia, alla cooperazione, al *networking*, al partenariato e alla partecipazione delle persone, richiedendo metodi olistici e sinergici che assumano l'importanza della diversità e dell'unità, dei limiti e del benessere (Welford, 1995).

Occupazione e sviluppo locale

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 e un approccio molto pragmatico si è affermato sia a livello OCSE che di Comunità Europea.

Sono gli anni in cui assumono rilevanza termini prima latenti, quali *job creation*⁴¹ ed *enterprise creation*⁴².

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

- la disillusione sulla capacità di creare significativi livelli occupazionali tramite interventi esterni alla realtà locale;
- la scarsa fiducia nell'abilità delle grandi imprese di generare nuove attività produttive ad alto tasso di occupazione;
- la consapevolezza dell'esistenza di risorse locali sottoutilizzate o addirittura frenate da interventi esterni non oculati;
- 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 locale⁴³ ha consentito di definirlo come frutto di politiche proattive, concepite, gestite ed

⁴¹ 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.

⁴² 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.

⁴³ Secondo W. J. Coffey e M. Polese (1985), lo sviluppo locale si basa sull'uso di tutte le risorse endogene disponibili, ed è aperto agli altri sistemi ed ambienti sociali ed economici ed alle

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 (A. e F. Strati, 1990):

- 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-economiche⁴⁴.

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* (OECD, 1993a) programmazione, addizionalità (CCE, 1993);
- *networking*, capitalizzazione delle esperienze, identificazione, trasferimento e diffusione delle buone pratiche e dei risultati (UE, 1995);
- sussidiarietà 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

interrelazioni con le politiche nazionali ed internazionali.

⁴⁴ Quello che fa di un insieme di imprese un tessuto, fino ad acquisire contenuti tali da essere definito sistema produttivo locale, distretto, etc. è una confluenza di componenti che:

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

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*)⁴⁵.

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.

Un lungo cammino, teorico ed empirico, è stato percorso a partire dagli inizi degli anni '80 a livello europeo ed internazionale (F. Strati, 1987) per sostenere e stimolare le cosiddette iniziative locali per l'occupazione.

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

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, al cosiddetto terzo settore o "not-for-profit" e sviluppando la cultura dell'imprenditorialità sociale.

In estrema sintesi, le ILO rappresentano complessi processi sociali 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.

Determinante è stato il ruolo finora svolto da programmi dell'Unione Europea, quali LEDA (*Local Employment Development Action*) finalizzato a sviluppare ricerca ed azione per individuare metodi e tecniche di creazione occupazionale a livello locale. Iniziato nel 1986, LEDA ha pubblicato moltissimi materiali e rapporti ed ha costituito

⁴⁵ La letteratura sintetizza tale combinazione usando il termine *glocalità* (*glocality*); si veda quanto già detto nel capitolo precedente.

un'importante sede di riflessione comune sulle esperienze degli Stati membri dell'Unione Europea.

Similare interesse, dall'inizio degli anni '80, si è sviluppato 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).

Sono state create apposite reti di monitoraggio ed azione, tra le prime, ELISE ed EGLEI. ELISE era una rete europea per lo scambio di informazioni sullo sviluppo e sulle iniziative locali per l'occupazione. Creata nel 1985 su iniziativa della DG V, ha operato 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, fondata nel 1983 come rete di agenzie ed agenti di sviluppo locale, è riuscita a coinvolgere più di 120 strutture in 19 nazioni (dell'Unione Europea e non) fino all'anno del suo scioglimento (1998).

Dalla prima risoluzione del 1984 ad oggi, il contributo delle ILO è stato più volte valutato dall'Unione Europea per coglierne il significato e trarre lezioni e suggerimenti dalle molteplici esperienze e buone pratiche esistenti nei vari paesi membri.

E' importante ricordare l'inchiesta *Iniziativa 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 correlati, 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).

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. 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.

Alla Dichiarazione di Dublino (*The Jobs Challenge*) hanno fatto seguito nuove proposte per le politiche occupazionali (*Proposal for Guidelines for Member States Employment Policies 1998* - Commission Communication 1 October 1997).

Da tali documenti emergono i seguenti importanti orientamenti strategici relativi alla centralità dello sviluppo locale:

- esso 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;
- nuove forme di lavoro ed attività vanno finalizzate ai bisogni dei disoccupati e dei gruppi svantaggiati;
- vanno promosse e diffuse imprenditorialità, occupabilità, pari opportunità;
- l'imprenditorialità, come fattore vitale ed indispensabile per lo sviluppo locale, deve essere decisamente orientata all'economia sociale, ai servizi alle persone ed alle comunità locali, al settore *no-profit* ed all'ambiente;
- occorre mobilitare le economie locali, a partire dalle aree rurali;
- occorre rafforzare la capacità delle comunità locali a partecipare attivamente al proprio sviluppo;
- lo scambio di buone pratiche ed esperienze deve essere assicurato a tutti i livelli di azione; le lezioni che se ne ricavano devono essere diffuse in tutti i paesi europei;
- 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.

Programmazione regionale e stili di governo

La programmazione regionale è un processo che interessa molteplici politiche e si fonda sulla ripartizione delle responsabilità (e dei poteri) tra Stato, Regioni e le altre autorità locali. Non si tratta semplicemente di un processo governato da regole formali, ma di un processo socialmente complesso composto da:

- agenzie collettive, quali istituzioni, gruppi di interesse, organizzazioni economiche e sociali, gruppi politici, partiti;
- corsi di azione (quali piani di intervento) adottati da tali agenzie per fronteggiare i problemi, una volta definiti le aree di applicazione, gli obiettivi e le aspettative;
- relazioni tra agenzie, programmi di intervento e soggetti destinatari;
- misure di supporto all'implementazione di tali programmi di intervento.

Oggi la programmazione regionale esige un processo decisionale creativo, una saggezza non convenzionale quale combinazione di razionalità ed immaginazione basata su:

- un approccio flessibile e sperimentale nel quale le aree locali (comunità, settori, etc.) operano come organizzazioni che apprendono;
- più esplorazione, *learning by doing* (apprendimento dall'esperienza), imparare ad apprendere, procedere passo dopo passo, fare correzioni, prendere in considerazione la natura complessa dei problemi e l'incertezza (ad esempio, il comportamento imprevedibile dei mercati, degli attori, etc.).

E' evidente quindi che la programmazione e la pianificazione dello sviluppo regionale (e locale) chiamano direttamente in causa gli stili ed i sistemi di governo.

Occorre distinguere tra *governance* (che è il processo con il quale collettivamente vengono risolti i problemi rispondendo ai bisogni della società) e governo (che è uno strumento basilare usato per assicurare la *governance*).

La *governance* è il fattore basilare che catalizza e facilita il cambiamento. Come scrivono Osborne e Gaebler (1992), i governi devono orientarsi ad una cultura imprenditoriale innovatrice, adatta a rispondere con maggiore efficacia alla loro missione fondamentale, quella di facilitare il conseguimento del bene delle loro popolazioni.

Uno stile imprenditoriale di governo si orienta alla separazione tra le attività di indirizzo programmatico (decisioni politiche) ed attività di gestione operativa ed amministrativa (fornitura di servizi). Il governo deve quindi occuparsi di guidare, come indicano le parole greche e latine dalle quali deriva il termine «governo» (timone) e «governare» (reggere il timone, cioè guidare). La struttura amministrativa e gli altri operatori devono remare. Se lavorano in sintonia (timoniere e rematori) ottengono un'efficiente ed efficace *governance*.

Secondo Osborne e Gaebler (1992), le attività di indirizzo politico – programmatico (cioè di guida) richiedono persone in grado di considerare l'intera gamma di problemi e di opportunità, per poter bilanciare (reggendo il timone) le molteplici richieste di risorse, spesso tra loro contrapposte (senza perdere mai la rotta). Le attività operative (cioè il remare) richiedono persone fortemente orientate alla propria missione in modo da compierla bene.

Perciò tutti i principi di nuova cultura imprenditoriale, esaminati precedentemente, si applicano anche agli stili di governo per migliorare la capacità di *governance*: centralità del cliente, capacità di visione ed orientamento alle missioni, gestione per risultati, snellezza, flessibilità, apertura all'apprendimento continuo, orientamento al mercato, anticipazione e gestione proattiva dei cambiamenti, partecipazione e non gerarchia, federalismo, trasferimento di responsabilità e potere, frattalismo, virtualità, *networking*, apertura.

Si tratta di principi che introducono un cambiamento nel modo di governare per affermare la democrazia come vitale dinamica sociale, organizzativa, istituzionale e politica. Si può notare come una corrente determinante di pensiero si sia sviluppata tra antiche e nuove culture, civiltà e filosofie. Termini oggi molto conosciuti, quali sussidiarietà ed *empowerment*, fanno parte di tale corrente. Essi riguardano le relazioni tra attori sociali, tra la persona e la sua comunità, tra comunità, autorità locali, regioni e stati.

Sebbene molti credano che il termine «sussidiarietà» sia espressione delle civiltà occidentali (la sua origine etimologica può essere trovata nel linguaggio militare latino, "subsidiium" che indicava le truppe di riserva), i principi a cui essa fa riferimento sono presenti nelle filosofie orientali (Buddismo, Induismo, Ghandismo): auto – governo; crescita personale; responsabilità individuale per se stessi e per la società; *compassion* e impegno soggettivo.

Il concetto di sussidiarietà si può ritrovare nella filosofia greca (già con Platone e Aristotele), in testi riguardanti il rapporto tra gli individui e le loro organizzazioni sociali, nonché nelle scienze sociali. Tommaso d'Acquino, Locke, De Tocqueville, Proudhon, Jellinek, Gneist ed altri discussero e scrissero su tale argomento.

La sussidiarietà viene sostenuta dal Vescovo di Magonza lo scorso secolo nella sua strenua lotta per l'autonomia della Chiesa dallo Stato. La dottrina sociale cattolica fa della sussidiarietà un principio cardine del modo di essere delle istituzioni della società civile, con la nota enciclica di Pio XI, «Quadragesimo Anno» del 1931.

La sussidiarietà diventa in tempi più recenti metodologia giuridico-istituzionale (Trattati di Maastricht e di Amsterdam relativi all'Unione Europea e la riforma istituzionale italiana con le leggi «Bassanini» varate lo scorso anno).

La 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 essere attribuito sempre ai livelli più bassi possibile ed alle dimensioni minori;
- livelli più elevati e dimensioni maggiori non dovrebbero prendere decisioni che concernono quelli più bassi ed a dimensione minore, se questi ultimi sono capaci di farlo da solo, affrontando e risolvendo i problemi delle loro comunità e prendendosi cura di esse;
- livelli superiori o di maggiore dimensione non devono limitare il pieno manifestarsi della capacità dei singoli e delle comunità a fare da soli (autonomia di organizzazione, di gestione e di governo);
- ad ogni livello e dimensione della società, va rafforzata la capacità di autogoverno del cittadino e della sua comunità di riferimento, assegnando loro il diritto di organizzare e gestire direttamente funzioni di carattere pubblico;
- l'azione di sussidiarietà (in quanto "*subsidium*", supporto delle truppe di riserva a quelle di prima linea) è, per sua natura, temporanea; essa non deve sostituirsi all'attore principale, ma deve aiutarlo affinché acquisisca la capacità di autogoverno ed autogestione.

La sussidiarietà può essere anche intesa come metodologia per gestire la complessità: fornisce, infatti, riferimenti per assicurare flessibilità, adattabilità e coesione tra le varie componenti dei sistemi organizzativi; favorisce criteri di «*multilevel governance*» tra livelli e dimensioni superiori ed inferiori.

In sintesi, la sussidiarietà si basa sulla costruzione di capacità individuali e collettive. Per questo, si può dire che la sussidiarietà è *empowerment*, inteso come accrescimento di possibilità dei singoli e delle comunità di controllare e gestire attivamente la propria vita sociale, lavorativa, familiare e politica.

Programmazione regionale e sostenibilità

Basiago (1995) cita Millichap, Carlthorpe, Berkebile e McDonough per chiarire il contributo dei metodi di programmazione alla definizione della sostenibilità. I metodi analizzati si riferiscono soprattutto ad una pianificazione territoriale orientata ai principi

di posterità, di ambiente globale e di biodiversità. Quest'ultima dovrebbe essere migliorata per riconsegnare il territorio al suo «habitat naturale».

Secondo i suddetti autori, nell'elaborare programmi di sviluppo territoriali, occorre insistere sui diritti dell'umanità e della natura a coesistere in una condizione salubre, diversa e sostenibile.

Questo significa integrare, dal punto di vista disciplinare, l'azione dei « pianificatori del territorio», i quali intendono la sostenibilità in termini di modelli di insediamento che consentano alla civiltà di sopravvivere e di prosperare. In tal modo, la 'sostenibilità' è ridotta ad una teoria di urbanizzazione»⁴⁶.

Come si è visto, invece, lo sviluppo sostenibile implica: globalizzazione e localizzazione (glocalità) come processo di interdipendenza mondiale; miglioramento e diffusione delle iniziative locali e regionali; capacità degli attori locali; forte impegno per affrontare, anticipare e gestire il cambiamento, nella consapevolezza delle nuove dimensioni del rischio.

Tutti questi principi hanno bisogno di una gestione flessibile per governare contemporaneamente fattori micro e macroeconomici.

In altre parole, lo sviluppo regionale è un processo socialmente complesso attraverso il quale gli *attori locali* concepiscono e realizzano *corsi di azione innovatori* basati sulla utilizzazione sinergica delle risorse endogene, per promuovere l'occupazione tramite la diffusione della cultura imprenditoriale.

Lo sviluppo regionale può divenire sostenibile se si introducono profondi cambiamenti nella programmazione delle politiche e nella pianificazione delle iniziative, nonché nella loro attuazione. Secondo J. Karas (1995), occorre introdurre una serie di nuove dimensioni, quali:

- uno *spostamento di focus*, orientando la programmazione alla riconciliazione fra ambiente e sviluppo, invece di finalizzarla ad una domanda di beni e servizi basata sui tradizionali e non più sostenibili stili di produzione e consumo;
- un *approccio integrato*, frutto dell'interazione fra le politiche di diversi settori e fondato su una visione più olistica nella quale le considerazioni ambientali influenzino le politiche sociali ed economiche – e viceversa;
- la valutazione tra scenari, opzioni e scelte alternative (*trade-off*) basate sui principi di sostenibilità e la traduzione di tale valutazione in chiari obiettivi, tempi, dimensioni territoriali, poteri, ruoli, competenze e responsabilità.

Parafrasando Osborne e Gaebler (1992), una programmazione regionale che si orienti allo sviluppo sostenibile è un processo di pensiero strategico contraddistinto da alcune fasi fondamentali:

- *analisi* della situazione, sia locale che globale;
- *diagnosi*, cioè identificazione degli elementi chiave delle interdipendenze tra ambiente, economia e socio-cultura;
- creazione di una visione di sviluppo sostenibile;
- definizione delle *missioni basilari* della programmazione;
- articolazione degli *obiettivi* di base dei sistemi organizzativi coinvolti;

⁴⁶ In questo può essere rinvenuta un'indiretta influenza sia della sociologia urbana che dell'ecologia urbana.

- creazione di una *visione olistica* dell'intero processo orientata ai risultati;
- sviluppo di una *strategia* per realizzare visione, missioni ed obiettivi / risultati;
- determinazione dei tempi di realizzazione di tale strategia;
- misurazione e valutazione dei *risultati*, *ex-ante*, *in corso* ed *ex-post*.

Componenti dello sviluppo regionale	Lo sviluppo regionale può diventare sviluppo sostenibile se il concetto di sostenibilità diviene:
Gli <i>attori locali</i> si esprimono in agenzie collettive, cioè istituzioni e gruppi di interesse (organizzazioni economiche e sociali, gruppi politici e partiti)	lo <i>scopo fondamentale</i> delle visioni e delle missioni degli attori locali (etica)
I <i>corsi di azione</i> sono politiche ed iniziative adottate dalle agenzie collettive per affrontare e risolvere problemi, individuando soggetti destinatari, aree di applicazione e obiettivi specifici	il <i>principio guida</i> dei corsi di azione (politiche ed iniziative)
I corsi di azione sono <i>innovatori</i> quando sono basati su una utilizzazione sinergica delle risorse endogene; in altri termini, quando le risorse sono utilizzate in modo olistico ed esiste un clima di reciproca fiducia tra gli attori (<i>networking</i> , partenariato), supportato da misure legali, organizzative, procedurali e finanziarie	la <i>rappresentazione simbolica</i> dei contenuti e dei valori della cultura organizzativa e della imprenditorialità diffusa

<p>Le risorse endogene sono umane, economiche, ambientali, tecnologiche</p>	<p>la <i>finalità</i> che <i>guida</i> alla utilizzazione sinergica di tutte le risorse endogene</p> <p>uno degli elementi chiave della cultura educativa e formativa per il miglioramento della qualità del capitale umano (attori locali)</p>
<p>I corsi di azione si traducono in fatti sociali che possono essere descritti dalle <i>interazioni fra attività economiche, occupazione, ambiente</i>; essi rappresentano i modi di agire dei membri di una collettività per migliorare la propria vita sociale ed economica e si fondano sul sapere locale, sul <i>know-how</i>, sullo spirito di iniziativa, sulla cultura e sulle attitudini imprenditoriali</p>	<p><i>esplicito</i> nei fatti sociali</p> <p>in altri termini esistono indizi a favore di uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente generazione senza compromettere la capacità di quelle future di soddisfare i propri bisogni</p>

CAPITOLO 8

SOSTENIBILITÀ COME «IDEA REGOLATIVA»

Etica, morale e metodo olistico di pensare ed agire

Da diversi decenni ha assunto importanza una visione più sistemica delle nostre condizioni di vita. Molte discipline e politiche hanno teso sempre di più a descrivere e a spiegare i fenomeni in considerazione delle relazioni complesse esistenti tra aspetti economici, ecologici e socio-culturali, in molti casi abbandonando l'approccio settoriale e meccanicistico.

Nuovi approcci sistemici (tra i quali quelli sostenuti da Jantsch, Varela, Maturana, Prigogine, Forrester, Meadows, Deutsch, Vester, Luhmann) ed epistemologici (riferiti cioè alla conoscenza scientifica; si veda Watzlawick 1986, Schmidt 1987) hanno consentito, da una parte, la comprensione di interrelazioni complesse e, dall'altra, la scoperta di nuovi margini di azione esistenti nei sistemi e nei sottosistemi, dovuti alla loro capacità di auto - riprodursi tramite catene di relazioni che trasformano le proprie componenti organizzative (autopoiesi).

Questi approcci sono derivati dalla necessità di sviluppare descrizioni e spiegazioni in grado di comprendere interrelazioni che, se trascurate, avrebbero causato seri problemi.

Si tratta di approcci che riguardano anche l'analisi della società. Essi rilevano la complessità del rapporto tra gli esseri umani ed i loro riferimenti valoriali ed etici.

Infatti, i sistemi di relazione che contraddistinguono una struttura sociale si basano su sistemi di significati (Hays, 1994) prodotti dalla negoziazione fra soggetti capaci di apprendere ed evolvere, esprimendo così una cultura tesa al cambiamento continuo (Wolfe, 1989).

La formazione, il mantenimento e l'evoluzione della società dipendono quindi dalla capacità morale (moralità) dei suoi attori: gli esseri umani. Costoro, come afferma Bauman (1993), esprimono l'etica di una data società, ossia il codice morale (come insieme di precetti tra loro coerenti) che dovrebbe essere seguito da ogni persona.

Nell'era moderna, la moralità, per mezzo dell'etica, è stata assunta come un fattore razionale che può essere esteso universalmente.

Oggi, i postmodernisti esprimono altri punti di vista. Secondo Bauman (1993), dare un valore universale alla moralità espressa da un'etica può produrre l'effetto di sostituire la responsabilità autonoma di essere soggettivamente morali. Questo equivale a rendere inabile e perfino distruggere la capacità morale dell'individuo. Secondo tale autore, la moralità è, e rimane, irrazionale; quindi la moralità può essere razionalizzata solo al costo della negazione e del logoramento di se stessi.

La conclusione è che la gestione sociale dell'etica è complessa e comporta più ambivalenza di quanto essa stessa non provi ad eliminarne. In altre parole, la prospettiva postmoderna rende evidente la relatività dei codici etici e delle pratiche morali che raccomandano o sostengono l'ordine sociale, universale e razionale.

Gli esempi, più volte citati, dell'Olocausto e di altri tipi di genocidio sono utilizzati per dimostrare come, perseguendo il concetto di ordine sociale, la razionalità e l'estensione a valore universale di un'etica creino soltanto la distruzione delle società e delle culture. Tali esempi mostrano come l'etica possa sostituire la moralità, nella misura in cui un codice sostituisce la morale soggettiva e l'eteronomia sostituisce l'autonomia.

Perciò, sempre secondo Bauman, «la frustrazione della certezza» – oppure, in altre parole, l'esistenza dell'incertezza – è un beneficio per la moralità.

Altri autori sottolineano come le relatività etica e culturale possano fondersi l'una con l'altra. Le culture sono particolari unici, analizzabili e apprezzabili, ma non comparabili come superiori o inferiori le une alle altre. Esse si muovono nel campo della complessità e della instabilità.

La *natura*, così come viene studiata dalla biologia e dall'ecologia, aiuta a comprendere come un organismo (la società) possa essere fondato su autonomie collegate e correlate, rivelando come esso possa essere olistico, frattale, olonico etc.

Secondo questi concetti, c'è un sillogismo che può essere brevemente esposto nel modo seguente: l'etica è un fenomeno culturale; la cultura è relativa; perciò l'etica è relativa (Edel, 1995).

La diversità culturale diviene particolarmente importante quando la natura è incorporata nella società (Beck, 1992). Infatti, se nessuna cultura umana possiede la chiave della saggezza ecologica, allora è essenziale conservare il maggior numero possibile di modi di interagire con l'ambiente se vogliamo massimizzare le probabilità di sopravvivenza, sia della nostra specie che di quelle con le quali condividiamo il pianeta» (Milton, 1996).

Perciò, parafrasando gli scritti suddetti, un'etica della sostenibilità sarà chiaramente

costituita da una fusione di principi universali e moralità locali; e, dato che l'etica dipende dalla cultura, essa può essere valutata per il suo contributo alla crescita della conoscenza del genere umano nel suo rapporto con gli altri organismi viventi e con la natura tutta.

Come sostiene Edel (1995), questo non vuol dire che la «Scienza ci dà i valori». La scienza non crea valori, soltanto gli uomini lo fanno. La scienza non fornisce virtù, soltanto gli uomini coltivano valori. La scienza non dà finalità, ma gli uomini usano il loro sapere per raffinare ed accrescere il conseguimento degli scopi umani. Loro usano il proprio sapere e lo fanno evolvere per definire i loro fini e per distinguere sempre di più ciò che è spurio da ciò che è genuino. Sempre secondo Edel, una piena comprensione scientifica modella, pertanto, il loro modo di osservare il mondo, tenendo presente che, in qualsiasi momento, loro vedono se stessi come attivi creatori, fuori dal passato e proiettati verso il futuro.

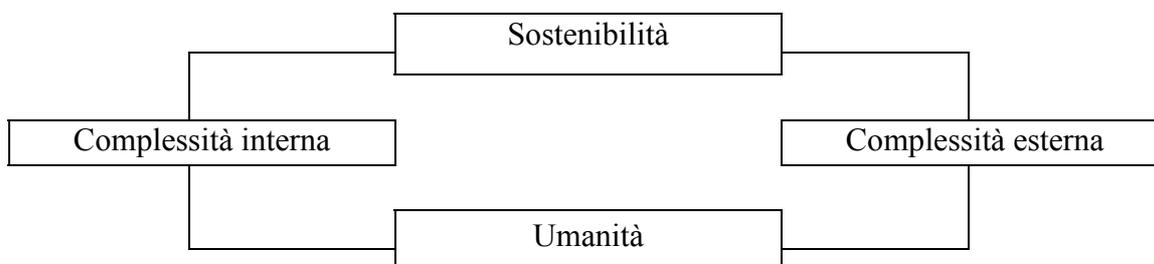
Molti autori attuali, specialmente quelli di parte ambientale ed ecologica, sottolineano il ruolo forte che l'etica deve giocare nella sostenibilità. Secondo Basiago (1995), questo implica la scelta fra una rivoluzione filosofica (attribuire all'ambiente una posizione prioritaria senza precedenti) e lo status quo (orientarsi alla semplice sostituibilità delle risorse).

In questa ricerca di un'etica nuova, molti autori cercano di definire un paradigma di sostenibilità costituito dalle componenti essenziali analizzate nei capitoli precedenti, in particolare: posterità, equità, ambientalismo globale, glocacità, biodiversità.

Riesaminando quanto evidenziato da costoro, è possibile affermare come il concetto di sviluppo sostenibile sia oggi una sorta di contenitore di significati molteplici che dipendono dalle discipline, dai punti di vista, dal contesto (dove = spazio e luogo) e dalla dimensione temporale (quando = passato, presente e futuro) presi in considerazione.

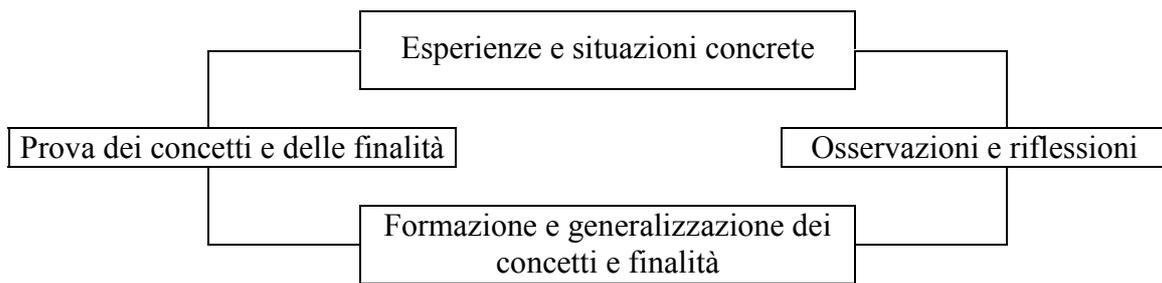
Tutti questi significati sono utili ed hanno lo stesso diritto di partecipare ad una discussione, quella relativa allo sviluppo sostenibile, ricca di implicazioni. Esse saranno comprese solo se emerge un modo di pensare orientato:

- all'**apertura** del concetto; perché, quale prodotto intellettuale del genere umano, lo sviluppo sostenibile implica correlazioni tra complessità diverse, all'interno dei sistemi sociali e naturali (intra – complessità) e nella relazione tra essi (inter – complessità);

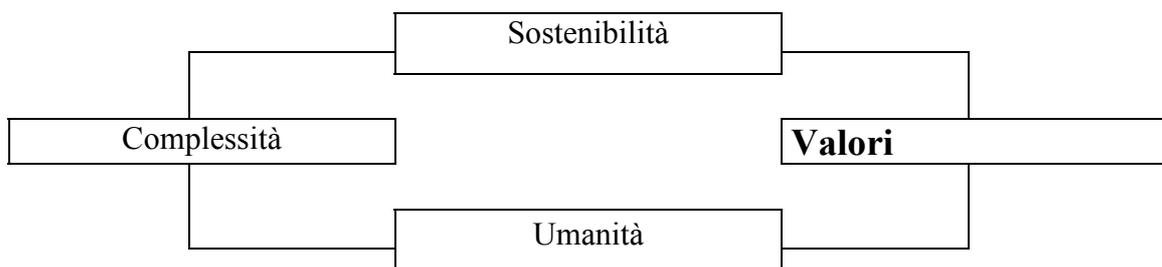


- all'**apprendimento continuo**; in quanto quello della sostenibilità è un concetto al tempo stesso nuovo ed antico; è necessario quindi alimentare un ciclo continuo di conoscenza che combini esperienze concrete, osservazioni e riflessioni, formazione

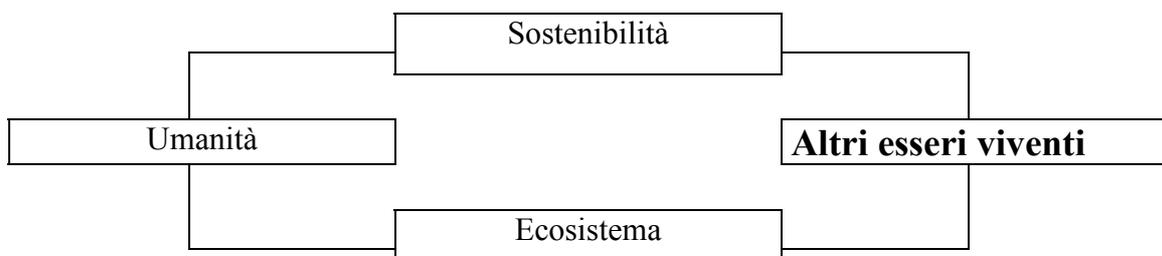
e sperimentazione di concetti, metodologie, linee guida, inferenze e conclusioni, messa in pratica delle conclusioni, avvio di una nuova fase di apprendimento;



- a **visioni e missioni**; in quanto lo sviluppo sostenibile esige un insieme di valori condivisi dalle persone e dalle comunità sociali;



- agli **stakeholders**, cioè ai tanti interlocutori della sostenibilità; perché l'umanità e tutti gli esseri della complessa natura del Pianeta sono coinvolti nei processi di sviluppo;



- ai **mercati**; perché lo sviluppo sostenibile riguarda tutto il mondo, le interdipendenze globali e locali fra economie, società, culture e sapere;
- ai **risultati**; perché lo sviluppo sostenibile esige una rete di iniziative, politiche, decisioni ed azioni che dovrebbero essere continuamente monitorate e valutate, creando e migliorando appropriati strumenti metodologici (Khan, 1995).

L'orientamento ai suddetti principi agevola l'affermarsi di un modo olistico di pensare ed agire. Essi possono contribuire alla crescita del sapere umano per mezzo della riconciliazione fra *ethos* (basato su visione e missioni), *logos* (costituito dall'apertura concettuale, dal ciclo di apprendimento continuo e dal monitoraggio dei risultati) e *pathos* (ossia l'attrazione degli *stakeholders* verso percorsi di sviluppo sostenibile e la loro soddisfazione per i benefici conseguiti)

Una civiltà planetaria basata sulla saggezza

Sia l'epoca moderna, sia i periodi precedenti sono stati caratterizzati da aspetti positivi e negativi, espressione del ciclo naturale della vita e tali da determinare cambiamenti consistenti nelle civiltà umane.

L'era moderna, accompagnata dalla rivoluzione industriale, ha fatto emergere la visione fondamentale dell'unità di tre differenti significati: libertà, uguaglianza e fratellanza.

Essi sono differenti perché ciascuno di questi può agire contro gli altri (la libertà può agire contro l'uguaglianza e la fratellanza e viceversa); sono uniti perché agiscono secondo continue combinazioni dialettiche.

La sostenibilità sembra rappresentare uno dei punti di riferimento per una nuova visione. Essa infatti sta provocando un mutamento: dall'uguaglianza all'equità, per rispettare e valorizzare le diversità come bene comune del Pianeta; dalla libertà alla sussidiarietà per favorire le capacità di autogoverno, responsabilizzando ed armonizzando livelli e dimensioni sociali diverse; dalla fratellanza alla solidarietà per favorire la coesione tra persone e comunità diverse, riconciliandole con le altre componenti della natura del Pianeta.

Questi possono essere i valori base per un nuovo «patto costituzionale» che può essere scritto unicamente dagli esseri umani. Esso dipende da loro, dalla loro percezione dei nuovi valori, dalla loro cultura, dal grado in cui questi valori sono condivisi all'interno e tra le comunità sociali internazionali, nazionali, regionali e locali.

In altre parole la sostenibilità appare sempre più come uno dei simboli dell'attuale transizione dall'era industriale e moderna ad un'altra epoca. Il secolo che l'umanità sta lasciando è stato definito da Hobsbawm (1994) come «l'età degli estremi». L'ultima parte del secolo è stata chiamata da Handy (1994) «l'età del paradosso».

Tutti questi percorsi rappresentano un periodo interessante della storia mondiale ed hanno in comune una ricca dinamica in molti campi; una dinamica aperta alla ricerca di nuove soluzioni a vecchi e nuovi problemi.

La sostenibilità può essere intesa anche come un nuovo strumento metodologico per affermare la visione di una nuova civiltà. Infatti il paradigma della sostenibilità combina molteplici concetti ed approcci, favorendo il pensiero strategico ed olistico.

Quello che è certo è che soltanto una nuova visione fortemente condivisa dall'umanità può introdurre un'epoca di saggezza, una nuova civiltà planetaria (E. Morin, 1994).

Questa nuova civiltà è strettamente legata alla responsabilità morale intesa come la più personale e inalienabile proprietà umana; una responsabilità incondizionata ed infinita che si manifesta individualmente, collettivamente e globalmente.

La mente postmoderna è più consapevole di quella moderna dei rischi, dei dubbi, dell'incertezza. Questo è ciò che Bauman (1993) evidenzia quando scrive che la prospettiva postmoderna offre maggiore saggezza. Una saggezza basata sulla consapevolezza che, nella vita sociale ed umana, ci sono problemi senza uniche buone soluzioni, traiettorie contorte che non possono essere raddrizzate, ambivalenze, dubbi che non possono essere sciolti al di fuori dall'esperienza, sofferenze morali che non

possono essere mitigate da ricette dettate dalla ragione. Sempre secondo Bauman, il pensiero postmoderno non si aspetta più di trovare una formula onnicomprensiva, totale e definitiva della vita, senza più ambiguità, rischio, pericolo ed errore, e sospetta fortemente di ogni voce che prometta il contrario.

Sostenibilità come «idea regolativa»

Nel dibattito generale sulla sostenibilità, alcuni chiedono di rendere più concreto questo concetto così da poter valutare, senza ambiguità, se una situazione o un'azione sia sostenibile o meno. Questo non sarà mai possibile in termini assoluti.

Homann (1996) scrive che fino ad oggi non esiste un'esauriente definizione di sostenibilità; non può esistere, perché la ricerca stessa di tale definizione è di per sé erronea. Cosa sia la sostenibilità, cosa possa essere chiaramente compreso con questo termine, lo sapremo dopo un processo di ricerca, di apprendimento e di esperienza che durerà decine di anni; ma non lo sapremo mai in maniera definitiva. Sempre secondo Homann, così come un medico non ha bisogno di definire operativamente la salute per iniziare una terapia, l'inesistenza di una definizione operativa di sostenibilità non impedisce di avviare politiche ed iniziative coerenti.

Molto più che essere una prescrizione concreta, la sostenibilità sembra essere una «idea regolativa» nel senso dato da Kant, ossia un concetto trascendentale che contribuisce alla sistemazione del sapere, alla sua innovazione senza prescrivere rigidi modelli attuativi. 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 nell'indilazionabile necessità di riconciliarsi con la natura.

La sostenibilità ha quindi lo stesso ruolo assunto da altre «idee regolative», quali prosperità, libertà, solidarietà, equità, etc. Idee che possono dare un orientamento generale, ma che devono essere interpretate concretamente in ogni specifica situazione (Homann, 1996; Brand, 1997).

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.

L'unica strada per ottenere orientamenti concreti, sembrerebbe quella di sviluppare procedure nelle quali considerare e pesare sistematicamente una serie di elementi.

La difficoltà di raggiungere definizioni che prescrivano dettagliatamente come operare, può essere compresa se pensiamo al lungo periodo che si è reso necessario per sviluppare dei sistemi legislativi che consentissero di ottenere interpretazioni valide di ciò che «libertà» o «giustizia» significano nelle varie situazioni concrete.

Culture differenti hanno sviluppato interpretazioni differenti di valori generali, come la libertà, e procedure diverse per valutarli. I sistemi legislativi francesi, tedeschi e inglesi sono assai differenti e possono esistere interpretazioni diverse di valori generalmente condivisi.

Così, il concetto di sostenibilità può essere discusso a livelli molti diversi.

E' possibile concepire norme generali che sono poi tradotte in obiettivi molto concreti, come il limite massimo consentito per le emissioni di ossido di azoto per le automobili.

A seconda della prospettiva, una norma può essere più importante di un'altra. Le norme devono considerare gli aspetti conflittuali e le relazioni causali sulla base dello stato attuale delle conoscenze.

Il cambiamento degli atteggiamenti e degli stili comportamentali (individuali e sociali), l'emergere di nuove circostanze (come l'aumento della popolazione o delle automobili) e di nuove intuizioni (come la scoperta della minaccia per il clima globale connessa all'effetto serra) conducono continuamente a dibattere e a rinegoziare le norme della nostra società.

Ogni sistema di norme riflette, in qualche modo, le gerarchie di relazioni causali e le gerarchie delle istituzioni coinvolte nella negoziazione e nell'interpretazione di queste prescrizioni. Ad ogni livello, ad ogni maglia di questa rete, c'è spazio per l'interpretazione e la valutazione.

La maggior parte dei cambiamenti intervenuti negli atteggiamenti e nelle interpretazioni della realtà possono comportare effetti su una serie di norme in vigore.

L'apparire dell'idea regolativa della sostenibilità è così importante da poter essere considerata alla stregua di un terremoto negli attuali sistemi normativi, in quanto implica la riconsiderazione e la rinegoziazione delle relazioni fra molteplici livelli decisionali e dimensioni di intervento. Data l'enorme complessità dei sistemi normativi e il gran numero di istituzioni ed individui coinvolti nella negoziazione, questo processo comporterà molto tempo.

Inoltre, le nuove prospettive incorporate nel paradigma della sostenibilità porteranno a nuove interpretazioni delle relazioni causali e perciò non solo a nuovi atteggiamenti e a nuove configurazioni istituzionali, ma anche ad un'altra visione del mondo reale.

La sostenibilità, in quanto paradigma qualitativo per la stessa sopravvivenza delle nostre civiltà, può dipendere dalla tempestività con cui si riuscirà a concludere questo processo di reinterpretazione e rinegoziazione delle norme.

Culture diverse hanno sempre prodotto sistemi normativi più o meno differenti. Questo vale anche per l'interpretazione dell'idea regolativa della sostenibilità e ancor di più per la discussione sulle conseguenze concrete che la sua applicazione può produrre. Questo è inevitabile. Riguarda anche altri principi regolativi, come quelli della sussidiarietà. Si può facilmente scoprire, infatti, come, considerando le differenti istituzioni coinvolte nei processi di rinegoziazione normativa, l'applicazione della sussidiarietà stia conducendo inevitabilmente ad interpretazioni diverse a seconda della regione e del contesto preso in considerazione.

Similari considerazioni riguardano anche l'ormai annoso problema degli indicatori di sostenibilità. Sembra essere senza senso il voler insistere sulla costruzione di un insieme, più o meno completo e definitivo, di indicatori. Si possono, infatti, concepire solo indicatori provvisori che riflettano lo stato attuale del dibattito, o indicatori sperimentali che illustrino una posizione specifica. Inoltre, se il loro ambito di validità deve comprendere culture e contesti differenti, dovranno essere pensati indicatori necessariamente più generali, consentendo quella necessaria flessibilità per rispecchiare le diversità delle dimensioni territoriali (regionali e locali) sotto esame.

I principi basilari della sostenibilità

Il concetto di sostenibilità fa riferimento ad un approccio antropocentrico, come afferma chiaramente anche il primo principio della Dichiarazione di Rio del 1992, scartando così una serie di approcci «ecocentrici» tuttora presenti nel dibattito sul rapporto uomo e natura.

Il tentativo di classificare i 27 principi della dichiarazione di Rio dimostra che sono in gioco dimensioni molto differenti. In letteratura è possibile distinguere vari approcci per una definizione di sostenibilità, nessuno dei quali, tuttavia, eguaglia la complessità dell'approccio di Rio.

Un modo per articolare più compiutamente il concetto di sostenibilità è quello di porsi tre semplici domande:

- **Cosa:** cioè cosa vogliamo sostenere?
- **Perché:** cioè quali sono le finalità da perseguire per rapportarci ai diversi interessi, bisogni ed opportunità?
- **Come:** cioè quali basilari approcci possono aiutarci a risolvere questi problemi?

Per quanto riguarda il «Cosa», si può notare un consenso crescente a livello generale. Il vasto approccio della Dichiarazione di Rio, per la quale oltre agli aspetti ambientali debbono essere considerati anche gli aspetti economici e sociali, è ampiamente accettato. Questi tre aspetti possono essere associati alla conservazione e all'ulteriore sviluppo del capitale naturale, del capitale prodotto dall'uomo e del capitale umano.

Gli aspetti ambientali dovrebbero includere un profondo rispetto per i sistemi ecologici che sono il fondamento e la precondizione di ogni tipo di vita. Ricordando che il paesaggio in Europa è stato fortemente modellato dalle attività umane messe in atto nel corso di migliaia di anni, gli aspetti ambientali dovrebbero comprendere l'ambiente costruito dall'uomo, la tutela del paesaggio tradizionale e del patrimonio culturale.

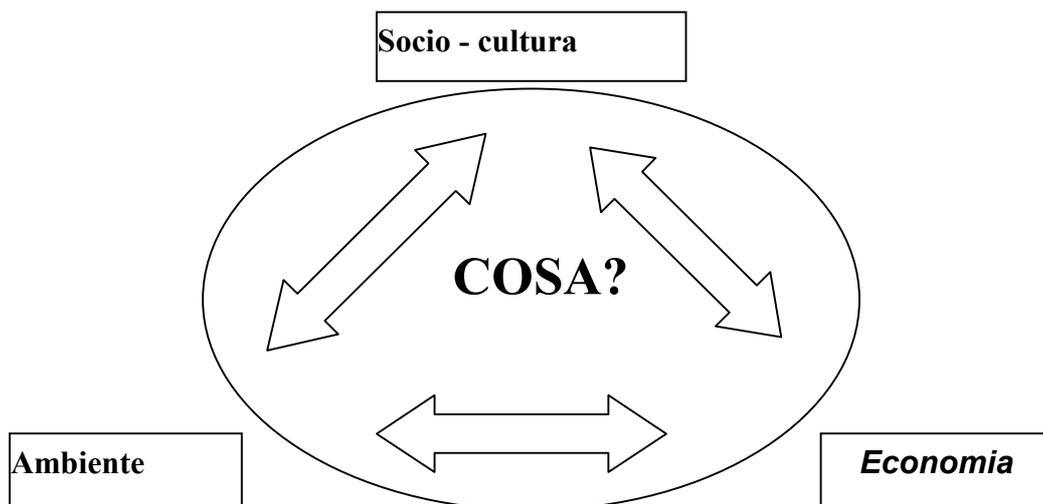
La dimensione economica comprende il rapporto con qualsiasi tipo di risorsa, specialmente con quelle di cui si ha percezione di crescente scarsità. L'uso efficiente del capitale naturale, di quello prodotto dall'uomo e di quello umano è un principio essenziale dell'economia.

Gli aspetti sociali, infine, sono i più difficili da cogliere in quanto comprendono: 1) la soddisfazione di tutti i tipi di bisogni sociali, quali comunicazione, sostegno, sicurezza, amore, cura, riconoscimento, distinzione etc.; 2) il rispetto delle diverse forme culturali nelle quali le società si sono organizzate; 3) la richiesta generale di equità o di uguali opportunità, che va trattata in modo specifico per la rilevanza strategica che assume nello sviluppo sostenibile (si veda più avanti).

Come può notarsi, si tratta di tre dimensioni di sviluppo, per le quali è possibile, in via generale, formulare i seguenti principi:

- rispetto per l'integrità ecologica e per il patrimonio ambientale costruito dall'uomo (dimensione ambientale);
- soddisfazione dei bisogni umani per mezzo di un uso efficiente delle risorse (dimensione economica);
- conservazione e sviluppo delle potenzialità umane e sociali (dimensione socio-culturale).

Agendo a favore dei suddetti principi si realizza l'integrazione della sostenibilità ambientale, economica e socio-culturale.

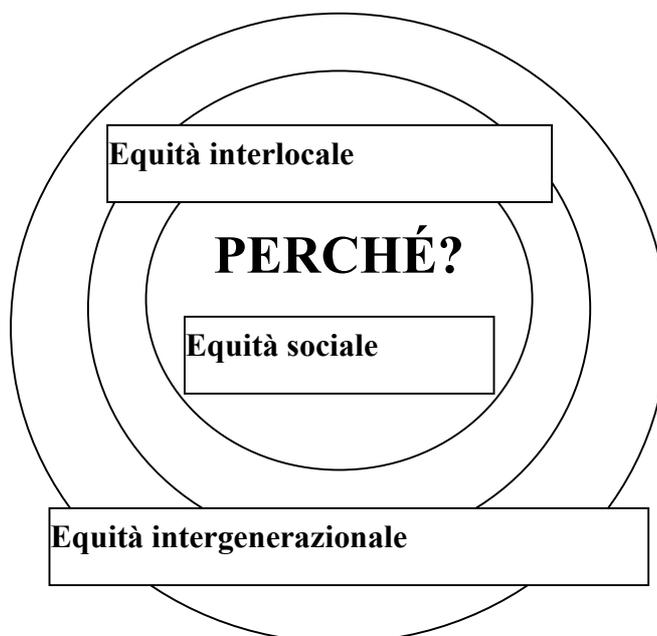


Per quanto riguarda il «**Perché**», è evidente che la sostenibilità dello sviluppo persegue le finalità basilari dell'equità.

Infatti, il modo con il quale trattare interessi, bisogni ed opportunità di individui e di gruppi diversi, dipende da come si considera la questione di equità.

I problemi di equità, come si è ampiamente detto, giocano un ruolo importante nello sviluppo sostenibile. Esiste un diffuso consenso sul fatto che l'equità deve essere articolata almeno su tre livelli specifici:

- equità tra le persone (sociale e di genere);
- equità tra dimensioni di luogo e di spazio (interlocale, interregionale ed internazionale);
- equità tra dimensioni di tempo (inter-temporale, ossia tra generazioni diverse).



Per quanto riguarda il «**Come**», va ricordato come gli approcci basilari per l'analisi e la

soluzione dei problemi tendano ad assicurare maggiore integrazione tra le componenti e le interdipendenze di un sistema. Da diversi decenni, sta guadagnando consenso un modo di pensare ed agire più olistico per prendere in considerazione le molteplici correlazioni proprie della complessità dei sistemi umani e naturali.

Dall'esame svolto finora sul modo in cui si presume che tali sistemi possano evolvere e comportarsi in modo sostenibile, emergono alcuni principi basilari:

- diversità;
- sussidiarietà;
- *partnership* e *networking*;
- partecipazione.

Diversità è un concetto che scaturisce dall'ecologia biologica. La diversità dei sottosistemi e degli organismi è essenziale affinché gli ecosistemi siano in grado di adattarsi a condizioni mutevoli e di sviluppare nuovi modelli di vita. La biodiversità, cui è stata dedicata una sessione speciale alla Conferenza di Rio, è considerata l'indicatore più importante della stabilità degli ecosistemi.

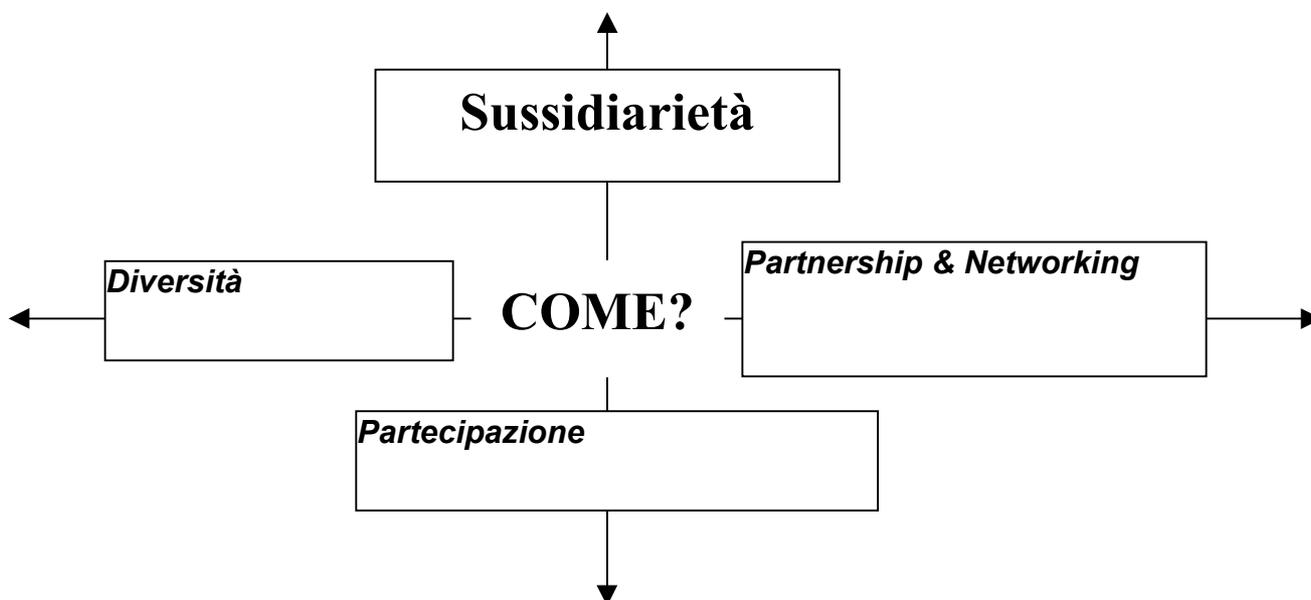
La diversità non è un valore solo per la biologia, ma anche a livello sociale. In particolare, rappresenta un pre-requisito essenziale per la vitalità culturale ed economica. La diversità richiede la mediazione fra autonomia ed integrazione (Varela 1979). Infatti, ogni sistema può essere considerato quale sottosistema di uno più grande: è «parte» e «tutto» allo stesso tempo. Il principio della ridondanza, che dà stabilità ai sistemi, è fortemente collegato al principio di diversità, tanto da poter essere considerato come una manifestazione di quest'ultima. La diversità dei sottosistemi trova il suo limite laddove essa interrompe la capacità di coordinamento di un sistema più grande.

In questo senso il concetto di diversità è fortemente legato al principio di sussidiarietà, il quale evidenzia più esplicitamente la tensione dialettica fra autonomia ed integrazione, riferendosi alle correlazioni fra diversi livelli e dimensioni di un sistema. Mentre il concetto di diversità origina dalle scienze naturali, il concetto di sussidiarietà nasce dalla filosofia, dalle scienze sociali e dalla dottrina sociale cattolica. Secondo questo principio le competenze e il potere decisionali dovrebbero essere collocati al livello più basso ed alla dimensione più piccola possibile di un sistema organizzativo, e dovrebbero essere delegati verso livelli e dimensioni superiori soltanto in presenza di vantaggi tangibili per tutte le parti in causa.

Si tratta di una visione maggiormente integrata ed olistica che enfatizza l'evoluzione contemporanea, la complementarietà e l'interdipendenza, invece della competizione sfrenata, dell'esclusività, della gerarchia e del dominio, sottolineando l'importanza della *partnership* nelle relazioni umane ed istituzionali e della partecipazione degli individui al processo decisionale nel quale sono coinvolti.

Il concetto di *partnership* (e *networking*) riguarda il carattere delle relazioni fra individui e fra istituzioni. Si tratta di forme di collaborazione basate sulla fiducia tra le parti e sul rispetto reciproco. La *partnership* sottolinea la comune responsabilità di tutte le parti coinvolte e lo sforzo per la risoluzione equa e pacifica dei conflitti.

La partecipazione, infine, si riferisce anch'essa alle relazioni fra individui ed istituzioni. Significa che gli individui interessati dovrebbero essere coinvolti nelle decisioni che riguardano il loro futuro.



Le 10 componenti base della sostenibilità sopra descritte (ambiente, economia, socio-cultura, equità sociale, equità interlocale, equità intertemporale, diversità, sussidiarietà, *partnership e networking*, partecipazione) rappresentano prospettive differenti, ma in ognuna di esse sono presenti elementi delle altre. Pertanto, esse vanno combinate in modo da ottenere una visione integrata che copre i differenti aspetti del concetto di sostenibilità così come emerge dalla discussione degli ultimi anni.

Infatti, le 10 componenti sono complementari l'una con l'altra e nessuna di esse può essere omessa senza perdere i contenuti e gli elementi importanti dei 27 principi della Dichiarazione di Rio.

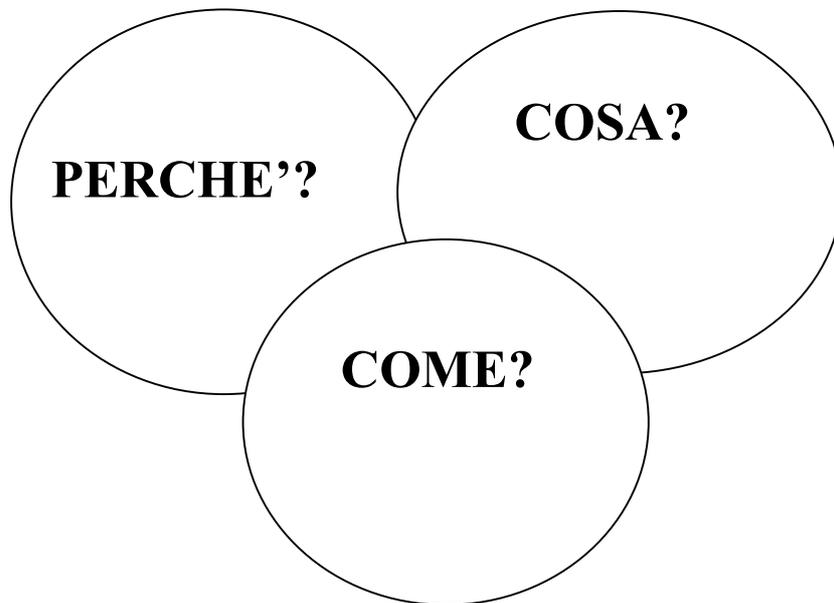
Anche la rassegna accurata dei principi della sostenibilità, proposti nei documenti più diffusi delle organizzazioni internazionali, indica che la maggior parte dei principi proposti può ritenersi compresa nelle suddette 10 componenti.

Esse facilitano la lettura della realtà di un territorio e forniscono agli attori dello sviluppo un orientamento a:

- cogliere le interconnessioni ed i collegamenti tra le suddette componenti per interpretare e governare la complessità;
- apprendere come gestire ed usare positivamente l'incertezza per affrontare gli attuali problemi costruendo nuove visioni dello sviluppo.

Si tratta di un approccio e di una metodologia di pensiero, ricerca ed azione che:

- nell'impiegare in modo integrato le dieci componenti, favoriscono 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;
- nel favorire tale apertura e flessibilità, alimentano continuamente la capacità di azione e la conoscenza degli attori dello sviluppo (processo di apprendimento).



Le 10 componenti di

ORIENTAMENTO ALLA SOSTENIBILITÀ

- ***Integrazione delle dimensioni dello sviluppo***
 1. Rispetto per l'integrità ecologica e per il patrimonio ambientale costruito dall'uomo (dimensione ambientale)
 2. Soddisfazione dei bisogni umani per mezzo di un uso efficiente delle risorse (dimensione economica)
 3. Conservazione e sviluppo delle potenzialità umane e sociali (dimensione socio-culturale)

- ***Integrazione delle dimensioni di equità***
 4. Equità tra le persone (sociale e di genere)
 5. Equità tra dimensioni di luogo e di spazio (interlocale, interregionale ed internazionale)
 6. Equità tra dimensioni di tempo (inter-temporale, ossia tra generazioni diverse)

- ***Integrazione di sistema / organizzativa***
 7. Diversità/ridondanza
 8. Sussidiarietà
 9. *Partnership & networking*
 10. Partecipazione

CAPITOLO 9

SVILUPPO REGIONALE SOSTENIBILE

Come si è potuto vedere, esistono teorie, politiche ed approcci sullo sviluppo regionale e locale, supportati da metodologie e concetti normativi che interessano l'azione di vari livelli decisionali: europeo, nazionale, regionale e locale.

Il termine *sviluppo regionale* è qui usato per focalizzare l'attenzione su tutte le dinamiche che interessano territori contraddistinti da una certa omogeneità socio-culturale. Così, regionale significa anche *locale*, in quanto espressione delle azioni svolte dalle varie comunità sociali. E' evidente che tali azioni riguardano anche le modalità di gestione dell'economia, delle istituzioni e delle risorse naturali che interessano le varie dimensioni territoriali.

Si è già sottolineato come tra gli anni '50 e '70 siano avvenuti importanti cambiamenti paradigmatici che hanno segnato il passaggio: da approcci esogeni ad approcci endogeni; da approcci localizzativo-strutturali ad approcci tesi al dinamismo relazionale dello sviluppo; da approcci basati sui fattori di produzione ad approcci orientati agli attori dello sviluppo.

Tale cambiamento ha consentito di porre molta più attenzione alle condizioni ed alle potenzialità regionali e locali.

La fase attuale rappresenta l'avvio di un nuovo processo di trasformazione finalizzato allo sviluppo sostenibile. Come tale processo evolverà e si differenzierà nelle differenti culture e quali tipi di strategie, procedure ed istituzioni saranno a tal fine implementate, è un problema ancora del tutto aperto e soggetto ad un dibattito intenso e dinamico.

Importante è, però, essere consapevoli che i concetti essenziali per orientare il cambiamento verso uno sviluppo maggiormente sostenibile mettono in luce la rilevanza del livello regionale (e locale) e delle politiche regionali.

Tali concetti favoriscono la coesione ambientale, economica e socio-culturale in e tra differenti aree territoriali e non possono essere esaminati e seguiti in modo settoriale, specialistico e frammentario. Essi richiedono, invece, un modo di pensare ed agire olistico per integrare prospettive differenti ed alimentare una continua apertura all'apprendimento.

Per tali motivi, le 10 componenti di orientamento alla sostenibilità, individuate in questo progetto di ricerca, non sono separate l'una dalle altre. L'innovazione dell'approccio INSURED risiede proprio nella loro integrazione.

Nelle pagine seguenti si cercherà di dimostrare come e perché tali componenti siano applicabili allo sviluppo regionale (e locale) e quanto sia necessaria la loro integrazione.

Integrazione delle dimensioni di sviluppo

La dimensione ambientale

Gli aspetti ambientali hanno ottenuto un'attenzione crescente grazie all'adozione di un approccio secondo il quale l'ambiente stesso è considerato come una potenzialità endogena.

Avere cura dell'ambiente naturale e di quello costruito dall'uomo rappresenta un problema trasversale che incide su molte politiche settoriali. E' generalmente accettato che il rispetto per l'integrità ecologica richieda, come minimo, la conservazione sulla terra dei "sistemi di sostegno alla vita» (IUCN, 1991). Questi comprendono il clima, i sistemi marini, i sistemi ecologici più piccoli (come le foreste, i laghi, etc), la capacità di fornire risorse rinnovabili e di assimilare i rifiuti.

In altri termini, il capitale naturale, che è composto da tutte le precondizioni necessarie per l'assolvimento delle funzioni di sostegno alla vita, non deve diminuire né deteriorarsi. La biodiversità è stata identificata come l'elemento essenziale del patrimonio naturale. L'aver cura di esso garantisce opportunità di sviluppo per le generazioni future.

Gli aspetti rilevanti a livello regionale riguardano la qualità dei sistemi ecologici come pure le attività umane che li interessano:

- la qualità dei mezzi ambientali (aria, acqua, suolo);
- i sistemi ecologici (foreste, laghi, etc.);
- la biodiversità;
- le attività umane (eliminazione dei rifiuti, fornitura di energia, uso di risorse non rinnovabili, uso del territorio etc.).

Tenendo conto della limitatezza dell'ambiente, risulta impossibile soddisfare bisogni umani illimitati, anche tramite l'uso più efficiente delle risorse, ed acquista sempre più importanza la necessità di cambiare comportamenti e modelli di vita e di consumo non più sostenibili (come, ad esempio, il massiccio ricorso alle auto private).

La dimensione economica

Gli aspetti economici sono stati, tradizionalmente, il *focus* principale delle politiche di sviluppo regionale.

Sono state individuate alcune condizioni essenziali per lo sviluppo, quali le capacità di innovazione, di crescita dinamica endogena, di creazione di reti, di radicamento sociale. In tale quadro, l'aspetto ambientale può giocare un ruolo rilevante nella misura in cui gli attori locali lo percepiscono come un elemento importante delle loro condizioni di vita. *Network* di attori locali, coscienti del ritardo accumulato nella ricerca di migliori qualità di vita delle loro aree territoriali, possono svolgere un ruolo determinante in materia di protezione e sviluppo ambientale.

I cambiamenti nelle strutture sociali originati dalla dinamica economica sono stati dibattuti nel corso degli ultimi due secoli: le strutture sociali e il patrimonio culturale modellano gli specifici bisogni umani e definiscono gli obiettivi in relazioni ai quali è misurata l'efficienza delle politiche. Si pongono interrogativi, quali i seguenti:

- come possono essere mantenute e sviluppate le caratteristiche regionali ed i tessuti sociali in un'economia contraddistinta da una crescente internazionalizzazione?
- come è possibile riconciliare la dinamica accelerata dell'economia e del cambiamento tecnologico con la lentezza delle innovazioni sociali?

La dimensione socio-culturale

La maggiore attenzione alle potenzialità endogene sottolinea fortemente il ruolo delle potenzialità umane e sociali nello sviluppo regionale e locale.

La cultura (nel senso più ampio del termine) è un elemento di forte differenziazione fra luoghi e regioni. La cultura locale comporta anche modi specifici di considerare l'ambiente regionale. Gli aspetti da tenere presenti sono:

- la conservazione delle tradizioni culturali;
- l'apertura e la capacità di innovazione;
- l'istruzione e la formazione;
- la conoscenza, il sapere e le capacità degli individui e delle comunità sociali (capitale umano);
- i modelli di comunicazione ed i *network* economici, sociali e culturali;
- gli stili decisionali politici;
- le preferenze dei consumatori;
- gli atteggiamenti politici;
- i modelli organizzativi dominanti (reti, gerarchie, grado di centralizzazione, etc.).

Integrazione delle dimensioni di equità

Equità tra persone (sociale e di genere)

Pur esistendo sistemi internazionali, europei e nazionali di redistribuzione finalizzati a ridurre le disparità interregionali, solo le politiche di sviluppo regionale possono:

- stimolare in modo efficace la creazione di strutture economiche locali che soddisfino i bisogni materiali di base;
- favorire dinamiche di integrazione sociale e di genere;
- assolvere alla maggior parte delle funzioni territoriali ed ecologiche necessarie;
- promuovere sistemi culturali e di istruzione che valorizzino diversità, competenza e completezza.

Differenze sociali estreme causano problemi di comunicazione e conflitti, impediscono l'innovazione e conducono ad un cattivo uso del potenziale umano, limitando fortemente le opportunità di cooperazione, collaborazione, solidarietà e partecipazione.

Va infine tenuto presente che, come è stato più volte osservato, una distribuzione più equa del potere fra uomini e donne contribuirebbe essenzialmente ad accrescere il rispetto per l'ambiente e promuoverebbe un atteggiamento più scrupoloso verso la natura. Soprattutto in riferimento alla tecnologia, vi sono buone ragioni per ritenere che un'influenza femminile più forte potrebbe contribuire ad evitare l'adozione di percorsi tecnologici particolarmente nocivi.

Equità tra dimensioni di luogo e di spazio (interlocale, interregionale ed internazionale)

Le politiche di sviluppo regionale sono importanti anche perché rivestono un ruolo centrale nel garantire equità interlocale alle questioni ambientali, fattore questo fondamentale per generare nelle persone un senso di responsabilità diretta nei confronti dell'ambiente.

La definizione di regole per lo scambio e la divisione funzionale degli oneri fra unità territoriali differenti è particolarmente complessa per quanto concerne le problematiche ambientali.

Beni comuni, condivisi fra unità territoriali differenti, hanno bisogno di un sistema di riferimento comune che ne regolamenti l'utilizzo. Questo sistema deve fissare soltanto le regole generali, mentre l'implementazione specifica dei principi generali deve essere riservata ai livelli inferiori. Va, comunque, rilevato come sia importante perseguire contemporaneamente:

- la riduzione a tutti i livelli della segregazione economica, sociale ed ambientale del territorio;
- la riduzione della quantità e dell'intensità dei flussi di materiali, energia e trasporto.

Le suddette considerazioni presuppongono l'esistenza di una certa continuità nel funzionamento dei sistemi ambientali e sociali, essendo consapevoli che il rischio è divenuto un elemento centrale dei sistemi sociali, economici e naturali. Esso raggiunge livelli consistenti di globalizzazione mettendo a repentaglio le condizioni di vita degli ecosistemi (Beck 1986, Kollek et al. 1986). E' evidente che l'impatto umano sui sistemi ambientali è ormai tale da rendere necessaria la considerazione del rischio di cambiamenti catastrofici, tra i quali gli incidenti nucleari, i pesanti cambiamenti climatici, il pericoloso aumento delle radiazioni ultraviolette dovuto al buco dell'ozono e la crescita drammatica delle allergie imputabili all'ingegneria genetica.

Equità tra dimensioni di tempo (inter-temporale, ossia tra generazioni diverse)

L'uso sostenibile delle risorse naturali tiene conto delle necessità delle future generazioni, per lasciare ad esse opportunità di scelta e sapendo che esse potranno valutare le risorse in maniera del tutto diversa da come viene fatto oggi.

L'uso sostenibile delle risorse può essere definito, in maniera rigorosa, come l'esigenza di non ridurre la disponibilità di alcuna di esse. In una interpretazione più ampia, la domanda da porsi è fino a che punto risorse specifiche siano sostituibili. Sotto il profilo economico si tende a considerare lo stock di capitale che sarà disponibile per le generazioni future, il quale si compone di capitale naturale e di capitale costruito dall'uomo. La dotazione di capitale naturale può essere consumata solo nella misura in cui può essere sostituita da altri tipi di capitale naturale o di capitale prodotto dall'uomo. Secondo gli economisti classici non vi è alcun bisogno di limitare l'uso del capitale naturale poiché esso è sostituibile con quello prodotto dall'uomo e, in ogni caso, l'uso efficiente delle risorse è garantito dal progresso tecnologico. Ovviamente tale fiducia estrema sulle capacità dell'uomo tecnologico appare discutibile. Una produzione fisica presuppone sempre delle risorse naturali e, inoltre, capitale prodotto dall'uomo e capitale naturale sono per molti versi complementari e non sostituibili.

Un aspetto importante non ancora discusso è il rischio di deperimento del capitale prodotto dall'uomo. Sono soprattutto gli investimenti pubblici di lungo termine governati da politiche di sviluppo regionali, quali le infrastrutture di trasporto, ad essere esposti al rischio crescente di un mutamento delle condizioni d'uso nel corso della loro esistenza stimata. Ad esempio, a causa dei cambiamenti climatici, è inevitabile che i costi di trasporto tendano ad aumentare secondo il principio di Pigou «chi inquina paga». Quindi, infrastrutture ed insediamenti fortemente dipendenti dal trasporto motorizzato individuale saranno verosimilmente molto più soggette a deperimento rispetto a quanto lo siano oggi.

Senza un'attenzione lungimirante per il capitale umano, le politiche di sviluppo regionale di lungo periodo non sono efficaci. Buoni sistemi d'istruzione e di formazione sono indispensabili per ogni tipo di sviluppo sostenibile.

Ne consegue che capacità generali quali abilità di comunicazione, autonomia, analisi e soluzione dei problemi, flessibilità ed apertura, apprendimento continuo, comprensione delle potenzialità locali, possono risultare più importanti e durature di abilità tecniche specifiche che sono soggette ad un'obsolescenza sempre più accelerata.

Le tradizioni e le peculiarità socio-culturali, come pure l'ambiente storicamente costruito, possono essere considerati come potenzialità importanti per lo sviluppo di identità locali e regionali. La continuità delle tradizioni nel futuro è un elemento centrale stabilizzante delle comunità umane.

Integrazione di sistema / organizzativa

Diversità

La diversità è una categoria estranea al pensiero industrialista classico il quale enfatizzava la produzione di massa, la standardizzazione di materiali, di prodotti e di processi di produzione, l'omologazione dei consumi e la gerarchica dei sistemi organizzativi, sociali ed economici. L'introduzione dei metodi industriali in agricoltura ha costituito una minaccia alla biodiversità in tutti i continenti. Fino dagli anni '70 strutture di produzione flessibili, caratterizzate da grande diversità, hanno dimostrato vitalità, creatività e successo considerevoli (Piore/Sabel 1984).

Oggi, la specificità e l'unicità delle caratteristiche di una regione sono considerate un punto di partenza per nuove prospettive di sviluppo. In particolare, l'aumentata attenzione per le potenzialità endogene e per gli attori locali mette in luce l'interdipendenza tra sistemi indipendenti.

La diversità rappresenta un elemento essenziale dello sviluppo economico sia dal punto di vista delle strategie d'impresa, sia in relazione alle politiche di sviluppo economico regionale e nazionale.

Negli ultimi decenni questa visione ha acquisito un consenso crescente. La diversità sotto il profilo economico accresce il grado di autonomia e permette anche di ridurre i flussi di materiali nelle distanze di lungo raggio. La diversità è auspicabile all'interno delle regioni, fra regioni e a livello nazionale ed europeo e costituisce un principio importante per le politiche di sviluppo regionale ad ogni livello. In economia, come in altri campi, l'opzione per la diversità rappresenta un investimento per il futuro, e una strategia, antica quanto l'evoluzione, per fronteggiare l'incertezza.

La nuova visione dello sviluppo regionale è rappresentata dalla contemporanea evoluzione di economie locali. L'idea della articolazione flessibile tra differenti economie locali corrisponde al ruolo svolto dalla biodiversità nei sistemi ecologici stabili, dimostrando un'intensa relazione dialettica fra autonomia ed integrazione (Jantsch 1979, Varela 1979).

La diversità è infatti un requisito prioritario dei sistemi ecologici e la conservazione delle biodiversità esistenti è stata identificata come una questione fondamentale per l'evoluzione futura della vita sulla Terra⁴⁷. Le politiche di sviluppo regionale hanno perciò una forte responsabilità nell'ambito di loro competenza in relazione alla conservazione e allo sviluppo delle diversità di specie e di habitat.

⁴⁷ L'importanza della questione è caratterizzata dal fatto che una delle tre convenzioni firmate alla Conferenza di Rio nel 1992 è la Convenzione sulla Diversità Biologica.

Diversità contrapposta a monotonia è anche un valore estetico e culturale. Varietà e diversità di strutture e tradizioni socio-culturali costituiscono un valore importante in sé stesso finché viene assicurato un minimo di coesione sociale. L'omogeneizzazione degli stili di vita, delle strutture e delle tradizioni sociali, rappresenta una perdita di ricchezza culturale. Il livello regionale è molto importante in questo senso e la differenziazione delle identità locali sembra aumentare d'importanza in un mondo sempre più interconnesso.

Infine, il concetto di diversità può essere applicato direttamente alle teorie ed ai metodi finalizzati all'elaborazione ed all'attuazione delle politiche di sviluppo regionale.

Poiché impatto e risultato delle politiche non sono del tutto prevedibili, può risultare utile l'adozione di una diversità di approcci. Ciò non significa che più approcci differenziati debbano essere applicati contemporaneamente allo stesso problema – cosa che ne renderebbe impossibile perfino la valutazione. Significa, invece, adottare approcci che integrano molteplici discipline. Inoltre, le politiche di sviluppo regionale dovrebbero essere strutturate in modo da lasciare, ai livelli decisionali locali, margini di scelta fra approcci diversi al fine di promuovere processi di comparazione e di apprendimento. Questo conduce direttamente all'idea di sussidiarietà.

Sussidiarietà

Schematicamente, si può ritenere che si confrontino due basilari approcci relativi alle politiche di sviluppo regionale.

Da una parte, vi sono politiche *top-down* a livello sopra-regionale (europeo, nazionale, talvolta a livello sub-nazionale come nei Länder tedeschi) che cercano di promuovere lo sviluppo nelle regioni di propria competenza e che di solito sono motivate, almeno originariamente, dalle disparità regionali esistenti (ad esempio, i programmi di politica regionale dell'Unione Europea).

Dall'altra, vi sono iniziative *bottom-up* che provengono dalle regioni stesse e che sono mirate a favorire il proprio sviluppo, a volte senza preoccuparsi troppo delle altre regioni e località.

Alcuni decenni or sono l'enfasi era posta fortemente sul lato *top-down* ed un approccio essenzialmente ridistributivo connotava queste politiche. Decisori politici locali e regionali concepivano spesso il proprio compito in termini di fare pressioni per ottenere una quota soddisfacente dei programmi amministrati centralmente.

Progressivamente, le politiche di sviluppo sono state orientate e finalizzate alla valorizzazione delle caratteristiche e delle potenzialità regionali e locali.

Il problema della coesione (economica, sociale e politica) tra le varie aree territoriali, rimane comunque il nodo centrale di entrambi i suddetti approcci, e sembra che quello di assicurare dinamiche e prospettive di equità interregionale resti un compito centrale (in genere statale o federale). Si tratta di un compito che, oltre a favorire il coordinamento ed ad offrire servizi di carattere più generale, deve garantire eque opportunità di sviluppo tramite sistemi e meccanismi di redistribuzione delle risorse economiche (si veda, ad esempio, il ruolo assunto dai fondi strutturali dell'Unione Europea).

Emerge quindi una necessità fondamentale, quella di integrare gli approcci *top-down* e *bottom-up* per armonizzare le politiche.

La sussidiarietà deve essere applicata al suddetto processo di integrazione, fermo restando che anch'essa va interpretata ed applicata secondo i differenti contesti, nazionali, regionali, locali.

Del resto, come si è dimostrato nei capitoli precedenti, anche lo sviluppo sostenibile rappresenta un approccio generale e la sostenibilità può essere concepita come una «idea regolativa». Ed è impossibile derivare rigorosamente da tale idea generale delle regole uniche, standardizzate e valide per tutti i contesti locali.

L'idea di sostenibilità è così ampia⁴⁸ da ritenere che debbano essere sviluppate procedure differenziate per mezzo delle quali valutare ed orientare politiche e degli stili di vita.

Linee guida più concrete e norme specifiche devono essere determinate da discussioni sociali e politiche che coinvolgono processi decisionali di livelli (superiori ed inferiori) e dimensioni (grandi e piccole) variabili (*multilevel governance*).

Questo modo di procedere è indispensabile per determinare linee guida e norme che si riferiscano adeguatamente ai contesti specifici e siano modellate sulle particolari condizioni culturali, economiche, ambientali e politico-amministrative. Siccome queste ultime evolvono nel tempo, anche norme e procedure devono progressivamente mutare. Alcuni esempi evidenziano come la sussidiarietà sia un principio necessario, insieme alla glocalità (capacità di gestire contemporaneamente dimensioni locali e globali), per comprendere e governare sistemi complessi.

Problemi globali, come il cambiamento del clima del Pianeta, dovrebbero essere affrontati a livello mondiale, mentre la protezione di una piccola foresta potrebbe essere una questione locale e regionale. Tuttavia, dato che la foresta contribuisce all'assetto complessivo delle condizioni di vita del Pianeta, le politiche locali e regionali dovrebbero contribuire a determinare un quadro di riferimento generale ed agire in un sistema di coordinamento internazionale.

Politiche ed obiettivi concordati a livello internazionale ed impegni assunti dagli Stati (ad esempio, per la riduzione delle emissioni, del consumo energetico, degli imballaggi e dei rifiuti, etc.) trovano efficace applicazione quando le autorità regionali e locali sono coinvolte consapevolmente e responsabilizzate sin dall'inizio del processo decisionale.

E' anche evidente che occorre stimolare la capacità di comprensione e di gestione dei problemi a tutti i livelli. Ad esempio, l'importanza di garantire l'esistenza di alcuni esemplari locali di una specie minacciata di estinzione, può non essere completamente apprezzata dai consiglieri comunali di una piccola città impegnati a decidere la costruzione di nuove infrastrutture urbane. Questo può essere un caso che richiede l'intervento di un'autorità di livello superiore, più sensibile a tale problema e competente nell'aprire altre opzioni ed alternative.

Sembra, perciò, necessario identificare regole generali che assegnino competenze a livelli e dimensioni superiori per garantire il coordinamento tra livelli e dimensioni locali, favorendo l'autonomia di questi ultimi nell'individuare e concordare obiettivi nonché percorsi più efficienti (adatti ai loro contesti) per conseguirli.

Non esistono risposte semplici. Tuttavia, in un mondo in continuo mutamento, occorre verificare se la distribuzione tradizionale delle competenze corrisponda o meno al concetto di sussidiarietà.

Ciascuna politica ha bisogno di giustificare perché i suoi obiettivi non possono essere conseguiti in maniera altrettanto efficiente tramite azioni poste in essere dal livello decisionale più basso.

⁴⁸ «La vera sfida della sostenibilità è di ridefinire la sfida» (Norgaard 1994)

A maggior ragione, lo sviluppo regionale sostenibile deve assicurare la capacità di autogoverno delle comunità locali e delle persone (*empowerment*).

La sussidiarietà riguarda, come è noto, anche il rapporto tra istituzioni pubbliche, individui, soggetti economici e sociali. Essa rifiuta la contrapposizione tra pubblico e privato, proponendo, invece, un approccio che agisce a molti livelli (*multilevel governance*) ed è basato sui principi della cooperazione e della *partnership* (tra pubblico e privato) e della partecipazione dei cittadini.

In un'ottica di *networking*, ai governi (ed alla politica) spetta il compito di catalizzare i processi di coordinamento tra livelli diversi e di migliorare l'efficienza dell'amministrazione e delle strutture pubbliche, tramite l'adozione di principi organizzativi di natura imprenditoriale.

Infatti, in un approccio dinamico alle politiche di sviluppo regionale, le funzioni di coordinamento si rafforzano in ragione della capacità dei governi di rispondere ed essere aperti ai bisogni delle loro comunità sociali, aumentando la qualità dei servizi offerti dalle strutture pubbliche e vigilando sulla qualità di quelli offerti dalle strutture private.

Partnership e networking

La *partnership* fra regioni e nazioni è una tendenza sostenuta dalla loro capacità di agire in rete (*networking*).

Lo sviluppo viene oggi concepito come processo di co-evoluzione, cioè come evoluzione contemporanea e collaborativa tra le varie componenti di un sistema e tra sistemi diversi (Prigogine e Stengers 1981; Jantsch, 1979; Watzlawick, 1986) e come ricerca continua di soluzioni *win-win*, favorendo relazioni paritarie (orizzontali) fra attori di qualsiasi livello o ruolo. Tali approcci si contrappongono a quelli basati sulla lotta per la sopravvivenza e sul «gioco a somma zero», evidenziando come *partnership* e *networking* siano più importanti della competizione distruttiva e delle scontro tra livelli e decisioni gerarchiche.

Gli aspetti territoriali delle problematiche ambientali, oggetto precipuo delle politiche di sviluppo regionale, offrono molte opportunità di cooperazione e di *networking*; essi coinvolgono attori specifici, quali imprese, gruppi di azione locali, responsabili della pianificazione regionale, regioni limitrofe, autorità di bacino etc.

Il *networking* e la collaborazione tramite *partnership* si sono rivelati efficaci ed efficienti come modalità di risoluzione dei problemi. Alla luce della «*step theory*» applicata alla politica ambientale (Prittwitz 1993), tanto più avanzati ed efficaci sono tali approcci, tanto più evidenti risultano essere innovazione e creatività nelle politiche, nelle strategie e nelle varie iniziative.

Dato che i flussi di merci e di materie prime possono danneggiare i sistemi ecologici, è necessario ridurre l'intensità di materia, energia e trasporti nelle economie locali, a parità di condizioni di crescita, sviluppo e benessere sociale.

A tal fine sono di prezioso aiuto i processi di dematerializzazione dell'economia sostenuti dalle alte tecnologie dell'informazione. Quindi, la sostituzione di scambio di beni materiali con scambio di informazioni potrebbe consentire di mantenere i flussi materiali a livelli modesti, nella misura in cui si incentiva e si diffonde l'innovazione tecnologica dell'informazione.

Per favorire tali tendenze, è necessario sviluppare due livelli di *partnership* e *networking*: quello proprio delle reti informative e quello tra imprese. Essi dovrebbero potenziare le relazioni all'interno delle regioni allo scopo di garantire, contemporaneamente:

- autonomia, stabilità ed identità;
- coordinamento e collaborazione;
- confronto e competizione interna ed esterna.

Tutti questi aspetti sono elementi essenziali delle reti e contribuiscono alla loro dinamica ed alla loro capacità di innovazione continua.

Lo spirito di *partnership* e *networking* nelle relazioni fra attori sociali (spesso collettivi) è un elemento essenziale di sostenibilità e si esprime in ragione del suo radicamento nel contesto socio-culturale. Le politiche di sviluppo regionale ad ogni livello dovrebbero, perciò, essere finalizzate al suo rafforzamento. Istruzione e formazione dovrebbero orientarsi fortemente verso lo sviluppo delle capacità personali. La comprensione reciproca è essenziale per consentire la cooperazione tra culture diverse. Programmi di scambio culturale e professionale insieme a ricerche comparative possono fornire un contributo in questo senso.

Infine, per integrare i diversi aspetti dello sviluppo regionale sostenibile, è necessaria un'intensa collaborazione fra settori e tra amministrazioni diverse, ed essa non può essere conseguita per mezzo di strutture e normative gerarchiche. Lo spirito di *partnership* e *networking*, la capacità di comunicare e prendere decisioni in rete sono essenziali per governare la molteplicità di relazioni esistenti. Lo sviluppo regionale sostenibile richiede alla politica una crescente capacità di fronteggiare la complessità. Sono necessari a tal fine collegamenti trasversali, meccanismi di *feedback* e di auto-correzione più sofisticati e flessibili di quelli che hanno caratterizzato finora la maggior parte dei sistemi politici e amministrativi. Cooperazione e *networking* dovrebbero essere, perciò, non solo obiettivi, ma anche caratteristiche insite nelle politiche di sviluppo regionale.

Partecipazione

La partecipazione è soprattutto basata sulla potenzialità delle comunità locali, sulla loro creatività, sulla loro conoscenza delle condizioni territoriali e sulla loro responsabilità nel determinare consapevolmente i propri precorsi di sviluppo economico, sociale, culturale ed ambientale.

La partecipazione dei cittadini interessati e delle loro organizzazioni sociali è molto importante per la gestione delle questioni ambientali e, di conseguenza, andrebbe garantito un continuo e pertinente accesso all'informazione.

La presenza di gruppi di cittadini consapevoli costituisce una ricchezza importante per la percezione e l'individuazione tempestive dei problemi ambientali, nonché per la ricerca di approcci innovativi.

La partecipazione assicura lo sviluppo del senso di responsabilità per l'ambiente, un requisito essenziale per un comportamento individuale eco-compatibile. Le politiche di sviluppo regionale dovrebbero, perciò, mirare a rafforzare la responsabilità diretta dei cittadini per l'ambiente, assicurandone l'accesso all'informazione e stimolandone la partecipazione. Politiche analoghe, a livello istituzionale più elevato, dovrebbero garantire l'opportunità per i rappresentanti locali di partecipare ai processi decisionali regionali.

La partecipazione riveste un ruolo analogo per quanto concerne gli aspetti economici. Le politiche di sviluppo regionale ad ogni livello dovrebbero essere rivolte ad accrescere la partecipazione degli attori locali (imprese, associazioni di categoria, Camere di Commercio, agenzie di sviluppo locale, organizzazioni sindacali, etc.) nel processo di definizione dei modelli e degli obiettivi di sviluppo.

Più è limitato il grado di apertura dei sistemi organizzativi, sia al loro interno sia nel rapporto con altre strutture, più è limitata la loro capacità di innovazione. Del resto è difficile produrre innovazione senza partecipazione. Ad esempio, nelle imprese le opportunità di partecipazione date ai dipendenti influenzano fortemente la loro motivazione, la flessibilità e la capacità di innovare dell'impresa.

Analogamente alla *partnership*, lo spirito di partecipazione democratico è una caratteristica generale dell'ambiente socio-culturale. La partecipazione non può essere introdotta semplicemente attraverso una decisione, ma ha bisogno di essere appresa ed vissuta attivamente da tutti gli attori interessati. L'istruzione gioca, perciò, un ruolo importante, insieme alla disponibilità e all'accesso all'informazione.

La partecipazione può essere considerata come un approccio generale alla politica diretto ad assicurarne l'efficacia. Una comunicazione tempestiva dei problemi, un'informazione multiforme circa bisogni ed interessi, adeguati meccanismi di feedback circa gli impatti delle politiche e la gestione delle strategie sembrano essere gli strumenti essenziali per garantire efficacia alle politiche in un ambiente complesso e mutevole.

***Principi guida per l'integrazione delle
10 componenti di Orientamento alla Sostenibilità***

Le politiche di Sviluppo Regionale Sostenibile:

1. Dimensione ambientale

- **rispettano l'integrità ecologica**
- conservano e sviluppano il patrimonio ambientale costruito dall'uomo
- identificano e stabiliscono limiti nell'uso delle risorse naturali

2. Dimensione economica

- promuovono la soddisfazione dei bisogni umani per mezzo di un uso efficiente delle risorse
- stimolano l'efficienza nel lungo termine promuovendo creatività ed innovazione

3. Dimensione socio-culturale

- si occupano della conservazione e dello sviluppo del potenziale umano e sociale

4. Equità sociale e di genere

- **assicurano un ambiente salubre a tutti i cittadini**
- si prefiggono il contenimento delle differenze sociali entro limiti co-decisi e condivisi
- promuovono uguali opportunità tra donne e uomini
- promuovono uguali opportunità nel sistema d'istruzione

5. Equità interlocale

- assicurano nei propri ambiti di competenza l'equità interlocale
- assicurano che il commercio con altre località non comprometta la propria qualità sociale ed ambientale
- riducono a tutti i livelli la segregazione economica, sociale ed ambientale del territorio
- riducono la quantità e l'intensità dei flussi di materiali, energia e trasporto

6. Equità inter-temporale

- mantengono la dotazione di capitale naturale
- considerano e limitano i rischi provenienti dall'uso delle tecnologie
- mantengono e accrescono lo stock di capitale costruito dall'uomo, prendendo in considerazione tutti i possibili rischi
- mantengono ed accrescono il capitale umano
- conservano ed arricchiscono il patrimonio culturale

7. Diversità

- conservano e sviluppano le diversità di specie e di habitats
- promuovono la diversità nelle strutture economiche
- sostengono la diversità socio-culturale all'interno e fra regioni
- consentono la diversità di approcci nelle politiche

8. Sussidiarietà

- promuovono l'*empowerment* delle comunità sociali e delle persone trasferendo responsabilità a livelli e dimensioni inferiori

9. Partnership e networking

- **promuovono opportunità e situazioni *win-win***
- promuovono la crescita della cooperazione fra individui, imprese e regioni
- sostengono attivamente la formazioni di reti intra-regionali ed inter-regionali
- valorizzano le identità locali
- promuovono l'integrazione e l'intenso *networking* fra le politiche di settore al fine di incorporare in esse tutti le componenti della sostenibilità

10. Partecipazione

- **adottano adeguate procedure di partecipazione**
- contribuiscono attivamente a creare un ambiente generale dove la partecipazione può essere appresa e vissuta
- sono aperte alla partecipazione come uno strumento essenziale di promozione delle politiche di innovazione

CAPITOLO 10

CONTESTI LOCALI, POTENZIALE SOCIALE E DINAMICA DI TRASFORMAZIONE

Usando le 10 componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile, il progetto INSURED ha esaminato situazioni e tendenze di cinque regioni europee:

Toscana / Val di Cornia	Italia
Hessen / Mittelhessen	Germania
Mid west	Irlanda
Lower Styria	Austria
St. Gall	Svizzera

La comparazione dei risultati ha fatto costante riferimento ai contesti locali e regionali ed ha consentito di enucleare i seguenti importanti aspetti⁴⁹ che accomunano i casi studio: la dinamica sociale; la dimensione territoriale; la dimensione temporale.

DINAMICA SOCIALE

L'analisi ha mostrato l'importanza del contesto sociale ed in particolare di fattori quali:

- il grado di fiducia nelle e tra le comunità regionali e locali;
- un buon bilanciamento tra la coesione sociale interna e l'apertura delle comunità verso nuove influenze ed idee, come capacità di utilizzare impulsi esterni integrandoli nelle proprie culture;
- la capacità di fluidificare interazioni sociali ed economiche, negoziazione e co-decisione;
- la presenza di gruppi e comunità di esperti orientati alle tematiche dello sviluppo sostenibile;
- l'esistenza di *leadership* costituita da attori «sostenibilisti» in grado di animare il contesto locale, motivare e mobilitare persone e comunità; si tratta di un tipo di *leadership* non gerarchica, espressa da singole persone, associazioni sociali ed economiche, membri dei governi e delle amministrazioni locali e regionali (sindaci, assessori, funzionari, consiglieri); si tratta di un tipo di *leadership* che non può essere facilmente creata e riprodotta in modo intenzionale; può, invece e soltanto, essere coltivato un terreno fertile alla naturale manifestazione di tale tipo di *leadership* tramite, ad esempio, adeguata formazione finalizzata allo sviluppo di consapevolezza e conoscenza, assieme alle capacità sociali tipiche degli «agenti di sviluppo sostenibile e di cambiamento»;

⁴⁹ Per ulteriori approfondimenti, si veda Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1998), *Instruments for Sustainable Regional Development-The INSURED Project-Final Report*, EURES Report 9, Freiburg

- la consistenza del capitale umano locale, come potenziale sociale che include conoscenza tacita, dinamica cultura imprenditoriale, sistemi condivisi di valori e coesione sociale;
- l'esistenza di politiche ed iniziative tese a mantenere e sviluppare il suddetto capitale umano sempre a rischio di facile deperimento;
- l'esistenza di una proattiva relazione tra cittadini ed istituzioni come condizione determinante per il successo di azioni nate dal basso (progetti ed iniziative promosse dagli attori locali pubblici e privati) e di quelle promosse a livello superiore e di dimensioni più ampie (politiche locali e regionali), nonché per l'efficace evolvere dell'intreccio e del reciproco supporto tra esse;
- l'esistenza di tendenze e politiche favorevoli all'*empowerment* delle comunità locali, dei suoi attori e delle singole persone, come processo di acquisizione di autonomia, responsabilità e competenza per la gestione della propria vita e del proprio futuro, cioè della capacità di autogoverno (*self-governance*).

DIMENSIONE TERRITORIALE

L'analisi ha mostrato l'importanza della dimensione territoriale ed in particolare di fattori quali:

- l'esistenza di dinamiche ed interattive relazioni tra gli attori locali, basate sostanzialmente su rapporti e comunicazioni «faccia a faccia» (la stragrande parte dei casi studio ha evidenziato che azioni innovative sono prodotte in aree che non superano la dimensione di 100.000 abitanti);
- l'esistenza di sistemi politici ed amministrativi orientati all'autogoverno (tutti i casi studio hanno dimostrato come siano importanti autonomia ed acquisizione di responsabilità nella gestione delle politiche di sviluppo, oppure della lotta e dell'impegno di andare in tale direzione laddove non esistano le suddette condizioni);
- l'esistenza di un'identità storica distintiva che unisce le comunità locali (tutti i casi studio hanno dimostrato come il processo di determinare una visione condivisa di sviluppo locale sia difficile laddove confini amministrativi e politici si contrappongono alla sedimentazione delle specifiche identità socio-culturali o, al contrario, laddove venga tentata la creazione di identità artificiali).

DIMENSIONE TEMPORALE

L'analisi ha mostrato due principali tendenze che chiamano in causa l'importanza della dimensione temporale.

Una tendenza, più tradizionale e consolidata, è quella espressa da coloro i quali ritengono che lo sviluppo sostenibile sia solo un requisito addizionale da integrare nelle attività quotidiane di pianificazione e nelle politiche attualmente in corso. Costoro chiedono, in genere, semplici regole e linee guida da seguire per rispondere alle esigenze della sostenibilità.

L'altra tendenza, più nuova ed in crescita, è quella espressa da coloro i quali ritengono che la discussione sullo sviluppo sostenibile riguardi le grandi trasformazioni delle società attuali. Costoro chiedono, in genere, maggiore conoscenza su come gestire processi di profondo cambiamento che hanno bisogno di molti anni di incubazione per potersi chiaramente e positivamente manifestare.

Tali tendenze non sono contrapposte in quanto fanno parte di una dinamica che accomuna le politiche, i programmi e le iniziative locali esaminate. Analizzando la loro storia, si scopre, infatti, una stretta correlazione fra tre principali variabili di cambiamento:

- percezioni;
- modalità comportamentali e di azione;
- visioni e valori.

Si tratta di una correlazione che non ha una predeterminabile o fissa sequenzialità di fasi e di tempi. L'acquisizione di consapevolezza ed il cambiamento possono richiedere più tempo in una delle suddette dimensioni rispetto alle altre due. Gli attori chiave (agenti di cambiamento) che sono determinanti in una dimensione possono non esserlo più nelle altre, facendo emergere nuovi attori chiave. Essi possono provenire dalla sfera pubblica (governi ed amministrazioni), da quella sociale (associazioni e gruppi), da quella privata (imprese, singoli cittadini, etc.).

Esiste, quindi, una preziosa diversità di processi di cambiamento a favore dello sviluppo sostenibile. Essi richiedono tempo e procedono per tentativi.

L'analisi mostra come sia trascorso un periodo di circa 15 anni (in alcuni esempi della Val di Cornia - Toscana, e di Giessen - Hessen,) dall'origine dei progetti e delle iniziative alla loro affermazione come punti di riferimento per una più ampia diffusione di nuove modalità di sviluppo imprenditoriale e locale. In realtà tale periodo può essere ritenuto ancora più lungo (30 anni) se si prendono in considerazione le storie dei vari contesti locali (come nel caso di Ballyhoura - Mid West Ireland o della stessa Val di Cornia). Anche laddove si siano registrati tempi relativamente più contenuti (ad esempio, 8 anni negli esempi relativi ad Appenzell Ausserrhoden - S. Galles), va tenuto presente il precedente periodo di preparazione che ha dato via alla formulazione di una visione condivisa della trasformazione dei modelli di sviluppo locale.

E' presumibile, però, che tali tempi siano destinati ad accorciarsi in molte regioni e località, data la crescente consapevolezza dei problemi creati dai vecchi modelli di sviluppo e visto il contemporaneo aumento di attenzione, su scala mondiale, alla tematiche dello sviluppo sostenibile.

IMPORTANZA DEL POTENZIALE SOCIALE LOCALE

La combinazione di quanto finora rilevato, a proposito della dinamica sociale e delle dimensioni territoriali e temporali, dimostra come:

- siano importanti le culture locali, dato che esse possono agire come basilari incubatrici delle nuove tendenze di sviluppo;
- la sostenibilità possa essere promossa e valutata solo nei contesti locali e regionali;
- siano necessari strumenti differenti per l'analisi di tali contesti;
- le strategie di sviluppo sostenibile debbano essere focalizzate alle condizioni locali;
- le dinamiche sociali a livello locale siano decisive per il successo ed il fallimento di tali strategie.

Tutti i casi studio hanno mostrato come iniziative di successo si siano sviluppate durante un lungo periodo di tempo, utilizzando, rinforzando e valorizzando attentamente quello che può essere chiamato il «potenziale sociale» indispensabile per lo sviluppo sostenibile, ossia la consistenza e la qualità del capitale umano delle comunità locali.

Occorre, quindi, porsi *la quarta domanda*⁵⁰:

- **Chi**, cioè quali sono le caratteristiche principali di tale potenziale sociale?

Si tratta di un potenziale alle prese con temi (quelli della sostenibilità) che richiedono profonde trasformazioni culturali e che includono, come si è già scritto, la stretta correlazione tra percezioni, modalità comportamentali e di azione, visioni e valori.

Le esperienze di successo hanno sviluppato specifiche strategie per facilitare tali trasformazioni. L'analisi delle iniziative, delle motivazioni dei loro attori, delle culture e dei contesti locali ha consentito di individuare circa 60 fattori chiave per la promozione ed il successo dello sviluppo regionale e locale sostenibile. Dopo un intenso lavoro di comparazione tra le varie realtà e le varie culture, il gruppo di ricerca europeo è riuscito a raggruppare i suddetti 60 fattori chiave in 16 «tipi-ideali» basilari capaci di esprimere le qualità di un contesto locale e regionale a favore dello sviluppo sostenibile.

I 16 tipi ideali sono il risultato della sistematizzazione di quanto emerso in un contesto sulla base di una riflessione che accomuna differenti realtà locale. Sono tipi ideali in quanto, come sostenuto dall'evoluzione del pensiero sociologico, essi:

- hanno sempre una connotazione culturale;
- sono basati su elementi storico-contingenti;
- sono definiti tramite la combinazione di processi deduttivi ed induttivi, di relazioni concettualizzate (astratte) e di dati (informazione) contingenti;
- sono basati sulla natura comparativa del rapporto tra concetti, riferendosi strettamente a quanto è oggetto di osservazione;
- non sono il prodotto di interpretazioni totalizzanti, ma del tentativo di identificare diversi gradi di presenza di una determinata caratteristica in contesti differenti, assicurando continuità (e non dicotomia) del rapporto tra concetti definiti teoricamente;
- non sono esaustivi, essendo il risultato di scelte e costruzioni concettuali e teoriche basate sull'andamento concreto di casi studio empirici;
- facilitano l'evoluzione dei modi di osservare i fatti sociali, evitando i rischi di rigidità e dicotomia tipici della modellizzazione teorica.

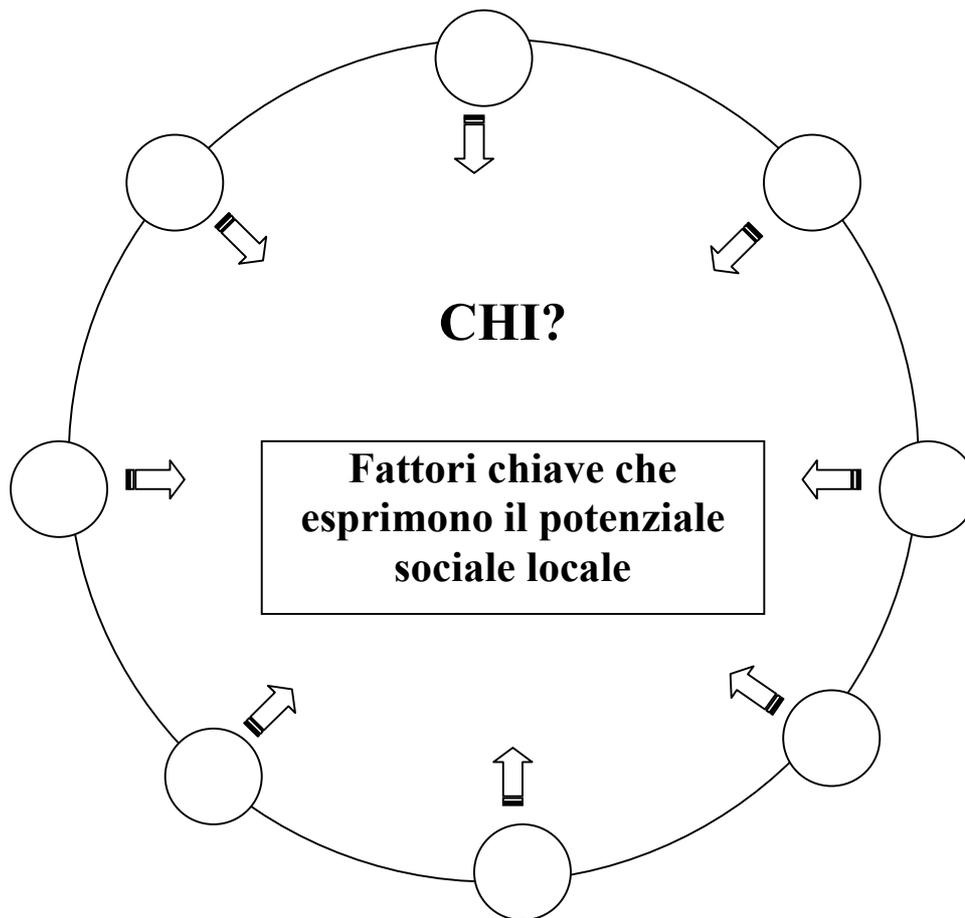
Proprio perché possiedono le suddette caratteristiche, i 16 fattori chiave del «potenziale sociale locale» sono contemporaneamente comuni, diversi ed originali:

- *comuni*, perché sono importanti in ogni contesto locale;
- *diversi*, perché agiscono in modo differente rispetto allo specifico contesto locale;
- *originali*, perché sono combinati in modo differente ed innovatore dagli attori locali.

Questo significa che non c'è un modo standardizzato o un modello per utilizzarli, ma che la loro combinazione creativa dipende dalla capacità di innovazione espressa dal capitale sociale delle comunità locali e regionali.

⁵⁰ Le altre tre domande per articolare più compiutamente il concetto di sostenibilità sono quelle evidenziate nel precedente Capitolo 8:

- **Cosa**: cioè cosa vogliamo sostenere?
- **Perché**: cioè quali sono le finalità da perseguire per rapportarci ai diversi interessi, bisogni ed opportunità?
- **Come**: cioè quali basilari approcci possono aiutarci a risolvere questi problemi?



Quindi, ogni attore, nel progettare ed implementare un programma regionale o un'iniziativa locale, dovrebbe considerare in quale misura esistono le suddette potenzialità e come agiscono, su quali fattori egli può fare affidamento e quale di essi dovrebbe essere urgentemente o maggiormente sviluppato.

Infatti, i suddetti 16 fattori chiave, nell'esprimere il potenziale sociale, aiutano ad enucleare le capacità del capitale umano delle comunità locali, ossia la loro capacità di autogoverno (*self-governance*).

Il modo in cui i fattori chiave sono espressi dipende, a sua volta, dalle dimensioni delle comunità e del loro territorio (abitanti e densità).

L'analisi dei casi studio, come già scritto, dimostra che, al di sopra di certe soglie, il tipo di interazione sociale cambia e tendono a prevalere forme di agire più indirette, formalizzate e specializzate. Questo tende a ridurre le possibilità di impiego di un approccio integrato (olistico) e la suddetta capacità di autogoverno (*self-governance*).

In altre parole, si può così ipotizzare come le opportunità di creare sviluppo sostenibile siano strettamente connesse al grado di sussidiarietà che caratterizza un contesto locale, dai punti di vista istituzionale, sociale, organizzativo, formale ed informale.

IMPORTANZA DELLA DINAMICA DI TRASFORMAZIONE

L'analisi dei casi studio ha fatto emergere come non sia sufficiente individuare «precondizioni» strutturali e spesso statiche (*hardware*) per lo sviluppo regionale e

locale sostenibile, ma sia necessario considerare le dinamiche di trasformazione che gli attori locali mettono in campo con i loro programmi, i loro progetti e le loro iniziative (*software*).

Infatti, la basilare lezione, emersa dalla suddetta analisi, evidenzia come lo sviluppo sostenibile sia frutto di profonde trasformazioni culturali maturate dalle comunità sociali. E' quindi di estrema importanza rafforzare e migliorare la loro capacità (*empowerment*) di gestire i propri destini, risolvere i propri problemi, anticipare e creare il cambiamento.

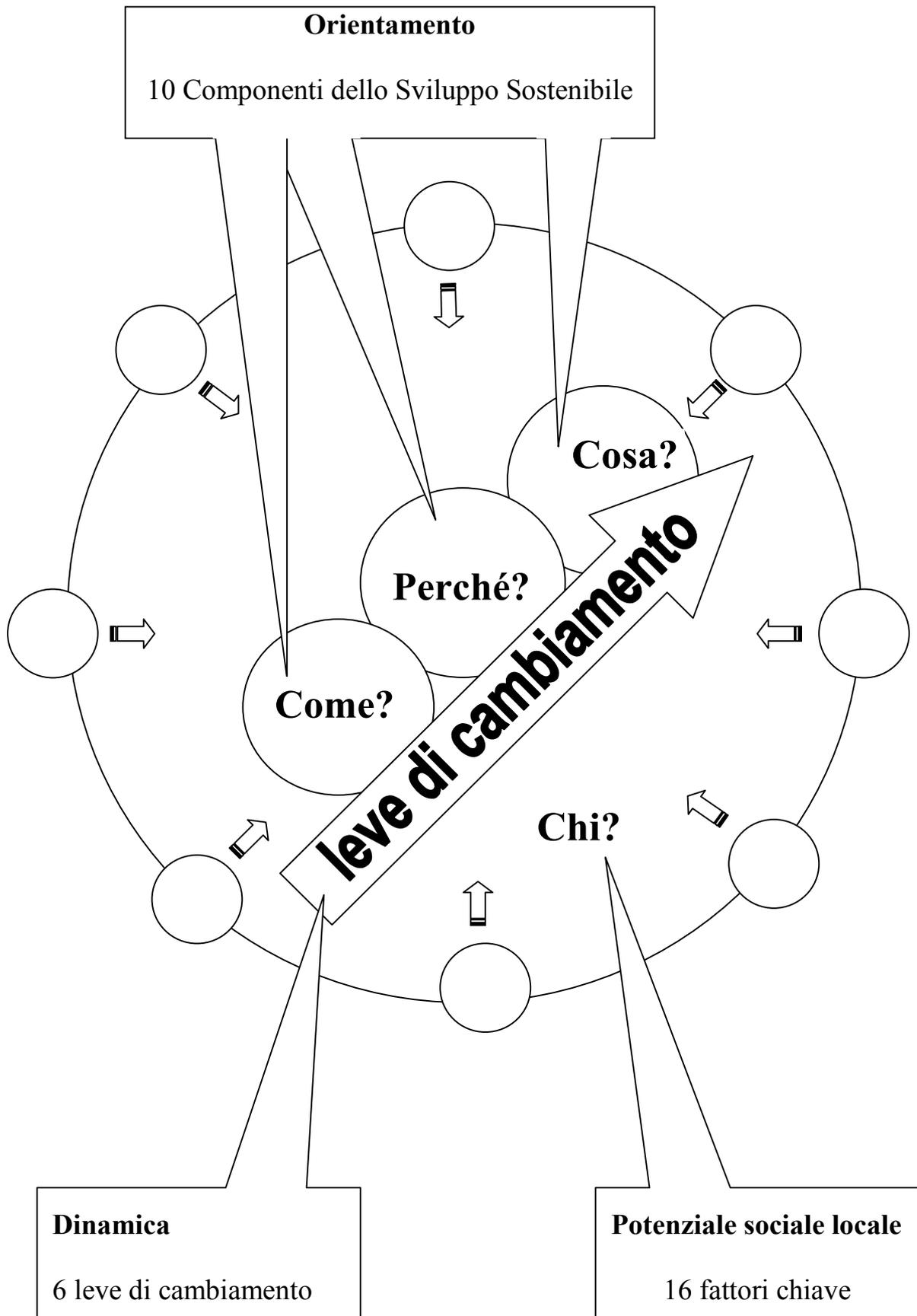
Pertanto, strategie, politiche e corsi di azione orientati allo sviluppo sostenibile devono considerare:

- le qualità del capitale umano esistente nelle comunità locali (potenziale sociale);
- le loro percezioni, modalità comportamentali e di azione, visioni e valori;
- la combinazione tra dinamica sociale e dimensioni territoriali e temporali.

Quanto sopra implica, però, la necessità di individuare quali possono essere le leve che supportano pro-attivamente tali tendenze e processi.

Il gruppo di ricerca europeo è giunto alla conclusione che 6 sono le basilari «leve di cambiamento» che permettono di connettere tutti gli aspetti e le dimensioni sopra esaminate.

Si tratta di leve enucleate dalla comparazione tra le varie iniziative e contesti sociali (locali e regionali). Tali «leve di cambiamento» sembrano rispondere bene alla funzione di agire sui fattori chiave del potenziale sociale a favore dell'orientamento verso sviluppo sostenibile, ossia verso l'uso integrato delle 10 componenti già in precedenza esaminati.



CAPITOLO 11

CONTESTI LOCALI E TRASFERIBILITA' DELLE BUONE PRATICHE

SIGNIFICATO DI BUONA PRATICA

Per «pratica» si intende, usualmente, un'azione svolta tramite l'impiego di metodi, tecniche e strumenti, divenuti familiari in base alla conoscenza ed a facoltà acquisite dalla consuetudine.

La pratica è quindi il risultato della combinazione tra sapere e fare; essa consiste in un'azione umana prodotta dal processo di continuo apprendimento che intercorre tra gli attori di una comunità sociale.

La pratica è espressione simbolica di quanto viene fatto in un contesto sociale. La pratica esprime quindi le caratteristiche dei «fatti sociali», ossia dei modi di agire (comportamenti) prodotti dalle componenti di una comunità attraverso influenza, scambio e cambiamento reciproci.

L'analisi dei fatti sociali fa riferimento alle molteplici tipologie di ruolo giocato dalle suddette componenti nella loro comunità di appartenenza. Infatti, oggi si è pienamente consapevoli della contemporanea caratteristica di unicità e parzialità di ciascuna componente di una comunità sociale. Come la persona è, allo stesso tempo, un organismo compiuto ed una componente della propria comunità, così quest'ultima lo è in riferimento a più grandi organismi sociali di appartenenza.

L'analisi dei fatti sociali fa riferimento alle molteplici combinazioni di percezioni che gli attori hanno della relazione tra tempo, spazio e luogo come confluenza di:

- a) passato (tradizioni), presente (le pratiche attuali) e futuro (cambiamento);
- b) rapporti distanti (spazio) e di vicinanza fisica di attività sociali (luogo).

La combinazione di tempo, spazio e luogo forma il quadro di riferimento del sapere, dell'esperienza, del sentire, del pensiero e dell'azione. Questo quadro di riferimento è individuale nella misura in cui è socialmente prodotto e condiviso dalle persone, dai gruppi e dalle comunità interessate.

La pratica, in quanto azione (fatto) sociale, è espressione simbolica dell'interazione sociale, ossia del processo che intercorre tra due o più attori (singoli o collettivi), che orientano reciprocamente il proprio agire l'uno verso l'altro influenzando così le proprie motivazioni ed i propri comportamenti.

L'interazione sociale è definibile come processo di apprendimento, negoziazione, co-decisione e condivisione di significati (valori, usi, credenze, tradizioni, consuetudini, comportamenti e norme) tra gli attori per mezzo di azioni reciproche. L'interazione sociale rappresenta, quindi, il processo continuo di modalità di comportamento, pensiero e percezione, determinate culturalmente e apprese tacitamente.

La conoscenza ed il sapere taciti sono importanti veicoli di alimentazione dell'interazione sociale, tramite quella che viene per l'appunto chiamata «pratica».

Si apprende tramite tentativi ed errori che fanno crescere competenza, autonomia e responsabilità (*expertise*), dimenticando come e quando si apprende.

Si apprende tacitamente attraverso l'esperienza acquisita nel realizzare un'azione, confrontandosi con le azioni e le esperienze compiute dagli altri.

Frutto della conoscenza preriflessiva o non conscia, posseduta dagli attori dell'interazione sociale, la «pratica» nuota nella cultura nella quale costoro sono immersi; una cultura percepita come naturale e familiare in quanto acquisita e prodotta tacitamente da costoro.

Avviene così un tacito trasferimento di «pratiche» riconosciute come «buone» dagli attori dell'interazione sociale in quanto esse accrescono la loro *expertise*. Tale trasferimento avviene tramite esempi ed imitazioni, ossia apprendendo facendo (*learning by doing*).

Il processo di trasferimento è dinamico ed informale. Esso riguarda valori, norme, regole e atti; combina tradizioni, convenzioni e consuetudini; produce inevitabilmente innovazione perché combina i tanti significati espressi dai molteplici «fatti» compiuti da, e scambiati tra persone, gruppi e comunità nel perseguire finalità che evolvono nel tempo proprio in ragione di tale scambio.

La «pratica» non è mai statica ma evolve nella misura in cui evolve l'interazione sociale.

La pratica è aperta all'innovazione nella misura in cui la conoscenza tacita è aperta all'acquisizione di altre culture; e questo avviene quando gli attori (individui, gruppi e comunità) «scoprono» nuovi modi di vedere, percepire, intendere ed interpretare i fenomeni.

E' quindi evidente come il trasferimento delle buone pratiche avvenga solo se:

- gli attori sono psicologicamente e socialmente propensi allo scambio;
- gli attori si confrontano anche conflittualmente e discutono, negoziano e si accordano sui significati diversi da loro percepiti dei motivi e del valore d'uso aggiunto dallo scambio;
- la condivisione dei motivi e del valore d'uso aggiunto da tale scambio legittima l'interazione sociale;
- la legittimazione sviluppa una crescente intensità di reciproca fiducia tra gli attori;
- il confronto diretto con altre pratiche ed esperienze produce effetti di «dissonanza» tali da modificare usuali modalità di pensiero e di azione.

L'individuazione e l'esame di una pratica consentono di leggere, pertanto, come gli attori (persone, gruppi e comunità) determinano le loro azioni e le implementano in accordo con i loro valori di riferimento. Infatti, una pratica esprime l'approccio usato dai suoi attori, come processo completo, integrato ed olistico gestito da un'organizzazione sociale, sia essa una persona, un gruppo, una comunità.

Per tali ragioni, una pratica che funziona in un determinato contesto sociale ed in una particolare circostanza, non necessariamente funziona in altri contesti e circostanze. Una pratica è situazionalmente specifica e dipende dai principi e dai valori condivisi dalle comunità locali interessate.

Avviene così che strumenti comuni a diverse comunità sociali vengano usati differentemente nei diversi contesti, e che la loro combinazione porti ad una diversità di menù che spesso perdono il loro originario sapore se meccanicisticamente applicati ad altre realtà: la cucina locale è un classico esempio di cosa sia e di come operi una pratica.

Dato che la pratica esprime il processo di interazione tra organizzazioni sociali (persone, gruppi e comunità), è possibile distinguere i caratteri che la rendono «buona». Essi sono quelli che la rendono efficace ed efficiente in e per tali contesti organizzativi.

I caratteri di «bontà» di una pratica possono essere i seguenti:

- l'esistenza di una chiara visione, condivisa dagli attori dell'interazione sociale in quanto frutto di negoziazione e scambio di significati (valori e culture);
- l'esistenza di articolati comportamenti ed usi coerenti con la suddetta visione;
- l'esistenza di contenuti e modalità di cambiamento legati al suddetto processo di scambio, negoziazione e condivisione, ossia l'esistenza di una continua dinamica di apprendimento;
- la presenza di intense interazioni tra diverse dimensioni spazio-temporali, causa ed effetto del mondo in cui persone, gruppi e comunità percepiscono il proprio raggio di azione combinando i loro specifici contesti locali ed i loro specifici periodi di vita con altri luoghi e periodi;
- l'esistenza di un ciclo completo di azione che va dalla ideazione, alla progettazione, all'implementazione, alla definitiva realizzazione, alla sua valutazione ed all'avvio di un nuovo ciclo di azioni, con retroazioni ed intrecci continui tra tali fasi.

TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE

In genere, nelle dinamiche proprie dei percorsi di trasferimento delle buone pratiche, si notano fenomeni che si presentano a fasi alterne e discontinue. Essi si combinano tra di loro in svariati modi ed agiscono in base alle attitudini ed alle percezioni contingenti degli attori (individui, gruppi, comunità). Sono fenomeni che possono essere tipicizzati in: *innamoramento*, *scostamento*, *resistenza* e *blocco*.

Il primo (*innamoramento*) consiste nel considerare bello ed eccitante tutto quello che proviene da altre realtà; oppure, al contrario, ritenere ottimo ed esclusivo tutto quello che è praticato nelle proprie comunità di appartenenza.

Il secondo (*scostamento*) si caratterizza nel non notare alcunché di nuovo nelle esperienze fatte da altri; oppure, se emergono interessanti pratiche, nel ritenerle già in vario modo presenti nelle proprie attività e comunità di appartenenza.

Il terzo (*resistenza*) si manifesta nella tendenza a ritenere che una buona pratica non prodotta od inventata nella propria comunità di appartenenza non sia ad essa comunque applicabile.

Infine, il quarto fenomeno comportamentale (*blocco*) conclude con il valutare che le esperienze non possono essere importate od esportate perché le culture e le situazioni della propria e delle altrui comunità di appartenenza sono estremamente diverse.

E' possibile anche individuare una modularità crescente nello scambio di esperienze.

Scambio di informazioni

Si tratta in genere della descrizione dell'iniziativa, delle metodologie usate e degli effetti della sua implementazione (lezioni, punti di forza e debolezze). Questo può avvenire in apposite riunioni o tramite supporti cartacei o informatici. In ogni caso si cerca di evidenziare il contenuto di quelle che sono ritenute essere buone pratiche o fattori di successo. Si possono elaborare a tal fine manuali sui metodi usati e guide di buone pratiche. I principali problemi emergono dalla difficoltà di spiegare proprio queste ultime ad interlocutori esterni alla realtà che le ha sperimentate.

Scambio di esperienze e conoscenza (metodologie, strumenti di diagnosi ed analisi)

Si tratta in genere, oltre che di fluidificare l'informazione, di attuare un più interattivo percorso nel quale si trasferiscono conoscenze. Questo può avvenire tramite visite, seminari, corsi di formazione, scambio di agenti, varie forme di collaborazione, assistenza, consulenza e *suivi*. Tale tipologia di scambio risulta essere più efficace della precedente e presuppone l'esistenza di relazioni in qualche modo consolidate tra gli attori coinvolti nello scambio. Si tratta in genere di contatti frequenti e personali, tali da configurarsi come un vero e proprio lavoro di squadra in cui, da una parte, si conosce come e perché le buone pratiche hanno funzionato e, dall'altra, come e perché adattarle al nuovo contesto locale.

Sviluppo di reti tra agenzie ed agenti locali per lo sviluppo sostenibile

Si tratta in genere, oltre che dell'impiego delle tipologie di scambio precedenti, di attuare processi che rispondano ad un'esigenza presente in tutti i paesi ed in tutte le realtà: attuare nuove modalità di intervento finalizzate a flessibilità, decentramento e coazione basati sull'uso combinato delle risorse disponibili nei territori interessati.

Si richiede maggiore autonomia degli organismi locali per rispondere alle esigenze ed alle condizioni locali. Si cerca a tal fine di mettere in rete servizi, agenti ed agenzie di sviluppo locale. Quanto sopra richiede evidentemente un impegno consistente, dato che tale scambio non riguarda solo agenti ed agenzie ma coinvolge molteplici attori locali (autorità pubbliche, comunità, associazioni e gruppi di interesse economico e sociale, imprenditori, etc.). E' necessario creare un clima adeguato, animando e mobilitando gli attori locali. In genere, tale tipologia di scambio è efficace quando si presenta a completamento delle precedenti, quando è diventato consistente un sistema di relazioni e di contatti basati sulla conoscenza e sulla fiducia reciproca dei vari interlocutori, sia interni alla località interessata sia rappresentanti della località con la quale si vuole effettuare lo scambio di buone pratiche. In tal modo, la combinazione degli effetti e dei fenomeni comportamentali più sopra enunciati viene governata distillando dalle esperienze oggetto dello scambio quanto è fattibile concretamente nella realtà interessata. Missione di chi anima tale tipo di scambio è quella di agire sui fenomeni di resistenza e blocco, facilitare lo sviluppo di creatività locale, favorire il superamento della primaria sensazione di non praticabilità di iniziative innovative perché esistono vincoli di varia natura e portata (ad esempio, impedimenti dovuti all'organizzazione ed alla legislazione nazionale, regionale, etc.).

La «pratica» dei suddetti strumenti di confronto dimostra quindi che occorre gestire saggiamente le consultazioni in modo da mettere tutti i partecipanti allo stesso livello affinché lo scambio di esperienze si traduca in un progressivo arricchimento della conoscenza; elemento questo che si basa sullo stimolo alla creatività, al superamento delle proprie certezze, all'apertura mentale.

Esistono infatti alcune barriere che vanno superate. Esse sono spesso più di natura tecnica che comportamentale e valoriale.

Prima di tutto, va tenuto presente che non è affatto scontato che strumenti sperimentati altrove possano essere meccanicisticamente trasferiti in altre realtà. E' necessario quindi smontare tali strumenti in modo tale che possano essere riconosciute parti utili a stimolare l'innovazione ovunque, anche laddove esse sono già usualmente impiegate.

Secondo, la raccolta degli strumenti non è facile e non può essere fatta a priori. E' necessario quindi che gli attori locali, ascoltando se stessi e gli altri, individuino tali pratiche. Quello che occorre è una metodologia che consenta di frantumare un'azione, un'iniziativa per poi ricomporla con gli elementi derivati dall'analogia frantumazione delle proprie esperienze in una nuova combinazione valevole per il proprio uso e consumo. Tale metodologia è più basata sulla definizione di concetti di riferimento che su schemi manualistici di rigido impiego. Si deve trattare di concetti di ampio respiro valoriale in modo da facilitare lo smontaggio di strumenti troppo modellati e cogliere i significati di quelli appena abbozzati, ideati e tentati.

Infine occorre facilitare il superamento di barriere culturali e logistiche. Occorre quindi partire dalla combinazione tra realtà culturalmente vicine per poi sperimentare altre forme di apparentamento. Visitare nuove realtà ed esperienze agevolando un continuo giro di conoscenza, in modo armonioso e consapevole, quasi a farsi trascinare dalla musica dell'innovazione. Si raggiunge così la massa critica del trasferimento di metodi, pratiche ed esperienze: ciascun partecipante è attivo promotore della metodologia dello scambio; essa è diventata la pratica di eccellenza che garantirà, quasi automaticamente, innovazione e cambiamento continui.

METODOLOGIE PER FAVORIRE LA TRASFERIBILITÀ DELLE BUONE PRATICHE

Il problema centrale, affrontato in varie parti di questo manuale, è il seguente: «quali buone pratiche usare per trasferire e diffondere le buone pratiche?».

Come evidenziato in precedenza, meccanismi psicologici e sociali agiscono nel trasferimento di buone pratiche. Le lezioni che se ne possono derivare diventano il veicolo basilare per scambiare e far crescere la conoscenza di nuove opzioni e facilitare la scelta di azioni innovatrici. Il trasferimento di conoscenza, tuttavia, non è simile a quello che contraddistingue prodotti e servizi, ma implica una maggiore trasformazione di significati durante lo scambio tra il «trasmittente» (attore e luogo ove una buona pratica avviene) ed il «ricevente» (attore e luogo che vuol esaminare ed eventualmente acquisire i contenuti della suddetta buona pratica) e viceversa.

Durante tale interazione, la comunicazione tra trasmittente e ricevente avviene secondo codici interpretativi diversi che dipendono dalle loro culture (valori, regole, comportamenti, etc.). Avviene così un tacito processo di costruzione, de-costruzione e ricostruzione di significati. Questo processo avvia un percorso di continuo apprendimento aperto tra gli attori, durante il quale entrambi gli attori sono contemporaneamente «trasmittenti» e «riceventi», in base alla fiducia che si viene a stabilire tra loro.

Per facilitare il percorso di continuo ed aperto apprendimento, è «buona pratica» agire sulla combinazione dei seguenti effetti: *dimostrazione*, *coinvolgimento* e *novità*.

Il primo effetto (*dimostrazione*) sviluppa la percezione secondo la quale una pratica riuscita bene in un particolare luogo riveste concretezza e si può cercare di realizzarla anche in un altro contesto. Scoprire, infatti, che tanti altri condividono problemi simili e cercano soluzioni adeguate per rispondere alle proprie necessità, può stimolare dinamiche imitative importanti per far evolvere interessi, valori di riferimento e modalità comportamentali (etica).

Il secondo effetto (*coinvolgimento*) sviluppa la percezione secondo la quale una pratica seguita da vari attori di un particolare luogo riveste il carattere di possibile diffusione anche in un altro contesto. Scoprire, infatti, che tanti altri cooperano per la soluzione di problemi simili e si attivano per dare in modo innovativo risposta alle proprie necessità, può stimolare dinamiche di diffusione di nuovi temi ed approcci, basate sul coinvolgimento degli attori locali e sulla coalizione con quelli delle altre realtà sociali.

Il terzo effetto (*novità*) sviluppa la percezione secondo la quale una pratica emergente da un particolare contesto locale assume il carattere di «dissonanza» rispetto a quanto usualmente fatto in un'altra realtà sociale. Scoprire, infatti, l'esistenza di metodi ed approcci diversi da quelli usualmente praticati, può stimolare l'apertura di opzioni prevenendo un limite insito nella conoscenza tacita, ossia il ritenere che per certe situazioni non esistano alternative. La «dissonanza», rispetto alla cultura ove i problemi sono stati coltivati come non risolvibili, può facilitare la volontà di studiare le pratiche degli altri e di entrare in contatto diretto con le altre esperienze per ricevere tutto quanto può essere utile per sviluppare proprie iniziative (*learning by doing*).

Da quanto finora espresso, è evidente che una pratica può essere trasferita solo nella misura in cui si riescano a cogliere in essa i principali significati favorevoli ad una sua generalizzazione.

Si tratta di contenuti guida o lezioni che devono considerare fattori chiave dei contesti locali dai quali proviene la buona pratica e fattori chiave dei contesti ove la si vuole trasferire.

La generalizzazione è finalizzata a rendere «visibile» la buona pratica, decodificandola ai fini dell'acquisizione di una comprensione reciproca e di un linguaggio comune tra le differenti e molteplici culture locali di origine e destinazione.

Quindi, per poter favorire la trasferibilità di una buona pratica da un contesto (localizzazione dei suoi contenuti) ad un altro, è necessario tradurre la buona pratica in lezioni applicabili in dimensioni diverse da quelle ove essa è nata, facendole assumere significati di più vasta portata. E' il processo della sua astrazione dal contesto locale che inizia con l'adozione di linguaggi di comune comprensione (generalizzazione dei suoi contenuti).

Una volta astratti i suoi contenuti, sotto forma di lezioni, è necessario trasformarli in modo da poter essere utilizzati in altre comunità e da altre culture. E' il processo di inserimento nel nuovo contesto locale (rilocalizzazione dei contenuti).

Per delocalizzare e generalizzare i contenuti di una buona pratica, occorre esaminarla e comprenderla, cercando di cogliere il significato che proviene:

- dagli attori di una determinata iniziativa locale;
- dalla storia dell'iniziativa ove tale pratica si è manifestata;
- dal contesto socio-culturale, ambientale ed economico ove l'iniziativa è stata svolta;
- dagli strumenti usati;
- dagli esempi di come tali strumenti sono stati impiegati nell'iniziativa.

Per rilocalizzare i contenuti generalizzati provenienti da una buona pratica, occorre esaminare e comprendere il significato che proviene:

- dagli attori che stanno gestendo o vogliono promuovere una determinata iniziativa nell'altro contesto locale;
- dalla storia che sottende la loro iniziativa o la loro volontà di avviarla;
- dal contesto socio-culturale, ambientale ed economico ove si esprime tale volontà o sta maturando tale iniziativa;
- dagli strumenti finora usati nel suddetto contesto;
- dagli esempi di come tali strumenti sono impiegati nel suddetto contesto.

Parte II

Aprire opzioni

CAPITOLO 1

SUSTAINABLE QUALITY MANAGEMENT

Il lavoro di ricerca svolto dal progetto INSURED⁵¹ ha consentito di:

- ricostruire i percorsi concettuali e storici che hanno portato alla rinascita del principio della sostenibilità;
- esaminare empiricamente politiche regionali ed iniziative locali innovatrici;
- enucleare il cambiamento in atto in cinque regioni europee a favore dello sviluppo sostenibile;
- confrontare politiche, iniziative, contesti (locali e regionali) e le buone pratiche che li caratterizzano;
- cogliere i principali significati favorevoli alla generalizzazione delle buone pratiche;
- apprendere interessanti lezioni per la comprensione dei contesti locali e la trasferibilità delle buone pratiche.

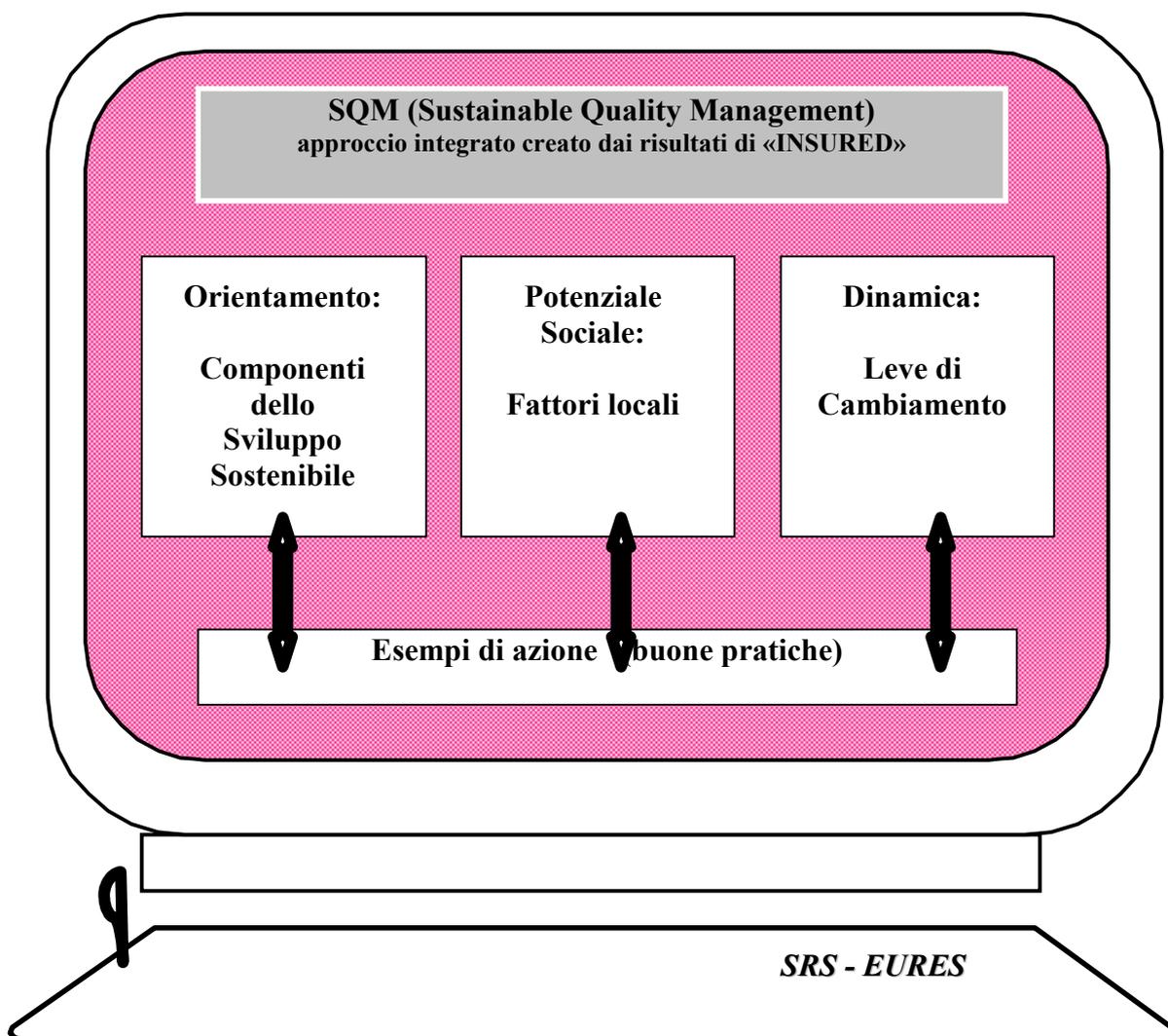
La ricchezza del suddetto percorso ha progressivamente allargato il quadro e la metodologia di analisi teorica ed empirica, fornendo le basi per dare vita ad un sistema integrato di riferimento basato su:

- **ORIENTAMENTO** alla sostenibilità, tramite 10 componenti; la sostenibilità è una «idea regolativa» generale che serve ad orientare visioni e modalità di sviluppo, missioni e comportamenti pratici, risultati attesi e loro concreta implementazione; le dieci componenti sono gli "orientatori" adottabili per promuovere, monitorare e valutare progetti, iniziative e politiche; in quanto orientatori, le 10 componenti aiutano ad adattare principi guida alle specificità dei contesti locali e regionali;
- **POTENZIALE** sociale locale, tramite 16 fattori chiave; lo sviluppo sostenibile si basa sulle azioni sociali di una realtà locale o regionale; la loro capacità ed il loro potenziale in termini di capitale umano è la chiave per gestire tale percorso; non esistono infatti modelli precostituiti, esportabili da una realtà all'altra; è invece, necessaria cultura di innovazione e diversificazione in termini imprenditoriali e proattivi anche nei governi e nelle amministrazioni pubbliche; i 16 fattori chiave consentono di promuovere tale cultura agendo sulle caratteristiche socio-culturali ed istituzionali di un dato contesto locale e regionale;
- **DINAMICA** di trasformazione, tramite 6 leve di cambiamento; lo sviluppo sostenibile richiede un continuo processo di cambiamento basato sull'apertura di nuove opzioni, alternative e visioni, frutto di negoziazione, co-decisione, forme e metodi di apprendimento aperto; le 6 leve di cambiamento permettono di concentrare l'attenzione degli attori su poche, ma fondamentali e maneggevoli forze che facilitano l'elaborazione e la gestione di strategie adatte ad un dato contesto locale e regionale; si tratta di leve che promuovono l'innovazione del potenziale sociale locale orientandolo allo sviluppo sostenibile.

⁵¹ Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1998), *Instruments for Sustainable Regional Development - The INSURED Project - Final Report*, EURES Report 9, Freiburg

Riconsiderando il suddetto sistema di riferimento, lo SRS di Firenze e l'EURES di Friburgo hanno svolto ulteriori approfondimenti per facilitare l'acquisizione da parte degli attori locali di metodi di analisi ed intervento finalizzati alla gestione della qualità orientata allo sviluppo sostenibile.

E' stato così coniato il termine di *Sustainable Quality Management (SQM)* che racchiude, mettendoli in uno stretto collegamento sincronico, i 32 elementi (10 componenti, 16 fattori chiave, 6 leve di cambiamento) che costituiscono l'orientamento, il potenziale sociale e la dinamica di trasformazione. A tal fine, varie tipologie di *software* di supporto sono state elaborate e sono in corso di evoluzione. Si tratta di programmi gestionali personalizzati che, sotto il marchio *SQM*, rispondono alle esigenze di vari committenti in relazione ai loro contesti di utilizzazione. Nel CD ROM *SQM*, parte integrante di questo libro, viene proposta un'edizione base del suddetto *software* a finalità dimostrative, formative e di esercitazione.



Il *software* è supportato dagli esempi di azione (buone pratiche) scoperti durante il lavoro di ricerca INSURED e può essere ulteriormente arricchito con nuovi casi reali o potenziali.

Il *Sustainable Quality Management* riguarda un'ampia gamma di utilizzatori: persone che vogliono avviare un'iniziativa imprenditoriale, agenti di sviluppo locale, progettisti, amministratori, comunità locali in senso ampio.

Si pensi, ad esempio:

- ad un responsabile pubblico (funzionario regionale, provinciale o comunale che sia) il quale sta elaborando politiche e misure di supporto alle piccole e medie imprese;
- oppure a consulenti ed agenti di sviluppo i quali stanno valutando il modo migliore di orientare l'innovazione in agricoltura, nel turismo, nel settore industriale, in quello dei trasporti, etc.;
- oppure, ancora, ad imprenditrici ed imprenditori i quali vogliono diversificare le proprie attività, rivolgersi a nuovi segmenti mercati ove la domanda per nuovi beni e servizi potrebbe crescere positivamente se essi acquistano una qualità chiaramente distinguibile rispetto all'offerta corrente.

Tutti costoro hanno bisogno di considerare le prospettive verso le quali vanno le loro iniziative; hanno bisogno di un orizzonte strategico di medio – lungo periodo; devono, cioè, avere un sistema di valutazione che li **orienti** prima, durante e dopo la progettazione delle proprie attività.

ORIENTAMENTO = Componenti dello Sviluppo Sostenibile
<i>Dimensioni di sviluppo</i>
O1. Ambiente
O2. Economia
O3. Socio-cultura
<i>Dimensioni di equità</i>
O4. Equità sociale
O5. Equità interlocale
O6. Equità intertemporale
<i>Principi sistemici</i>
O7. Diversità
O8. Sussidiarietà
O9. Networking e partnership
O10. Partecipazione

I suddetti attori hanno bisogno di considerare le caratteristiche delle comunità locali e regionali verso le quali le loro iniziative, prodotti e servizi sono diretti; hanno bisogno di elaborare un quadro di analisi sistematica sull'impatto che tali azioni potranno avere sulle suddette comunità e scoprire su, e con quale **potenziale sociale** agire; devono scoprire attori locali con i quali confrontarsi per avviare con loro nuove prospettive di sviluppo.

POTENZIALE SOCIALE = Fattori Regionali (locali)
P1. Percezione della varietà di approcci allo sviluppo
P2. Creatività ed innovazione in una cultura imprenditoriale che enfatizza la Responsabilità verso la comunità
P3. Capacità di affrontare complessità ed ambiguità e di anticipare il cambiamento
P4. Apertura all'arricchimento della propria cultura ed al miglioramento della coesione Multiculturale
P5. Scoperta e ricodificazione delle specificità territoriali e del sapere locale
P6. Abilità di raggiungere il proprio livello ottimale di risultati e soddisfazione
P7. Distribuzione frattale delle competenze (bilanciamento delle responsabilità tra dimensioni e livelli decisionali)
P8. Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano
P9. Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri
P10. Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio-culturali ed economiche
P11. Coesione sociale
P12. Opportunità e spazio per interazioni eque
P13. Capacità di creare visioni condivise
P14. Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione
P15. Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito
P16. Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali

Sempre gli attori, sopra menzionati a titolo esemplificativo, hanno necessità di comprendere quali sono gli aspetti principali dei cambiamenti avvenuti nei contesti sociali verso i quali dirigono la propria azione e quali leve usare per cambiare se stessi e gli interlocutori in una prospettiva di coinvolgimento ove ognuno è cliente dell'altro sulla base di nuove opportunità di sviluppo (prosumerizzazione).

DINAMICA = Leve di Cambiamento
D1. Sviluppo della comprensione dei problemi
D2. Apprendimento continuo ed aperto
D3. Negoziazione e co-decisione
D4. Creazione di una visione condivisa
D5. Orientamento al cliente
D6. Orientamento al risultato

Il *Sustainable Quality Management* risponde alle esigenze di una così ampia gamma di attori, a diversi livelli, responsabilità ed attività. Infatti, *SQM* facilita l'acquisizione del metodo integrato di pensare ed agire congiungendo due basilari direzioni:

- esaminare le condizioni nelle quali si opera; in questo caso, si applicano le lenti dell'orientamento per vedere la consistenza qualitativa e quantitativa delle 10 componenti, nonché il loro livello di integrazione; fatto tale esame, si individuano i caratteri dei 16 fattori chiave del potenziale sociale locale, nonché la pratica all'uso delle 6 leve di cambiamento; si tratta di comprendere quali sono i punti forti e le debolezze dell'area e del settore nei quali si vuole intervenire (immagine della situazione attuale);
- intervenire per innovare in modo sostenibile; in questo caso, si individua quale è la migliore combinazione possibile delle leve per agire sui fattori chiave del potenziale sociale locale, determinando gli obiettivi (qualitativi e quantitativi) dell'iniziativa per una saggia integrazione delle componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile; si tratta di comprendere quali sono le opportunità ed i vincoli (o minacce) dell'area e del settore nei quali si vuole intervenire (immagine della situazione futura).

Il *Sustainable Quality Management (SQM)* può essere utilizzato per diverse attività quali le seguenti:

- valutazione delle situazioni (locali e regionali);
- sviluppo di nuove strategie;
- valutazione ex ante di programmi, progetti, misure ed iniziative;
- monitoraggio e supporto a programmi, progetti, misure ed iniziative in corso;
- valutazione ex post di programmi, progetti, misure ed iniziative;
- trasferimento di esperienze da un contesto ad un altro.

Tali attività non vanno considerate come fasi in sequenza fissa, dato che avvengono in ordini differenti in relazione al contesto, all'azione, agli stadi di realizzazione di un'iniziativa, etc.

Il *data base SQM* fornisce vari esempi che possono aprire nuove opzioni e dare suggerimenti su come utilizzare alcuni strumenti. Essi si riferiscono alle buone pratiche selezionate sulla base di analisi e ricerche relative alle azioni locali innovatrici (iniziative, programmi, progetti, etc.) portate avanti in alcuni paesi europei. Il *data base* può essere ulteriormente migliorato ed allargato tramite l'introduzione di nuove azioni (con i relativi esempi e strumenti) e questo può essere fatto direttamente da coloro i quali utilizzano il metodo *SQM*.

TASK 1

VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE PRESENTE IN UNA REGIONE O IN UNA LOCALITÀ

Le condizioni e le tendenze di una regione o di una località possono essere valutate in termini di:

- ORIENTAMENTO
- POTENZIALE

Un primo quadro intuitivo di tali realtà è fornito dall'impiego dell'analisi SWOT, seguendo passo dopo passo la lista delle 10 componenti dello sviluppo sostenibile dei 16 fattori chiave.

Come è noto, l'analisi SWOT è ormai diffusa in molti campi di analisi (ricerca economica e sociale, indagini psicologiche e motivazionali) ed intervento (strategia aziendale, progettazione di iniziative locali, programmazione di politiche integrate o settoriali). Essa consiste nell'evidenziare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce (vincoli) di un determinato contesto, problema, soggetto, etc.

Tale tecnica consente di cogliere aspetti importanti di realtà complesse, perché focalizza l'attenzione sulle interrelazioni che connettono le componenti di un sistema, invece di spersersi nella loro analisi dettagliata e, spesso, senza fine.

In questo modo, si possono percepire l'intensità di orientamento allo sviluppo sostenibile (tramite le 10 componenti) e le potenzialità sociali (tramite i 16 fattori chiave) del contesto (locale o regionale) in esame.

In seguito, la SWOT *analysis* può essere completata e facilmente perfezionata attraverso valutazioni più dettagliate, lavoro sul campo e appropriate indagini:

- per una valutazione qualitativa, può essere sufficiente discutere i vari aspetti con l'aiuto di metodologie ed informazioni disponibili;
- per l'analisi di aspetti rilevanti o critici, è necessario scendere più nel dettaglio.

Al fine di ottenere una descrizione più formale del contesto (locale e regionale), possono essere individuati od elaborati indicatori dettagliati per ogni singolo elemento dell'analisi *SQM* finora considerato.

In alcuni casi tali indicatori potranno essere quantitativi; altri elementi saranno difficilmente quantificabili.

Possono essere adottati svariati metodi specifici per giungere alla valutazione dei 26 aspetti di *SQM* sopra menzionati.

In ogni caso, però, dovranno stabilirsi esplicitamente specifici criteri di valutazione per associare e rendere facilmente comparabili i giudizi di valore relativi a ciascun elemento.

Fatta questa prima valutazione globale, probabilmente si è scoperto anche quale cambiamento sta avvenendo nel sistema locale analizzato.

È infatti utile, per descrivere la situazione attuale, identificare le dinamiche fondamentali che la contraddistinguono e le leve di cambiamento utilizzate.

TASK 2

SVILUPPO DI UNA STRATEGIA

Un'analisi analoga a quella presentata nel caso precedente permette di valutare in quali direzioni un'azione è promettente di successo o più necessaria.

Su questa base possono delinearsi le priorità di intervento. Esse possono essere descritte nuovamente in termini di **ORIENTAMENTO** e **POTENZIALE** per lo sviluppo sostenibile. A tal fine è ancora utile guardare alle opportunità ed alle minacce (vincoli) focalizzate dall'analisi SWOT. In altre parole, occorre far riferimento più diretto a:

- quali sono le opportunità che possono trasformare le debolezze in punti di forza;
- e, viceversa, quali sono le minacce che possono trasformare i punti di forza in debolezze.

È necessario, inoltre, valutare accuratamente gli elementi costituenti la DINAMICA del sistema, impiegando di nuovo il metodo SWOT per scoprire quale possa essere la più appropriata combinazione di leve da utilizzarsi nel contesto in esame.

In realtà le strategie possono essere generalmente descritte in termini di leve di cambiamento che agiscono sui fattori chiave del potenziale sociale, orientandoli verso le componenti dello sviluppo sostenibile. Una descrizione più dettagliata di una strategia dovrebbe comprendere anche gli effetti attesi sui diversi elementi di ORIENTAMENTO e POTENZIALE del contesto locale o regionale.

TASK 3

VALUTAZIONE EX ANTE DI UNA POLITICA REGIONALE O DI UN'INIZIATIVA LOCALE

Le politiche o le azioni locali possono basarsi o meno su di una strategia dettagliata. Il metodo *SQM* consente di valutare la probabile evoluzione di tali strategie ed i loro impatti nei contesti regionali e locali. Alcune procedure basilari per effettuare tale valutazione devono comprendere:

- un percorso analogo a quello già visto nel Task 1;
- l'analisi sull'adeguatezza delle leve di cambiamento che si prevede di utilizzare;
- l'identificazione, tramite approfondite discussioni, dei principali fattori chiave del potenziale sociale, sui quali l'azione progettata si basa ed interviene;
- la valutazione degli effetti attesi in rapporto alle componenti di ORIENTAMENTO allo sviluppo sostenibile e dei fattori chiave del POTENZIALE sociale.

TASK 4

MONITORAGGIO E SUPPORTO DI AZIONI

L'attività di monitoraggio e supporto di una azione (politica, programma, progetto, iniziativa, etc.) è tanto necessaria quanto spesso sottovalutata. Essa dovrebbe riguardare tutti gli elementi che compongono il *Sustainable Quality Management*:

- stato e tendenze dell'orientamento alle 10 componenti di sviluppo sostenibile e dei 16 fattori chiave del potenziale sociale;
- effetti dell'azione sui suddetti 26 elementi;
- modalità di azione rispetto al potenziale sociale, ossia come vengono impiegati i 16 fattori chiave per rafforzare l'orientamento alla sostenibilità;
- sviluppo di modalità specifiche per utilizzare positivamente le dinamiche locali, ossia su quale mix delle 6 leve di cambiamento si sta agendo.

TASK 5

VALUTAZIONE EX POST DI AZIONI

Questa attività è molto simile alla valutazione ex ante (si veda Task 3). Vanno confrontati lo stato e le aspettative iniziali con i risultati ottenuti per verificare in dettaglio l'efficacia dell'azione.

La valutazione ex post, specialmente quando si basa su di un buon sistema di monitoraggio in itinere, permette di confrontare l'esperienza fatta con le dinamiche locali e regionali da essa messe in moto.

Questo consente di capitalizzare le buone pratiche emerse e di apprendere importanti lezioni basate sugli aspetti di successo, sui vincoli e sugli eventuali fallimenti accumulati lungo l'implementazione di una politica, di un programma, di un progetto e di un'iniziativa locale.

La trasformazione di quanto è avvenuto in principali significati di carattere più generale (linee guida) alimenta la crescita di conoscenza per lo sviluppo di altre azioni, fornendo un importante contributo per una migliore valutazione del potenziale sociale locale e regionale.

TASK 6

TRASFERIMENTO DI ESPERIENZE DA UN CONTESTO AD UN ALTRO

L'apprendimento reciproco, il trasferimento di esperienze da un contesto ad un altro è uno dei principali compiti per la promozione dello sviluppo sostenibile. Come già evidenziato in questo manuale, occorre analizzare come un'esperienza è aggregata alle particolarità di un contesto locale, disaggregarla da esso, esaminare le caratteristiche di altri contesti e comparare situazioni e tendenze di realtà diverse. Questo processo di localizzazione, generalizzazione e rilocalizzazione dei contenuti delle esperienze serve ad aumentare la trasferibilità (capacità ed intensità di trasferimento) delle buone pratiche da un contesto ad un altro.

Il metodo *SQM* fornisce una serie strutturata e sperimentata di elementi per l'analisi delle esperienze e per la descrizione ed il confronto dei contesti.

Gli attori, alla ricerca di buone pratiche trasferibili nei loro contesti locali o regionali, possono:

- analizzare la propria realtà, secondo le modalità viste nel Task 1;
- sviluppare le linee di riferimento per una strategia appropriata al loro contesto, seguendo il percorso visto nel Task 2;
- e, quindi, cercare quelle esperienze che sembrano rispondere meglio alle principali caratteristiche della propria realtà.

Come già evidenziato, nel *data base SQM* sono raccolte le descrizioni di buone pratiche seguendo criteri tesi a favorirne la trasferibilità. Il metodo adottato è sperimentale. Ulteriori miglioramenti possono essere apportati con il contributo degli utilizzatori del *data base SQM*, affinché diventi sempre più uno strumento valido per una vasta gamma di attori in tutta Europa.

CAPITOLO 2

32 ELEMENTI CHIAVE DEL SUSTAINABLE QUALITY MANAGEMENT

Per la gestione della qualità sostenibile (*SQM*) è importante sincronizzare l'impiego di ORIENTAMENTO, POTENZIALE e DINAMICA tramite osservazione, valutazione e combinazione dei 32 elementi che costituiscono il quadro di riferimento dello sviluppo regionale (e locale) sostenibile. I 32 elementi possono essere interpretati, suddivisi e usati in molteplici e diversi modi, tenendo però sempre presente il loro significato. Brevi descrizioni dei loro principali significati sono riportate qui di seguito affinché siano usate come pratiche linee guida per indirizzare il loro impiego e stimolare ulteriori approfondimenti e discussioni.

ORIENTAMENTO: le componenti dello Sviluppo Sostenibile

Le componenti di sviluppo (<i>Cosa</i>)		
O1	<i>La componente ambientale</i>	<p>Essa richiede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conservazione della ricchezza e della potenzialità del nostro ambiente; • il rispetto dei principi ecologici ed ambientali; • il rispetto ed il sostegno della funzionalità dei sistemi ecologici di cui l'uomo è parte. <p>L'uomo modifica l'ecosistema nel quale egli vive, perciò il termine ambiente comprende anche quello da lui costruito.</p>
O2	<i>La componente economica</i>	<p>Essa riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • come soddisfare i bisogni umani, conservando e migliorando il benessere (principalmente inteso in senso materiale); • come rispettare i principi economici tramite l'uso efficiente di ogni genere di risorsa a favore della sostenibilità.
O3	<i>La componente socio-culturale</i>	<p>Essa riguarda la conservazione e lo sviluppo del potenziale umano e sociale, comprendendo tutti gli aspetti di abilità professionali, esperienze, conoscenza, costumi, credenze, culture, istituzioni delle comunità sociali e delle loro singole componenti. L'alimentazione di queste potenzialità richiede il rispetto dei principi considerati come essenziali per il buon funzionamento delle comunità, quali la garanzia dei diritti civili, la democrazia, etc.</p>

<i>Le componenti di equità (Perché)</i>

O4	<i>Equità sociale</i>	<p>L'equità tra le persone, indipendentemente dalla loro condizione sociale, dal loro sesso o dal retroterra etnico o culturale, è il tema centrale nel concetto di sviluppo sostenibile. Si tratta dell'evoluzione del principio di eguaglianza che, sino dai tempi della rivoluzione francese, ha costituito il problema principale nello sviluppo della società occidentale.</p> <p>Equità è riconoscere e valorizzare le differenze, dando opportunità a tutte le categorie sociali ed a tutte le persone di manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui. La solidarietà è essenziale per migliorare l'equità.</p>
O5	<i>Equità interlocale</i>	<p>L'equità tra diverse comunità (locali, regionali e nazionali) è il tema centrale per lo sviluppo in un mondo nel quale i rapporti tra differenti realtà sociali sono in costante aumento. L'equità fra tutti gli esseri umani diventa un principio indivisibile.</p>
O6	<i>Equità intertemporale</i>	<p>La preoccupazione per le future generazioni è alla base del concetto di sostenibilità. L'equità tra generazioni presenti e future, il principio del mantenimento e dell'aumento generale di opportunità ed opzioni sono aspetti chiave da considerare in tutte le iniziative.</p> <p>Comunque, non esiste un unico e semplice modo per valutare il cambiamento delle opportunità. Occorre usare tutte le altre componenti dello sviluppo sostenibile per valutare se le iniziative vanno verso l'affermazione dell'equità intertemporale.</p>

<i>Le componenti di sistema (Come)</i>		
O7	<i>Diversità</i>	<p>La diversità è una condizione essenziale per lo sviluppo ulteriore in tutti i sistemi in evoluzione. La biodiversità, la diversità economica e culturale determinano la capacità di un sistema di mantenere la propria stabilità dinamica.</p> <p>L'innovazione e l'apertura di nuove condizioni sono possibili quando differenti approcci e soluzioni possono essere combinati per formare nuove prospettive. La diversificazione è quindi una strategia per accrescere la stabilità nel lungo termine.</p>

<i>Le componenti di sistema (Come)</i>		
--	--	--

O8	Sussidiarietà	<p>Il principio della Sostenibilità richiede fundamentalmente che tutte le funzioni siano compiute al livello più basso possibile ed entro piccole dimensioni. Il sostegno o la direzione esterna possono intervenire solo quando sono realmente di aiuto al miglioramento della capacità di gestire tali funzioni e se non riducono l'autonomia del sistema interessato.</p> <p>Il principio di sussidiarietà può essere applicato ad ogni genere di sistema organizzativo: politico, amministrativo, imprenditoriale, tecnico, flussi dei materiali, etc.</p> <p>Il principio descrive il rapporto e la tensione tra autonomia ed integrazione tra componenti e sistemi (alti e bassi, piccoli e grandi).</p> <p>Esso è aperto a risposte più diversificate, contrapponendosi a nette separazioni di competenze tra differenti livelli gerarchici e dimensionali. Infatti, in un mondo caratterizzato da complessità crescente, diviene sempre più importante avere la capacità di comprendere responsabilità condivise e negoziate tra vari livelli e dimensioni. Il vecchio concetto di sovranità (nazionale) viene ad essere sostituito dai concetti di governo «multi-livello».</p> <p>La sussidiarietà implica <i>empowerment</i> delle persone e delle comunità affinché esse siano in grado di gestire e controllare attivamente la propria vita. La sussidiarietà alimenta la democrazia, attraverso stili di governo che permettano ai cittadini di determinare ogni dimensione della loro vita e di migliorare la loro capacità di gestire interazioni sociali eque.</p> <p>Comprendere le finalità ed i modi di implementare la sussidiarietà è una delle principali sfide dello sviluppo sostenibile. Modalità organizzative e relazioni di potere devono essere continuamente ridefinite, dato che la tendenza verso la globalizzazione dei flussi economici e dei sistemi tecnologici rischia di ridurre i margini di autonoma decisione politica, economica e sociale a tutti i livelli. Solo l'articolazione pratica della sussidiarietà in ogni campo di attività e di vita può essere una risposta a questo problema.</p>
----	----------------------	---

O9	<i>Networking e Partnership</i>	<p>Il concetto di <i>networking</i> sottolinea l'importanza di relazioni orizzontali non gerarchiche. Un <i>network</i> si basa su obiettivi e regole decise di mutuo accordo e, quindi, condivise. Le reti sono aperte: le componenti che ne fanno parte possono entrarvi ed uscirne. Le reti assicurano lo scambio di esperienze ed informazioni, organizzano il supporto reciproco tra le loro componenti, stabilizzano i sistemi ed evolvono. Le reti sono in competizione: le loro componenti possono migrare verso <i>networks</i> più attrattivi. La flessibilità e l'orientamento verso i bisogni dei partecipanti sono dunque fondamentali per la sopravvivenza dei <i>networks</i>.</p> <p>Il concetto di <i>network</i> non è rilevante solo per i sistemi sociali ma anche per quelli biologici, istituzionali e tecnici. L'enorme successo dell'utilizzo del concetto di <i>network</i> nella tecnologia dell'informazione ed il contemporaneo grande accoglimento in tutti i generi di organizzazione stanno producendo una profonda trasformazione delle società e delle culture di questo mondo.</p>
O10	<i>Partecipazione</i>	<p>Tutti gli <i>stakeholders</i> (interlocutori) interessati a o da un problema devono avere l'opportunità di essere coinvolti nei momenti salienti del processo decisionale. Il coinvolgimento è particolarmente importante nelle fasi iniziali di formulazione e definizione del problema e d'identificazione di soluzioni alternative.</p> <p>La partecipazione è basilare componente della democrazia, favorisce diversità di approcci e può contribuire ad evitare inutili conflitti. La partecipazione rafforza il senso di responsabilità, motiva le persone ad offrire il proprio contributo ed accresce la condivisione delle decisioni. La partecipazione richiede tempo e motivazione dei soggetti interessati, apertura delle istituzioni coinvolte, rottura dei processi decisionali gerarchici. Il cambiamento di tali sistemi è necessario, dato che si corre il rischio di prendere decisioni che non tengono conto di molteplici punti di vista, escludono la collaborazione di altri esperti e delle comunità direttamente interessate.</p> <p>La partecipazione riguarda il modo di prendere decisioni in tutti i tipi di sistema sociale inclusi quelli imprenditoriali. La partecipazione richiede il rispetto di differenti interessi e punti di vista. Essa favorisce, quindi, approcci finalizzati all'integrazione delle componenti dello sviluppo sostenibile.</p>

POTENZIALE: i fattori chiave locali e regionali

<i>I fattori chiave (Chi)</i>		
P1	<i>Percezione delle varietà di approcci allo sviluppo</i>	<p>L'esistenza e la percezione della varietà di approcci sviluppano la capacità di fronteggiare, anticipare, determinare e gestire il cambiamento dinamico ed imprevedibile. Con una moltitudine di approcci, ci sono maggiori possibilità che uno di questi sia particolarmente appropriato. Inoltre, approcci tra loro competitivi possono alimentarsi a vicenda determinando un clima favorevole all'innovazione. Importanti requisiti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apertura verso differenti tipi di attori; • competizione cooperativa che faciliti la nascita di nuovi stili di gestione e governo dei processi e dei sistemi; stili orientati alla crescita di autonomia e responsabilizzazione.
P2	<i>Creatività ed innovazione in una cultura imprenditoriale che enfatizza la responsabilità verso la comunità</i>	<p>Una caratteristica fondamentale dello sviluppo locale è la diffusa cultura imprenditoriale tramite la quale le persone affrontano responsabilmente il proprio futuro in modo proattivo e creativo.</p> <p>L'innovazione creata in un tale ambiente raggiunge maggior successo ed è maggiormente sostenuta se contribuisce allo sviluppo della comunità. La responsabilità verso la comunità è infatti un elemento essenziale in una cultura imprenditoriale che si basa sulle potenzialità regionali e locali.</p>
P3	<i>Capacità di affrontare complessità ed ambiguità e di anticipare il cambiamento</i>	<p>Dato che crescono le relazioni interregionali e internazionali, il successo dello sviluppo, autodeterminato ed autogovernato dalle comunità locali e regionali, richiede una crescente capacità di affrontare complessità ed ambiguità. Anticipare il cambiamento diviene sempre più importante.</p> <p>Le persone e le comunità devono usare vari sistemi di riferimento teorico e pratico allo stesso tempo. Si ampliano così le possibilità di individuare soluzioni che, alternativamente, si adattano meglio alle situazioni contingenti ed alle tendenze di lungo periodo.</p> <p>L'uso creativo del pensiero laterale e del pensiero strategico aiuta ad affrontare e risolvere positivamente i problemi determinando un cambiamento che risponde alle necessità presenti e future delle persone e delle comunità.</p>
P4	<i>Apertura all'arricchimento della propria cultura ed al miglioramento della coesione multiculturale</i>	<p>Un requisito essenziale per lo sviluppo è costituito dalla combinazione tra apertura mentale e capacità di adattare nuovi punti di vista, culture ed opzioni alle specifiche realtà locali e regionali. Questo requisito distingue le comunità dinamiche (proattive) da quelle passive (reattive).</p> <p>La coesistenza di diverse culture ed il loro reciproco apprendimento stimolano l'innovazione e la creatività. Identità radicate sono un'importante preconditione per questa apertura.</p>

<i>I fattori chiave (Chi)</i>		
P5	<i>Scoperta e ricodificazione delle specificità territoriali e del sapere locale</i>	Sapere locale e specificità territoriali sono spesso dati per scontati e piuttosto trascurati dagli abitanti di un'area. Al fine di prendere coscienza di tali fattori e dare loro il giusto valore, essi vanno riscoperti e reinterpretati in rapporto alle problematiche attuali e nel contesto dello sviluppo sostenibile.
P6	<i>Abilità di raggiungere il proprio livello ottimale di risultati e soddisfazione</i>	La maggiore forza di una realtà locale e regionale è la capacità di sviluppare appieno le capacità innate ed il talento dei suoi abitanti. Aiutare ognuno a raggiungere un ottimale livello di risultati e di soddisfazione, significa applicare il principio di sussidiarietà nei rapporti tra comunità ed individui. In questo modo si possono liberare considerevoli capacità creative ed innovatrici che contribuiscono allo sviluppo locale e regionale. E', a tal fine, importante l' <i>empowerment</i> femminile. L'apprendimento continuo (lungo tutta la vita) è l'essenziale pre-requisito per alimentare creatività ed innovazione, valorizzando il sapere tacito (<i>tacit knowledge</i>) di una comunità sociale.
P7	<i>Distribuzione frattale delle competenze (bilanciamento delle responsabilità tra dimensioni e livelli decisionali)</i>	<p>Secondo il principio della sussidiarietà, responsabilità ed autonomia devono essere assegnate al livello più basso possibile ed alla dimensione più piccola. La rigida separazione di competenze è stata spesso la causa di problemi di comunicazione, comportamenti irresponsabili, centralizzazioni e conflitti inutili.</p> <p>Sistemi e stili di governo basati sulla gestione «multi-livello» (che integra livelli superiori ed inferiori) ed a «geometria variabile» (che integra dimensioni maggiori e minori) risultano essere più adeguati all'attuazione del principio di sussidiarietà. Infatti, così come la natura è caratterizzata da strutture frattali, anche i sistemi sociali possono orientarsi ad organizzazioni frattali, ove le competenze sono distribuite orizzontalmente secondo diversi ordini di grandezza e dettaglio. Deve essere stabilito un appropriato sistema di governo dei livelli più alti e delle dimensioni più ampie (<i>top-down</i>), bilanciato da un flusso contrario di governo dei livelli più bassi e delle dimensioni più ridotte (<i>bottom-up</i>).</p> <p>A tal fine sono necessari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • coinvolgimento, sin dalle fasi decisionali iniziali, di svariati livelli e dimensioni di governo e gestione; • abilità di pensare contemporaneamente a livelli e dimensioni differenti; • collegamenti multipli tra livelli e dimensioni differenti. <p>Tale sistema deve essere regolarmente verificato attraverso negoziazione e co-decisione tra le componenti interessate.</p>

<i>I fattori chiave (Chi)</i>		
P8	<i>Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano</i>	<p>La responsabilità per il proprio destino e per uno sviluppo dinamico può crescere solo quando sono presenti opportunità a favore dell'autonomia decisionale. È quindi necessario un sistema organizzativo che faciliti questo processo garantendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opportunità e spazio per azioni sociali ed individuali concrete e visibili; • organizzazioni flessibili ed aperte; • capacità di cambiamento delle strutture organizzative.
P9	<i>Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri</i>	<p>Il contare, prima di tutto, sulle proprie risorse rafforza le identità locali e la responsabilità per il futuro, accrescendo le capacità di autogoverno per gestire i problemi di equità. È essenziale l'uso sinergico delle risorse endogene (umane, naturali e create dall'uomo). Su queste basi, ogni area locale può esprimere il proprio modo distintivo di sviluppare l'economia, la cultura e l'ambiente.</p>
P10	<i>Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio-culturali ed economiche</i>	<p>Per uno sviluppo coerente è indispensabile un sistema di valori condivisi da tutte le componenti di una comunità. I valori, tacitamente o dichiaratamente condivisi, facilitano il processo decisionale, evitano conflitti e possono contribuire a catalizzare interessi e forze per finalità comuni. Lo sviluppo sostenibile non può essere imposto da regole ed interventi esterni. Esso richiede che le interdipendenze e le qualità ambientali, socioculturali ed economiche siano integrate in un sistema di valori condivisi.</p> <p>Per esempio, in una comunità in cui «la qualità ambientale» è integrata nel sistema di valori sociali, le decisioni quotidiane delle persone saranno guidate dalla preoccupazione per lo stato dell'ambiente. Costoro sosterranno le azioni orientate verso questa direzione e si opporranno a quelle contrarie, avendo una forte percezione sociale dei limiti ecologici come elemento importante per il loro sviluppo locale.</p>
P11	<i>Coesione sociale</i>	<p>Lo sviluppo locale o regionale si basa fortemente su interazioni e rapporti di tipo non solamente commerciale. Fiducia e reciproco sostegno sono elementi fondamentali anche nella dinamica cultura imprenditoriale.</p> <p>Infatti, la coesione sociale facilita l'assunzione e il superamento dei rischi, motiva e rende possibili iniziative che coinvolgono le comunità locali. Sono fondamentali il senso di appartenenza a (e di stima tra) gruppi sociali, le discussioni pubbliche sui valori di riferimento collettivo e la capacità di sviluppare una visione condivisa.</p>

<i>I fattori chiave (Chi)</i>		
P12	<i>Opportunità e spazio per interazioni eque</i>	<p>In una comunità sociale, la partnership e la partecipazione richiedono la presenza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adeguate opportunità e procedure; • una cultura di reciproca accettazione e rispetto; • capacità individuali e collettive; • apprendimento reciproco; • una cultura di moderazione e negoziazione; • autonomia e co-decisione delle responsabilità tra partners.
P13	<i>Capacità di creare visioni condivise</i>	<p>La capacità di una comunità di sviluppare e condividere visioni coerenti e di lungo periodo è fondamentale per l'autogoverno e l'implementazione di azioni collettive adeguate. Se le visioni non sono condivise e coerenti, i corsi di azione possono essere contraddittori, producendo effetti di disergia locale (minore efficienza dovuta alla dispersione di forze). Possono emergere tendenze a ricorrere ad interventi esterni per migliorare l'efficienza, riducendo così ulteriormente la capacità di autogoverno. È necessario che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • si stimoli la capacità di pensare strategicamente a lungo termine; • si sviluppino cooperazione ed approcci interdisciplinari; • si promuova la partecipazione delle persone e delle comunità sociali ai processi decisionali per la definizione di finalità e risultati aspettati; • si sostengano approcci e progetti di sviluppo tra loro competitivi ed alternativi.
P14	<i>Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione</i>	<p>Le innovazioni hanno sempre aspetti sociali e tecnici, anche se essi sono spesso considerati separatamente. Il successo dei processi d'innovazione dipende dall'uso di tecnologie e conoscenze appropriate al contesto locale. È quindi importante integrare consapevolmente, nelle varie fasi di innovazione, l'apprendimento continuo di abilità e competenze tecniche e sociali. Questa integrazione può favorire il cambiamento strategico, riducendo resistenze, conflitti e rischi di fallimento.</p>
P15	<i>Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito</i>	<p>A tutti gli <i>stakeholders</i> (interlocutori) deve essere data piena legittimazione di accesso al processo decisionale. Per rendere possibile ed attiva la loro partecipazione, è essenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fornire adeguate informazioni, strumenti e possibilità di esprimere consapevolmente il proprio parere; • dare trasparenza alle decisioni; • fare chiarezza su quali decisioni possono essere concretamente influenzate dagli <i>stakeholders</i>; • controllare comportamenti opportunistici per evitare inganni ed abusi che possono deteriorare le opportunità di partecipazione.

<i>I fattori chiave (Chi)</i>		
P16	<i>Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali</i>	<p>Stili di vita, diversità e opportunità per la partecipazione in una comunità crescono in base alla molteplicità di differenti tipi di interazione. Sono estremamente utili animatori che stimolano la crescita e la diffusione di iniziative locali e lo sviluppo di networks, sapendo come utilizzare ed organizzare misure di sostegno esterno.</p> <p>Animazione e motivazione possono liberare e catalizzare inaspettate creatività e competenze locali. A tal fine sono necessari animatori in grado di essere agenti di sviluppo e di cambiamento, capaci cioè di immergersi nel contesto locale per operare all'interno delle interazioni sociali che lo caratterizzano.</p>

DINAMICA: leve di cambiamento

<i>Leve di cambiamento</i>		
D1	<i>Sviluppo della comprensione dei problemi</i>	<p>Il miglioramento della comprensione dei problemi è il presupposto necessario per sviluppare azioni continue finalizzate ad introdurre cambiamenti reali nei vari contesti sociali. La consapevolezza dei problemi dipende dal ruolo percepito individualmente in relazione alla società di riferimento; ruolo determinato culturalmente da tale interazione sociale. Ecco perché è necessario sviluppare strategie adeguate a comprendere l'ampia gamma di azioni che vanno dallo stimolo alla crescita di consapevolezza fino alla ricerca di nuove soluzioni.</p>
D2	<i>Apprendimento continuo ed aperto</i>	<p>L'apprendimento è un processo individuale e sociale che può essere facilitato da opportuni metodi, strumenti e supporti. L'apprendimento comprende varie forme, quali: imitazione delle attività da svolgere (apprendere facendo), adattamento creativo, ricombinazione realmente innovativa di differenti abilità, competenze ed esperienze.</p> <p>L'apertura verso le esperienze di altre persone, culture e realtà sociali (locali e regionali) facilita la comprensione dei problemi e l'individuazione di possibili soluzioni. Questa apertura, unita all'auto-riflessione ed alla fiducia nella propria identità, è una importante fonte di innovazione.</p> <p>Una strategia a favore di un apprendimento continuo ed aperto si basa sul rafforzamento delle identità individuali e sociali attraverso: l'individuazione delle proprie specificità; lo scambio di esperienze; lo sviluppo di capacità creative finalizzate al cambiamento; l'accesso ad esempi interessanti.</p>

<i>Leve di cambiamento</i>		
D3	<i>Negoziazione e co-decisione</i>	L'autogoverno delle comunità si basa sulle loro capacità di raggiungere accordi affidabili. Sono necessarie negoziazioni tra tutti i soggetti interessati (<i>stakeholders</i>) per conseguire un ampio consenso, individuare soluzioni eque e determinare decisioni durature. Adeguate procedure e competenze permettono lo sviluppo di strategie di negoziazione. Esse rendono possibili partecipazione, partnership e sussidiarietà. Proporre una negoziazione significa riconoscere l'esistenza di differenti punti di vista, interessi e delle specifiche ragioni che li motivano, in modo tale da poterli integrare nel processo decisionale. Infatti, la negoziazione è efficace se porta alla co-decisione di obiettivi, politiche, iniziative, progetti, etc.
D4	<i>Creazione di una visione condivisa</i>	Lo sviluppo è formato da un infinito flusso di micro decisioni, assunte dagli attori in base alle loro principali visioni. Senza una visione condivisa, non è possibile formulare ed implementare strategie ed obiettivi coerenti. Una visione condivisa può essere creata in molti modi. Anche il tempo necessario a crearla varia secondo le caratteristiche dei gruppi, delle comunità. Le visioni possono, inoltre, avere livelli di concretezza molto differenti. Esistono metodi finalizzati alla creazione di visioni che includono principalmente: la costruzione di scenari di riferimento e la loro discussione in appositi seminari aperti a tutti gli interessati; l'organizzazione di forums come luoghi stabili di dibattito; la diffusione e l'analisi delle buone pratiche; l'organizzazione di dibattiti pubblici, gruppi di lavoro aperti, etc.
D5	<i>Orientamento al cliente</i>	Tutte le strategie e le iniziative di sviluppo sostenibile devono utilizzare questo basilare principio imprenditoriale per considerare attentamente gli interessi, i bisogni e le capacità dei gruppi, delle persone e delle comunità verso le quali le loro azioni sono dirette. Una strategia orientata ai clienti deve partire dalle loro richieste per coinvolgerli direttamente nella formulazione delle azioni (politiche, iniziative locali, etc.). Ad esempio, il coinvolgimento delle comunità locali va oltre alla progettazione di un'iniziativa locale per lo sviluppo sostenibile e riguarda l'implementazione e la valutazione degli impatti di tale iniziativa. L'orientamento al cliente serve ad apprendere ed a rendere più efficaci ed efficienti responsabilità e competenze; efficaci perché rispondono con qualità alle esigenze delle comunità e delle persone; efficienti perché finalizzano tutte le azioni alla centralità del cliente, eliminando costi inutili.

<i>Leve di cambiamento</i>		
D6	<i>Orientamento al risultato</i>	<p>Anche questo principio imprenditoriale è di estrema utilità ed importanza per lo sviluppo sostenibile. Infatti, l'orientamento al risultato alimenta un ciclo interattivo basato su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • centralità del cliente e suo coinvolgimento nei processi; • analisi delle aspettative dei gruppi, delle persone e delle comunità per meglio individuare le finalità di un'iniziativa, di una politica, etc.; • formulazione di obiettivi in termini di risultati ed effetti concreti; • trasparenza delle decisioni e dei processi di attuazione; • monitoraggio dell'andamento dell'iniziativa per coglierne gli effetti economici, socioculturali ed ambientali; • riflessioni e retroazioni sulla strategia adottata per introdurre i necessari cambiamenti durante la sua realizzazione; • monitoraggio di successi e difficoltà; • valutazione di risultati effettivi in rapporto con quelli attesi.

ESERCITAZIONE

Immaginate una realtà specifica di cui avete una buona conoscenza.

Indossando gli occhiali tridimensionali *SQM* (dimensioni di sviluppo, dimensioni di equità e principi sistemici) in modo da considerare simultaneamente le dieci componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile, come valutate il vostro contesto locale o regionale?

Considerate che siano presenti alcuni basilari orientamenti verso lo sviluppo sostenibile?

Si tratta di orientamenti forti o deboli?

(mettere un segno ✓ nella casella appropriata)

ORIENTAMENTO = Componenti dello Sviluppo Sostenibile	Punti forti	Debolezze
<i>Dimensioni di sviluppo</i>		
O1. Ambiente		
O2. Economia		
O3. Socio-cultura		
<i>Dimensioni di equità</i>		
O4. Equità sociale		
O5. Equità interlocale		
O6. Equità intertemporale		
<i>Principi sistemici</i>		
O7. Diversità		
O8. Sussidiarietà		
O9. Networking e partnership		
O10. Partecipazione		

Ora domandatevi quali sono le principali minacce (vincoli) al miglioramento della situazione locale e quali sono opportunità di azione a favore dello sviluppo sostenibile.

A quali componenti si riferiscono?

Non preoccupatevi se pensate che alcune componenti presentino sia minacce, sia opportunità.

(mettere un segno ✓ nella casella appropriata)

ORIENTAMENTO = Componenti dello Sviluppo Sostenibile	Opportunità	Minacce
<i>Dimensioni di sviluppo</i>		
O1. Ambiente		
O2. Economia		
O3. Socio-cultura		
<i>Dimensioni di equità</i>		
O4. Equità sociale		
O5. Equità interlocale		
O6. Equità intertemporale		
<i>Principi sistemici</i>		
O7. Diversità		
O8. Sussidiarietà		
O9. Networking e partnership		
O10. Partecipazione		

Di cosa avete bisogno per verificare questa vostra prima ipotesi?

Preparate un elenco di aspetti che pensate di dover analizzare più in dettaglio, descrivendo le metodologie di analisi e segnalando, possibilmente, alcuni indicatori che ritenete essere più appropriati al contesto locale esaminato.

Con la suddetta lista cercate di fare un primo veloce esame dei seguenti elementi che si riferiscono al potenziale sociale locale.

Quali sono, secondo voi, i principali punti di forza e di debolezza dei fattori chiave locali?

Quali possono essere stimolati guardando a possibili opportunità?

Quali dovrebbero essere ulteriormente supportati per prevenire possibili difficoltà, vincoli e minacce?

(mettere un segno ✓ nella casella appropriata)

POTENZIALE SOCIALE = Fattori Regionali (locali)	Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
P1. Percezione della varietà di approcci allo sviluppo				
P2. Creatività ed innovazione in una cultura imprenditoriale che enfatizza la responsabilità verso la comunità				
P3. Capacità di affrontare complessità ed ambiguità e di anticipare il cambiamento				
P4. Apertura all'arricchimento della propria cultura ed al miglioramento della coesione multiculturale				
P5. Scoperta e ricodificazione delle specificità territoriali e del sapere locale				
P6. Abilità di raggiungere il proprio livello ottimale di risultati e soddisfazione				
P7. Distribuzione frattale delle competenze (bilanciamento delle responsabilità tra dimensioni e livelli decisionali)				
P8. Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano				
P9. Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri				
P10. Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio-culturali ed economiche				
P11. Coesione sociale				
P12. Opportunità e spazio per interazioni eque				
P13. Capacità di creare visioni condivise				
P14. Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione				
P15. Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito				
P16. Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali				

Ora avete ottenuto una sorta di matrice che potrete integrare con altre informazioni.

Stabilite, quindi, in quali dei suddetti fattori chiave è necessario svolgere un'analisi più dettagliata, tramite confronti, consultazioni, interviste, etc.

Dopo aver acquisito maggiori informazioni sui suddetti elementi, potrete confermare, integrare e modificare l'intuitiva analisi SWOT (punti forti, debolezze, opportunità e minacce) fatta in precedenza.

Qual è la nuova immagine del contesto locale esaminato?

Prima di concludere l'esercizio, avete notato, durante la vostra analisi, qualche significativo cambiamento avvenuto nel contesto esaminato in direzione del miglioramento di consapevolezza, conoscenza, stili di azione e gestione, etc.?

Pensate a tutti quei cambiamenti utili allo sviluppo sostenibile e che danno indicazione di come gli attori locali si stiano orientando verso esso.

Come valutate quindi la presenza delle seguenti leve di cambiamento nel contesto locale esaminato?

(mettere un segno ✓ nella casella appropriata)

DINAMICA = Leve di Cambiamento	Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
D1. Sviluppo della comprensione dei problemi				
D2. Apprendimento continuo ed aperto				
D3. Negoziazione e co-decisione				
D4. Creazione di una visione condivisa				
D5. Orientamento al cliente				
D6. Orientamento al risultato				

CAPITOLO 3

UN ESEMPIO DI UTILIZZAZIONE DEL SUSTAINABLE QUALITY MANAGEMENT

Questo esempio riguarda il Consorzio Intermunicipale di Gestione delle Risorse Idriche (CIGRI) in Val di Cornia.

La metodologia⁵² impiegata per analizzare questo e gli altri casi studio si è essenzialmente basata su:

- elaborazione di informazioni ottenute tramite colloqui, supportati da questionario, raccolta di documenti basilari, registrazione di interviste;
- identificazione delle buone pratiche che caratterizzano un'iniziativa;
- utilizzazione della tecnica SWOT per focalizzare la valutazione sintetica delle informazioni e giungere ad una sua immagine compiuta.

Una volta individuate le caratteristiche distintive di tale iniziativa, esse sono state messe in relazione con:

- quelle emergenti da altre azioni locali innovatrici presenti in Val di Cornia;
- le principali tendenze di cambiamento rilevate dall'analisi del contesto locale;
- le principali tendenze di cambiamento rilevate dall'analisi delle politiche e delle caratteristiche più significative del contesto regionale toscano.

Il questionario, rivolto a cogliere percezioni e valutazioni delle persone intervistate in quanto promotrici dell'iniziativa locale, è stato formulato su tre aree problematiche strettamente connesse, usando le seguenti variabili:

attori	<ul style="list-style-type: none">• quali sono gli <i>stakeholders</i> (interlocutori): promotori, sostenitori, destinatari, oppositori• quali sono i contenuti rilevanti del processo di negoziazione: rottura del silenzio, emersione di nuovi partners, relazioni tra attori, stili di gestione del conflitto, ruolo di mediatori e facilitatori• quali sono i punti di riferimento comuni: valori, identità, credenze• quali sono i principali processi di apprendimento individuale e collettivo
--------	--

⁵² Per una più dettagliata descrizione, è necessario rifarsi al rapporto in lingua inglese *Tuscany / Val di Cornia. An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development* (Filippo Strati et al. 1998, EURES discussion paper dp-68, Freiburg).

azioni	<ul style="list-style-type: none"> • qual è il profilo storico dell'iniziativa • quali sono le motivazioni percepite dagli attori: visioni, aspettative • quali sono gli obiettivi • quali sono le basilari procedure seguite • quali cambiamenti rilevanti si sono manifestati nelle "regole del gioco" (procedure, etc.) • quali misure di supporto sono usate
valutazione delle dinamiche	<ul style="list-style-type: none"> • quali sono le principali difficoltà e le soluzioni trovate • quali sono i punti forti, le debolezze, le minacce e le opportunità (SWOT)

L'esame degli obiettivi è stata fatta per cogliere se e come essi sono orientati alle 10 componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile, valutando la loro coerenza, completezza e concretezza.

La metodologia sopra sintetizzata, l'elaborazione dei risultati, la loro valutazione e comparazione con gli altri casi studio europei (iniziative e contesti locali e regionali) hanno contribuito (come già scritto nei capitoli precedenti) alla definitiva realizzazione del *Sustainable Quality Management (SQM)*.

Ad esempio, ricostruendo quanto emerso dall'indagine relativa al CIGRI, è possibile cogliere i significati distintivi della sua strategia aziendale, ovvero:

- come essa è orientata alle 10 componenti dello sviluppo sostenibile;
- agendo sui 16 fattori chiave del potenziale sociale locale;
- tramite specifiche caratteristiche e combinazioni delle 6 leve di cambiamento.

Questo procedimento viene ora presentato, arricchito di un'analisi SWOT per ciascuna delle 32 componenti, per dimostrare come sia possibile indagare le buone pratiche di un'iniziativa, mettendola in relazione con il suo contesto locale.

L'esposizione segue lo schema già utilizzato nell'esercizio esemplificativo svolto nel capitolo precedente, andando però più in dettaglio, proprio perché si sono rielaborati materiali e risultati delle due specifiche, ma concorrenti, analisi (CIGRI e Val di Cornia).

Infine, un'analisi SWOT sintetizza le azioni del CIGRI ed introduce alla valutazione conclusiva degli strumenti chiave che, secondo l'osservatore, hanno caratterizzato sinora la strategia del CIGRI.

CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

SINTESI DELL'ANALISI "ATTORI E AZIONE"

Luogo: Venturina – Val di Cornia – Toscana – Italia 1993 – 1997

Promotori: Comuni di Piombino, Sassetta, Suvereto, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Monte Verdi Marittimo e le comunità montane dell'Elba e di Capraia.

Destinatari: cittadini, agricoltori ed altri operatori economici

Motivazioni e breve percorso storico: nel corso degli ultimi 16 anni, la gestione integrata delle risorse idriche in Val di Cornia è stata affidata ad un consorzio che includeva rappresentanze delle autorità locali della Valle e la Comunità Montana dell'Elba e Capraia. Attualmente la strategia del CIGRI è decisamente orientata allo sviluppo sostenibile: essa è fondata sulla riduzione del degrado qualitativo che contraddistingue le falde acquifere della Val di Cornia da molto tempo (con il conseguente incremento del livello di salinità delle stesse), sull'erogazione di acqua di qualità (dal punto di vista sanitario) ai cittadini e sulla promozione del risparmio idrico.

QUALE ORIENTAMENTO?

SWOT DEL CONTESTO E BUONE PRATICHE DEL CIGRI PER CIASCUNA DELLE 10 COMPONENTI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Dimensioni di sviluppo - 01. Ambiente

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Crescita di consapevolezza ambientale: dagli anni '60 contro la speculazione edilizia e a favore della protezione dei parchi naturali; negli anni '80 contro il raddoppio della centrale elettrica di Torre del Sale e con l'elaborazione dei primi programmi di risanamento ambientale a Piombino	Deterioramento ambientale dovuto al ruolo dell'industria pesante (siderurgia, produzione energia elettrica, cave), al turismo di massa, allo spopolamento delle piccole città e delle aree rurali, etc.	Mantenimento, recupero e valorizzazione delle risorse ambientali e della varietà di identità locali, tipiche della storia della Val di Cornia	Progressiva perdita della stabilità degli ecosistemi e della biodiversità (salinazione delle acque, subsidenza, cave, crescita dell'inquinamento, di rifiuti, traffico, etc.)

Buona pratica

Il CIGRI considera il ciclo completo delle acque sotto un'ottica unitaria, adottando una metodologia della complessità che tende a privilegiare l'esame delle relazioni dei processi anziché dei comparti. Il CIGRI usa il termine di "macroscopio" proprio per rendere visibile tale approccio e diffondere una cultura (imprenditoriale e sociale) ad esso coerente. Le iniziative del Consorzio sono integrate e finalizzate al risanamento ambientale del complesso delle acque dell'arcipelago e della costa toscana:

1. Studio, tutela, corretto utilizzo delle acque sotterranee e superficiali.

L'insieme delle conoscenze acquisite disegna un quadro di gravissima emergenza: abbassamento dei livelli medi di falda, squilibrio tra prelievi e ricarica naturale con progressivo impoverimento delle riserve geologiche di acque profonde, infiltrazioni saline e organiche. Partendo da questi dati, il CIGRI ha prodotto, una modellizzazione matematica del sistema idrogeologico per il controllo, la previsione delle dinamiche evolutive e la programmazione dell'uso dell'acqua per le varie esigenze. Il modello, tra i più avanzati d'Europa, è di facile comprensione anche per i non addetti ai lavori.

2. Gestione integrata degli impianti di approvvigionamento e grande distribuzione di acque per uso potabile, irriguo e industriale;

Il CIGRI ha prodotto un piano di interventi complessivo (tra cui i progetti "Tirreno", "Fenice", "Anelli", "Fossa Calda"), approvato dai Consigli comunali dei comuni della Val di Cornia e dalla Comunità montana dell'Elba e Capraia, che prevede una serie di misure di risparmio - inteso come una risorsa reale, un'azione-valore da promuovere e stimolare - nei consumi idropotabili, irrigui ed industriali, da attuarsi agendo su vari fattori. Il risultato atteso è quello di eliminare il deficit esistente e di raggiungere un saldo positivo nel bilancio idrico allo scopo di ricostruire le risorse geologiche consumate.

3. Lo studio, la realizzazione e la gestione di impianti geotermici.

Dimensioni di sviluppo - 02. Economia

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Volontà di affrontare la crisi industriale con nuovi corsi di azione indirizzati ad una visione integrata dello sviluppo sostenibile (si vedano le iniziative esaminate in questo e nel capitolo successivo)	Crisi economica ed occupazionale, a partire dagli anni '80, dovuta soprattutto al declino delle grande industria pesante (siderurgia) e del modello di sviluppo tradizionale	Uscita dalla crisi della grande industriale tramite diversificazione delle attività produttive, riscoperta, sostegno e valorizzazione del tessuto delle piccole imprese	Standardizzazione degli stili di produzione e di consumo. Piccoli segnali di ripresa economica con ritorno alle vecchie tipologie di produzione (processi e prodotti)

Buona pratica

La disponibilità di acqua è un elemento indispensabile per lo sviluppo. L'esaurirsi delle attuali risorse destinate ai consumi industriali, agricoli e potabili rappresenta un pericolo concreto per la Val di Cornia. La progressiva mancanza d'acqua, oltre a costituire un freno allo sviluppo futuro, compromette il mantenimento degli attuali livelli dell'economia comprensoriale.

Nella gestione delle risorse esauribili, il "riuso" rappresenta la variabile con il miglior rapporto costi/benefici. Il riuso dei reflui depurati consentirà un miglioramento del reddito agrario in zone in cui le falde idriche sono ora fortemente salinizzate o a bassa produttività. Sono previsti interventi per l'uso irriguo delle acque depurate di San Vincenzo, Campiglia Marittima, Venturina, Riotorto.

In riferimento ad alcuni specifici progetti (Tirreno e Fenice), il modello matematico prevede una risalita consistente di tutta la falda in sinistra del Cornia, con grandi benefici per il settore potabile e irriguo. I costi di esercizio potranno essere interamente recuperati con la vendita delle acque trattate. Le acque depurate divengono quindi una merce e, producendo reddito di impresa, finanziano il progetto.

Dimensioni di sviluppo - 03. Socio-cultura

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica forte relazione tra popolazione e patrimonio storico, culturale, sociale e naturale, come ricchezza e varietà del paesaggio (arcipelago di terra e di mare) e della comune identità della valle	Declino del ruolo svolto dalla grande industria dal punto di vista dell'innovazione tecnologica e professionale. Perdita delle identità storico, culturali e sociali della Valle, soprattutto della "cultura delle relazioni mare – terra" (arcipelago).	Miglioramento delle capacità locali di ricerca, sviluppo, analisi sociale, culturale ed economica, monitoraggio del territorio, identificazione di indicatori locali a favore della sostenibilità, promozione della qualità imprenditoriale, dell'agricoltura biologica, del risparmio energetico ed idrico, della qualità ambientale, della qualità della vita delle popolazioni, etc.	Progressiva riduzione della qualità dell'ambiente costruito dall'uomo e dell'uso delle risorse. Allentamento dell'identità comune della Valle con emigrazione delle risorse giovani più preparate, soprattutto nel campo della ricerca e dello sviluppo

Buona pratica

Per quanto attiene al risparmio nei consumi idropotabili, il CIGRI prevede una permanente campagna di informazione. In quest'ottica, nel Maggio 1996 è stato lanciato il concorso "Metti un mattone nello sciacquone e vinci un milione" che ha contribuito a diffondere la consapevolezza dell'importanza del controllo dei consumi individuali. Inoltre, il CIGRI intende ripetere l'inchiesta, già condotta alcuni anni fa, sugli utenti grandi consumatori (più di 400 mc/anno) per capire le ragioni di tali consumi e verificare insieme agli utenti stessi la fattibilità di interventi di risparmio.

Dimensioni di equità - 04. Equità sociale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storico forte orientamento a favore del benessere sociale	Deterioramento dei rapporti sociali, dovuto soprattutto alla crisi occupazionale degli ultimi anni	Sviluppo di capacità di anticipazione dei problemi da parte delle autorità, degli attori e delle comunità locali	Emersione di nuovi problemi sociali (immigrazione, ulteriori crisi occupazionali) ed eventuale incapacità di affrontarli

Buona pratica

Il risanamento idrico e il riutilizzo delle acque reflue migliorano la qualità della vita della popolazione del comprensorio e riducono i costi di approvvigionamento. Diversi strumenti sono già in uso e verranno potenziati: incentivi finanziari (come quelli previsti dalle leggi regionali che promuovono l'introduzione di nuovi sistemi di irrigazione e di risparmio idrico), metodi differenziati (divieto di agricoltura durante le ore calde; costi maggiori per l'utilizzo idrico primario da parte dell'industria e costi ridotti per l'uso di acque reflue).

Dimensioni di equità - 05. Equità interlocale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica pratica di coordinamento delle iniziative a favore del benessere sociale tra i Comuni della valle	Riflesso della crisi del settore industriale (siderurgia, in particolare), concentrato nell'area di Piombino, sulle condizioni sociali della valle	Istituzione del Circondario, come sede di innovazione delle politiche locali e di sperimentazione di percorsi coordinati a favore dello sviluppo sostenibile	Eventuale allentamento della capacità di coordinamento dei Comuni per le politiche di sviluppo della valle

Buona pratica

I concetti di protezione ambientale, di salvaguardia delle risorse e l'idea di un bacino idrico integrato sono gli elementi portanti del modello di gestione idrica del CIGRI che è diretto a realizzare un'equità interlocale tra bisogni, consumi e risparmi. L'esperienza condotta finora ha confermato che l'approccio fondato sulle teorie della complessità, dell'incertezza e del caos è stato di rilevante importanza in quanto ha consentito di comprendere le modalità di gestione dei servizi in un'area vasta contraddistinta da complesse interdipendenze tra comunità locali e caratteristiche territoriali diverse.

Dimensioni di equità - 06. Equità intertemporale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica solidarietà tra generazioni, a partire dal ruolo svolto dalle famiglie	Apparizione di nuovi problemi, soprattutto nel rapporto tra giovani generazioni (in calo) e vecchie (in aumento)	Incremento della capacità di pensare strategicamente nel lungo periodo, prefigurando percorsi di sviluppo locale integrato e diversificato a favore della sostenibilità	Recrudescenza della crisi economica della valle, ma anche suo eventuale miglioramento con riapparizione di attitudini ed aspettative di sviluppo contrapposte a quello sostenibile

Buona pratica

L'approccio utilizzato dal CIGRI ha cambiato la maniera convenzionale di gestire le risorse idriche: dallo sfruttamento e dalla ricerca di nuove fonti al risparmio di quelle disponibili; dalla dispersione e dall'inquinamento alla bonifica; dalle risorse insufficienti al loro aumento. In questo modo, il CIGRI è fortemente impegnato a tramandare risorse sicure e rinnovate alle future generazioni. Si stima, infatti, che l'attuale sfavorevole bilancio idrico della valle possa essere tramutato in saldo positivo nel corso dei prossimi dieci anni.

Principi sistemici - 07. Diversità

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica resistenza del tessuto medievale delle piccole città, dei borghi e dei villaggi e del loro ruolo come centri di aggregazione sociale	Riduzione di biodiversità, perdita delle identità e delle tradizioni delle singole comunità sociali della valle, a seguito del forte impatto della produzione e del consumo di massa (ad esempio, turismo)	Valorizzazione della cultura imprenditoriale e delle comunità locali a favore dell'utilizzazione coordinata delle specifiche identità della valle	Aumento della standardizzazione (di stili di vita, di produzione e consumo) che può compromettere la già compressa biodiversità locale e le identità storiche, sociali e culturali della valle

Buona pratica

L'insieme delle iniziative del CIGRI è coerente ed integrato. Le misure proposte sono sinergiche tra di loro, funzionali ed autonome, frutto di un unico disegno che assume la complessità come metodo. Ogni progetto ha infatti una valenza multipla e viene valutato sulla base della sua capacità di esaltare la funzionalità degli altri.

Il controllo dei flussi idrici è finalizzato alla trasformazione della struttura civile e produttiva in una struttura ciclica a rete. La filosofia è quella di arrivare a prelevare un'unica volta, con i dovuti trattamenti nei vari passaggi, solo la quantità d'acqua minima necessaria al ciclo per poi rilasciarla differenziandola per tipologia, allo scopo di consentirne il reimpiego in altri settori senza bisogno di effettuare nuovi prelievi. Le acque in un territorio si presentano infatti con caratteristiche e livelli qualitativi diversi. Gli stessi utilizzi richiedono acque con caratteristiche particolari. Una corretta pianificazione e gestione delle risorse idriche è fondata sull'individuazione ex ante del tipo d'acqua più adatto all'uso finale ipotizzato.

Principi sistemici - 08. Sussidiarietà

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica distanza dai centri di potere economico e politico, con sviluppo delle autonomie locali, della cultura politica e sociale dell'autogoverno	Ripartizioni e confini istituzionali ed amministrativi che non corrispondono alla omogeneità storica, sociale, culturale ed ambientale della valle e dei suoi legami con la Maremma (caso storico, l'istituzione della Provincia di Livorno nel 1925)	Quadro normativo toscano a sostegno dei principi di sussidiarietà. Alleanza con il governo regionale per il supporto ad iniziative locali di sviluppo sostenibile	Ritardi ulteriori nell'attuazione delle leggi nazionali e regionale a favore della sussidiarietà

Buona pratica

Il CIGRI ha relazioni intense con le autorità locali, alle quali offre consulenza e assistenza tecnica. Il CIGRI, che progetta di trasformarsi in una società per azioni, non è contraddistinto dalla rigidità che spesso ostacola gli enti locali nella gestione dei servizi.

Il programma CIGRI sulle risorse umane si configura come quello di un'organizzazione privata moderna, ne utilizza le metodologie (creare motivazione nei dipendenti, controllo, semplificazione delle procedure etc.).

L'obiettivo è quello di riorganizzare ciascun processo, superando il concetto di organizzazione come funzione, sulla base della teoria di Hammer-Chamy sul *re-engineering*. Questo patrimonio

metodologico può rappresentare un modello di riferimento per il rinnovamento dell'organizzazione delle amministrazioni locali.

Principi sistemici - O9. Networking e partnership

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Forte ruolo del <i>networking</i> e della solidarietà sociale (volontariato, attività sociali e politiche)	Basso livello di <i>networking</i> e <i>partnership</i> tra le iniziative di sviluppo sostenibile, esistenti nella valle ed altrove	Intensificazione di relazioni ed accordi tra iniziative locali e di altre realtà territoriali (italiane ed estere) a favore dello sviluppo sostenibile	Conflitti tra settori economici e sociali a fronte della crisi industriale a danno della ricerca di soluzioni volte allo sviluppo sostenibile

Buona pratica

Il CIGRI ha dato vita a numerose *partnerships*. Ad esempio, una convenzione quadro regola i rapporti tra i Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, Suvereto, S. Vincenzo, Sassetta, il CIGRI e la società Italgas allo scopo di affidare a quest'ultima la gestione operativa dei servizi di distribuzione dell'acqua potabile all'utenza, di gestione del sistema dei reflui e della depurazione nonché della distribuzione del gas, individuando nel CIGRI l'ente di programmazione e l'interlocutore collettivo della società Italgas. Il CIGRI ha stretti rapporti con l'Università (ad esempio quelle di Pisa, Vienna e Madrid), con ricercatori, studiosi e altri consorzi ed imprese di gestione delle risorse idriche, italiani ed esteri.

Principi sistemici - O10. Partecipazione

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storico stile di gestione dalle "porte aperte" esercitato dalle autorità locali, rafforzando l'accessibilità da parte dei cittadini alle decisioni politico - amministrative	Il consistente <i>networking</i> sociale e politico determina un effetto filtro che si traduce in delega delle scelte politiche ed amministrative, da parte dei cittadini ai propri rappresentanti	Coinvolgimento attivo delle comunità locali per la creazione e l'implementazione di una visione condivisa di sviluppo sostenibile	Aumento del tasso di disaffezione dei cittadini rispetto alla vita politica ed amministrativa, sia locale che a livelli superiori

Buona pratica

Il CIGRI ha sperimentato una lunga pratica di collaborazione, ad esempio con numerose aziende agricole per la risoluzione dei problemi connessi all'irrigazione. Oltre al confronto continuo con le autorità locali per determinare le proprie strategie, il CIGRI vuole creare un tavolo permanente di concertazione con le associazioni di categoria e i tecnici pubblici del settore per soddisfare le esigenze delle aziende.

QUALE POTENZIALE SOCIALE? SWOT DEL CONTESTO E BUONE PRATICHE DEL CIGRI PER STIMOLARE I 16 FATTORI CHIAVE LOCALI

P1. Percezione della varietà di approcci allo sviluppo

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Varie esperienze innovatrici, maturate nel corso degli ultimi venti anni	Resistenza da parte di gruppi di interesse economico e sociale a sperimentare nuovi approcci allo sviluppo locale	Incontri, dibattiti e seminari di confronto ed approfondimento di altre teorie ed esperienze concrete di sviluppo locale	Diffidenza verso nuovi concetti e resistenza alla sperimentazione di altre modalità di sviluppo diverse da quelle finora perseguite

Buona pratica

Il CIGRI impiega teorie e metodologie che evidenziano l'analisi delle interdipendenze e delle relazioni tra le singole componenti (il cosiddetto "macroscopio") al fine di gestire un sistema complesso come quello delle risorse idriche. In tal modo, vengono analizzate molteplici opzioni per applicare strategie di utilizzazione delle risorse idriche che abbiano una positiva influenza negli ecosistemi locali, tramite nuove attività ed interventi (ad esempio, piccole aree e laghi protetti, parchi didattici, etc.).

P2. Creatività ed innovazione in una cultura imprenditoriale che enfatizza la responsabilità verso la comunità

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Esistenza di casi di eccellenza imprenditoriale a favore della qualità ambientale e della vita	Poca visibilità di tali esperienze in termini coordinati e, quindi, presenza di scetticismo sulle possibilità di successo di iniziative similari	Creazione di una rete di esperienze locali di imprenditorialità innovatrice, sia locali sia di altre regioni europee, etc. <i>Marketing assertivo</i> ⁵³ per stimolare la cultura dell'imprenditorialità sostenibile	Limitata propensione all'assunzione del rischio imprenditoriale relativo alla riconversione di processi, prodotti, mercati, etc.

Buona pratica

Il CIGRI promuove un sistema di apprendimento coerente per lo sviluppo del capitale umano e della cultura imprenditoriale locali, opera come agente di cambiamento e stimola continuamente innovazione, creatività, capacità di soluzione dei problemi e di assunzione del rischio per mezzo di nuovi progetti, opzioni, anticipazione di scenari futuri.

⁵³ Si parla di *marketing* assertivo quando esso è diretto secondo metodi di interazione con gli altri, basati su: un comportamento partecipe e proattivo; un atteggiamento responsabile dovuto alla piena fiducia in se stessi e negli altri; la piena manifestazione delle proprie idee e qualità senza negare quelle degli altri o comprometterle; un atteggiamento aperto che ripudia l'uso di censure, etichette, stereotipi e pregiudizi; la capacità di esprimere desideri e valutazioni in modo chiaro e diretto, mai arrogante, minaccioso od aggressivo.

P3. Capacità di affrontare complessità ed ambiguità e di anticipare il cambiamento

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica volontà e capacità di innovazione da parte degli attori e delle comunità locali	Tendenza alla ripetizione delle esperienze passate	Azioni formative basate sulle teorie della complessità e del caos applicate alla programmazione e gestione di politiche locali e di strategie aziendali	Esigenza di (e rifugio in) sicurezze e certezze aprioristiche, spesso alimentate da stereotipi culturali

Buona pratica

Il CIGRI usa teorie umanistiche e filosofiche sulla complessità, sull'incertezza e sul caos (ad esempio, E. Morin, G. Vattimo) per acquisire approcci e metodi che facilitano: la comprensione degli attuali cambiamenti; la capacità di anticiparli; l'ideazione e l'implementazione di corsi di azione innovatori; la capacità di valutarli migliorandone efficacia ed efficienza.

P4. Apertura all'arricchimento della propria cultura ed al miglioramento della coesione multiculturale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Interesse alla crescita di rapporti con altre realtà socio-culturali	Storico senso di appartenenza alla propria comunità, come "isola" socio-culturale	Informazione ed orientamento su diversità ed integrazione culturale tra le varie comunità locali, vicine e lontane, usando molteplici mezzi (esibizioni, mostre, fiere, dibattiti, gastronomia, audio - visivi, campagne promozionali)	Possibile manifestazione di latenti pregiudizi razziali, religiosi e di genere

Buona pratica

Il CIGRI mantiene un permanente confronto con altre culture e filosofie, diversi approcci tecnici e scientifici, per essere in grado di affrontare le necessità attuali e future, impiegando il pensiero strategico (di lungo termine) olistico.

P5. Scoperta e ricodificazione delle specificità territoriali e del sapere locale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storico attaccamento alla propria valle da parte degli abitanti	Perdita di identità a fronte dei cambiamenti dovuti alla crisi industriale	Ricerca e ricostruzione del vissuto individuale e collettivo delle comunità locali in termini storici, economici, sociali, culturali e delle tipologie dell'ambiente naturale	Possibili manifestazioni di abbandono dei valori di riferimento del territorio, a fronte della complessità delle continue crisi

Buona pratica

Il CIGRI analizza e svolge il monitoraggio delle risorse idriche locali, tenendo sotto controllo la loro diversità (in qualità e quantità) all'interno di un comune bacino territoriale, al fine di identificare i possibili deficit (ad esempio, tra precipitazioni, flussi ed utilizzazione) tramite l'elaborazione di mappe relative alle acque inquinanti, inquinate, ancora pure e pulite, nonché alla loro migliore utilizzazione diversificata, incluso il riciclo di quelle sporche, una volta purificate.

P6. Abilità di raggiungere il proprio livello ottimale di risultati e soddisfazione

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Forte coesione sociale e politica della valle	Affidamento ad esperienze e modalità di sviluppo passate	Orientamento e formazione per la autovalutazione delle proprie aspettative, motivazioni e capacità	Eventuale sfiducia nelle proprie capacità di trovare alternative ed ipotesi diverse a fronte di prevedibili o imprevedibili crisi economiche, occupazionali, sociali ed ambientali

Buona pratica

Il CIGRI ha in corso progetti finalizzati al raggiungimento di un positivo bilancio idrico in un bacino territoriale con intense interrelazioni (valle, costa, arcipelago):

- tempificando ricostruzione e rinnovo delle risorse idrogeologiche nel medio e lungo periodo;
- creando meccanismi integrati ed omogenei per il risanamento degli acquiferi (contro inquinamento, salinizzazione e subsidenza) tramite la loro piena riutilizzazione ed il loro risparmio.

P7. Distribuzione frattale delle competenze (bilanciamento delle responsabilità tra dimensioni e livelli decisionali)

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Costituzione del Circondario	Ritardo nel varo delle riforme istituzionali, a livello nazionale	Applicazione permanente di stili democratici di governo e di gestione organizzativa, con il costante coinvolgimento delle persone interessate	Tendenza a delegare ad altri la gestione degli affari quotidiani e la soluzione dei problemi della comunità, anche tramite vari gradi di formalizzazione della rappresentanza sociale

Buona pratica

Il CIGRI applica metodi di organizzazione della gestione delle risorse che, rifiutando confini e divisioni politico-amministrative, si basano sulle dinamiche idrogeologiche.

La riduzione del consumo idrico avviene adottando un sistema integrato di interventi, ciascuno dei quali con propria autonoma funzione e ruolo nell'ambito di progetti coordinati.

P8. Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica capacità di autogoverno e coordinamento da parte dei Comuni della valle	Ritardo nell'attuazione delle leggi "Bassanini" a favore della sussidiarietà	Sviluppo di forme organizzative responsabili nella gestione di attività ordinarie e di iniziative innovatrici, semplificando al massimo possibile i livelli gerarchici (ad esempio, gruppi di lavoro, forum, tavole rotonde, etc.)	Conflitti tra funzioni, perdita delle finalità delle proprie azioni, ricorso a modelli gerarchici per dare ordine alla complessità dei cicli decisionali

Buona pratica

Lo stile manageriale del CIGRI è basato sulla sussidiarietà organizzativa e su teorie innovatrici della cultura imprenditoriale (motivazione, partecipazione, visione e missioni condivise, centralità del cliente e suo coinvolgimento, etc.).

I progetti sono integrati e consentono la gestione flessibile di molteplici variabili che si influenzano reciprocamente.

P9. Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Consolidata capacità di soluzione dei problemi locali in modo coordinato a livello di valle	Tendenza alla chiusura individuale e collettiva rispetto a cambiamenti esterni (regionali, nazionali, etc.)	Azioni continue per stimolare motivazione e collaborazione all'interno di, e tra, gruppi sociali differenti	A fronte di crisi di varia natura, ricerca di soluzioni che soddisfano pienamente e solamente la propria dimensione di vita, lavoro, etc.

Buona pratica

Il CIGRI combina risparmio e riciclo come il miglior modo di aumentare la disponibilità delle risorse idriche, in quanto primo e fondamentale “pozzo” da sfruttare (un pozzo virtuale con migliore resa economica ed ambientale di quelli reali).

P10. Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio-culturali ed economiche

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Coesistenza e combinazione, anche conflittuale, tra due principali anime della valle: quella naturalistica (cultura contadina) e quella industrialista	Influenza, tuttora presente, della specializzazione economica (mono-industriale e mono-settoriale) sulla realtà sociale e culturale della valle	Informazione, orientamento, formazione ed istruzione a favore della diversificazione e dell'integrazione tra diversi settori di attività	Specializzazione di natura produttiva, conoscitiva, professionale, spesso accompagnate da esasperato spirito di concorrenza tra individui e comunità

Buona pratica

Il CIGRI combina finalità ecologica e mercato (eco-profitto) stimolando il comportamento di imprese e cittadini tramite: convenienze economiche e limiti; evidenziazione di opportunità e minacce che derivano dal miglioramento e dal peggioramento della situazione attuale; promozione della piena utilizzazione secondaria delle acque depurate, rendendola economicamente attraente per le attività industriali ed agricole e migliorandone la qualità; promozione del risparmio idrico come elemento economico di interesse per le famiglie.

P11. Coesione sociale

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Storica solidarietà sociale tra gli abitanti della valle	Perdita di fiducia in se stessi e negli altri, a seguito di crisi di varia natura, e paura di dover affrontare la crisi	Promozione e sostegno di attività di volontariato sociale, di aiuto interpersonale e tra gruppi sociali, nonché di servizi alla persona, alla famiglia, alle minoranze etniche, etc.	Probabili conflitti tra popolazione e gruppi di interesse economico e compromissione degli accordi raggiunti a favore del miglioramento dell'ambiente e della qualità della vita

Buona pratica

Il CIGRI favorisce il miglioramento della conoscenza coinvolgendo i consumatori (agricoltori, abitanti, industrie) ed educandoli a comportamenti individuali e collettivi favorevoli all'utilizzazione corretta, produttiva, costante ed efficiente delle risorse idriche. In tal modo, viene stimolato l'impegno soggettivo come fattore basilare per acquisire benefici sociali, dato che: la qualità dell'acqua è determinata da quantità e qualità di consumo individuale; i risparmi idrici individuali consentono di riequilibrare i deficit dell'intero bacino territoriale; il miglioramento della qualità e della disponibilità di acqua (salutare e meno costosa) serve a creare migliori condizioni ambientali e della qualità generale della vita e dell'ecosistema.

P12. Opportunità e spazio per interazioni eque

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Forte senso di equità maturato con la storia del movimento operaio e democratico della valle	Atteggiamenti e sentimenti di fiera appartenenza al proprio gruppo (famiglia, comunità, etc.)	Azioni per garantire parità di accesso all'istruzione, all'occupazione, ai servizi sociali da parte di tutti i cittadini e delle comunità sociali della valle, finalizzando le iniziative alle fasce ed ai soggetti meno favoriti	Alcune tendenze, soprattutto da parte di gruppi economici, ad affermare esclusivamente e prioritariamente la propria gamma di interessi senza percepire i propri limiti e quelli socio-culturali, economici ed ambientali

Buona pratica

Il CIGRI persegue il risanamento e l'aumento della qualità delle risorse idriche, il riciclo completo delle acque reflue, la riduzione di consumi e di costi, come componenti di una strategia chiaramente visibile a tutte le comunità locali della Val di Cornia, in modo tale che esse siano protagoniste consapevoli:

- del deficit idrico, come cattiva utilizzazione di un patrimonio prestato dalle generazioni future e come minaccia all'attuale ed al futuro sviluppo sociale, economico ed ambientale;
- del miglioramento delle proprie capacità di gestire bisogni e risorse, intensificando il *networking* sociale e la solidarietà reciproca, affinché i deficit idrici di un'area siano compensati dalle disponibilità delle altre, producendo una generale positiva influenza sui comportamenti individuali e sociali;
- delle eque e reciproche opportunità per il miglioramento dell'attuale qualità di vita e di quella delle generazioni future.

P13. Capacità di creare visioni condivise

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Ruolo storico svolto da amministratori ed attori locali (sindaci, alcuni imprenditori, uomini politici, giovani, etc.) nella promozione di iniziative innovatrici di grande respiro temporale	Comportamenti e culture individuali e collettive basate sul mantenimento di ruoli sociali ed economici consolidati	Diffusione di culture, approcci, tecniche e modalità di pensiero strategico e creativo (prefigurazione di scenari in termini di risultati visibili, pensiero laterale ⁵⁴ , uso positivo dell'incertezza e dell'insicurezza, etc.)	Diffidenza verso nuovi approcci di pensiero ed azione Resistenza di culture (di programmazione, progettazione e gestione degli interventi di sviluppo) basate su pensiero strutturalista, criteri lineari, razionali, deterministici di previsione degli andamenti futuri

⁵⁴ Edward De Bono (si veda *Il pensiero laterale*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 1981) evidenzia le differenze tra pensiero verticale (alta probabilità, consequenzialità) e pensiero laterale (bassa probabilità, lateralità). Quest'ultimo rompe la linearità del pensiero e, invece di procedere per fasi ritenute logiche e razionali, prende in considerazione elementi nuovi ed improvvisi, contesti differenti e del tutto arbitrari, stimolando capacità creativa e modificando attitudini ed abiti mentali consueti. Molte analogie possono trovarsi tra il pensiero di De Bono e le teorie dell'incertezza e della complessità.

Buona pratica

Il CIGRI rafforza la pratica di iniziative e politiche coordinate, storicamente adottata dai comuni della Valle, per la gestione delle risorse e delle potenzialità locali. A tal fine, il CIGRI sviluppa forti alleanze con le associazioni ambientaliste e naturalistiche al fine di sviluppare e gestire progetti ed iniziative specifiche (ad esempio con il WWF).

P14. Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Forte impegno sociale, maturato in anni di storia del movimento operaio e democratico della valle, a favore del superamento di ruoli e gerarchie precostituite	Cultura professionale industriale, ancora caratterizzata da organizzazione del lavoro gerarchico funzionale Cultura della amministrazione pubblica di contenuto similare, aggravata da pesantezze burocratiche	Orientamento e formazione professionale finalizzati alla combinazione di conoscenze (disciplinari e settoriali) ed al miglioramento di capacità di gestione di sistemi a complessità crescente, che richiedono flessibilità, autonomia e responsabilizzazione (abilità di essere generalisti)	Tendenze alla specializzazione ed alla separazione tra attività, prestazioni, funzioni, settori organizzativi, tecnologie e tecniche produttive

Buona pratica

Il CIGRI opera in stretta collaborazione con i Comuni della valle per:

- aiutarli a migliorare il loro stile di governo e di amministrazione, essendo un interlocutore che pratica un chiaro ed evidente esempio di sistema organizzativo non burocratico e finalizzato all'efficienza ed all'efficacia della propria strategia aziendale;
- affermare la sussidiarietà istituzionale nelle relazioni con la Provincia, la Regione e lo Stato.

P15. Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Stile di governo "dalle porte aperte", espresso dalle autorità locali della valle	Eccesso di informazione indifferenziata, consultazioni e dibattiti non finalizzati, sovraccarico di discussioni a fronte di lentezze decisionali e di applicazione delle decisioni assunte	Uso di tecniche innovatrici di comunicazione mirata ai vari settori sociali della comunità locale, al fine di un loro attivo coinvolgimento	Stile "parlamentare" di conduzione dei dibattiti e delle riunioni (burocratizzazione della partecipazione)

Buona pratica

Il CIGRI progetta ed implementa modi innovatori per comunicare ed ottenere la partecipazione dei cittadini, diffondendo informazione e conoscenza scientifica, studi sulla situazione attuale, previsioni, scenari alternativi.

A tal fine, impiega strumenti di facile gestione e comprensione, accessibili ai cittadini ed agli attori locali (operatori economici, autorità pubbliche, etc.), quali: il modello matematico elaborato per monitorare e prevedere la quantità delle risorse idriche, la loro qualità ed il loro livello di consumo in tempo reale; finestre elettroniche per informare in tempo reale sulla qualità dell'acqua; servizi porta a porta; politica tariffaria; carta dei diritti del cittadino; campagne promozionali e premi per il risparmio idrico; monitoraggio della soddisfazione dei clienti; conferenze; riunioni; iniziative di formazione - educazione; uso permanente dei media; parchi didattici.

P16. Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Presenza di un gruppo storico di agenti locali di sviluppo (politici, amministratori, imprenditori, giovani, etc.) orientati allo sviluppo sostenibile	Limitatezza del gruppo e scarso tasso di rinnovamento dello stesso	Creazione di gruppi di progetto, agenzie e reti di agenti di sviluppo locale sostenibile, al fine di stimolare una fattiva collaborazione tra soggetti (pubblici e privati, istituzionali e non) e l'integrazione delle attività	Mantenimento di culture organizzative non comunicanti, resistenti all'apertura all'innovazione ed al cambiamento.

Buona pratica

Il CIGRI rappresenta un esempio imprenditoriale attivo, impegnato nella creazione di *partnership* e *networking* con i Comuni e gli altri soggetti pubblici e privati.

QUALE DINAMICA?

SWOT DEL CONTESTO E BUONE PRATICHE DEL CIGRI PER LA COMBINAZIONE DELLE 6 LEVE DI CAMBIAMENTO

D1. Sviluppo della comprensione dei problemi

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Apertura culturale storicamente manifestata dalla popolazione	Piccola consistenza di persone e gruppi locali orientati chiaramente allo sviluppo sostenibile	Rafforzamento dell'apertura intra ed inter organizzativa (tra imprese, comunità sociali, istituzioni), facilitando lo scambio di conoscenza e di esperienze	Chiusura da parte di alcuni gruppi economici, sociali e politici, convinti della giustizia delle proprie soluzioni

Buona pratica

Il CIGRI concepisce varie alternative per essere in grado di assumersi il rischio necessario alla soluzione dei problemi (tramite, ad esempio, l'uso del pensiero laterale, teoria elaborata da De Bono⁵⁵).

D2. Apprendimento continuo ed aperto

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Rapporto con Università, centri di ricerca, scienziati, etc., per la ricerca di soluzioni ai problemi della valle	Limitata attenzione da parte di alcune aree sociali, politiche ed economiche, alle innovazioni non solo di carattere tecnico/economico	Nuove competenze in materia di formazione professionale, assegnate dalla Regione al Circondario, nonché riforma scolastica ed universitaria	Settorialismo e specializzazione, ancora presente nei modelli di formazione ed istruzione correnti

Buona pratica

Il CIGRI ricerca nuovi argomenti, approcci e metodi per affrontare i problemi dell'ambiente e della salute umana legati alle attuali ed alle future modalità di utilizzazione delle risorse idriche (ad esempio, il recente problema dovuto alla presenza di boro, proveniente dalle attività geotermiche di Larderello). A tal fine, il CIGRI sviluppa strette relazioni con altre esperienze locali e regionali in Italia ed all'estero, nonché con università, ricercatori, scienziati, etc.

D3. Negoziazione e co-decisione

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Consolidato stile di governo locale teso al coinvolgimento delle parti sociali nei processi decisionali	Delega dei cittadini ad associazioni, organizzazioni e partiti	Principi orientatori e procedure sostenute dal Piano di Sviluppo Regionale, basato sulla co-decisione delle politiche	Esclusione di <i>stakeholders</i> (interlocutori) non rappresentati dagli attuali gruppi di interesse

Buona pratica

Il CIGRI sviluppa collaborazione e cooperazione con i consumatori; ad esempio con il settore industriale ed agricolo, stimolando gli operatori economici ad investire per cambiare i loro processi produttivi a favore di un impiego delle risorse idriche più orientato al rispetto dell'ambiente.

⁵⁵ Si veda nota 4

D4. Creazione di una visione condivisa

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Capacità di mobilitazione ed animazione locale per innovazioni significative nei modelli di sviluppo	Ancora pochi programmi ed interventi congiunti (e loro visibilità), in grado di determinare una nuova visione per lo sviluppo sostenibile dell'intera vallata	Utilizzazione della storica esperienza di coordinamento delle politiche locali per produrre un piano coerente di aggregazione e promozione di iniziative di sviluppo sostenibile	Resistenze e diffidenze verso il cambiamento a favore dello sviluppo sostenibile della valle, espresse da varie categorie economiche e sociali

Buona pratica

Il CIGRI opera per accrescere il significato europeo dei progetti locali, aumentandone la visibilità ed il consenso; ad esempio, chiara prospettiva di rendere possibile che Piombino possa diventare la prima città mediterranea a non inviare più in mare le proprie acque di risulta dai processi industriali, civici, agricoli, etc.

D5. Orientamento al cliente

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Attenzione alla qualità ed alla soddisfazione del cliente in molte iniziative (marchi DOC, etc.)	Limitata diffusione di informazione a favore del consumatore	<i>Marketing</i> assertivo ⁵⁶ e sociale basato sulla diffusione dei principi della sostenibilità dello sviluppo	Presenza di un attivo <i>marketing</i> economico promotore di stili di vita non sostenibili

Buona pratica

Il CIGRI coinvolge i clienti e gli utilizzatori finali, sviluppando la loro partecipazione per avere migliori e diretti effetti nella gestione delle risorse idriche.

Il CIGRI adotta misure di supporto quali l'incremento delle tariffe legate all'aumento di consumo di acqua (specialmente per quella pura e potabile) e la loro riduzione in relazione al risparmio di consumo ed a favore dell'impiego di acqua riciclata (ad esempio nel settore industriale).

Il CIGRI sostiene i progetti utilizzando benefici economici diretti (ad esempio leggi regionali a favore della costruzione di impianti a basso consumo idrico; sino al 50% del costo dell'investimento) e con penalizzazioni economiche (ad esempio, multe per lo spreco di acqua, per il non rispetto delle ordinanze comunali a favore di una migliore utilizzazione idrica in agricoltura, industria, etc.).

⁵⁶ Si veda nota 3

D6. Orientamento al risultato

Punti forti	Debolezze	Opportunità	Minacce
Volontà di agire concretamente per l'attuazione degli obiettivi di programmazione locale e pianificazione aziendale	Ancora vaga formulazione dei contenuti a favore della sostenibilità, presenti in programmi di sviluppo locale	Sviluppo della cultura imprenditoriale e dell'amministrazione pubblica, basata sulla gestione per risultati (<i>MbR</i>) applicata anche alle iniziative a favore della sostenibilità	Possibile crescita di sfiducia verso le istituzioni, con effetti di evidenziazione dei problemi e di delega delle loro soluzioni ad altri (esperti, tecnici, politici, amministratori)

Buona pratica

Il CIGRI agisce a favore del risparmio e del risanamento idrico affinché essi diventino modi efficienti per ridurre il deficit e l'inquinamento idrico nel bacino omogeneo che comprende la Valle, le coste e le isole.

Ad esempio, i progetti ("Tirreno", "Fenice", "Anelli", "Fossa Calda") sono orientati a ridurre i prelievi da falda e ad aumentare la ricarica delle falde stesse, tramite il riuso pressoché totale dei reflui depurati, sia per scopi irrigui, sia per quelli industriali.

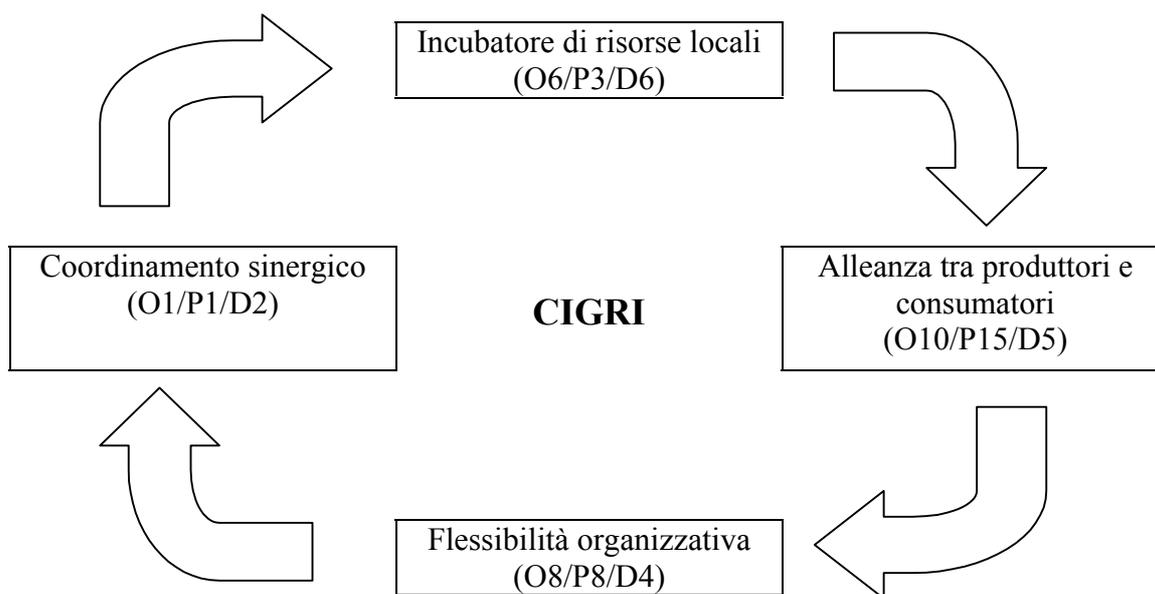
ANALISI SWOT DI SINTESI DELLE AZIONI DEL CIGRI

<p><i>PUNTI FORTI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Creatività ed innovazione nella strategia, nei progetti, nei risultati attesi e nello stile di management <input type="checkbox"/> Comunicazione attiva e visibilità dei progetti e delle iniziative rispetto ai cittadini, alle imprese, ai coltivatori, etc. <input type="checkbox"/> Ruolo importante giocato dai progetti, come buon esempio a livello di Unione Europea <input type="checkbox"/> Miglioramento della qualità degli ecosistemi locali tramite attività di risparmio d'acqua, favorendo la biodiversità <input type="checkbox"/> Uso del pensiero strategico e laterale per migliorare la capacità di gestire la complessità <input type="checkbox"/> Uso della cultura umanistica per migliorare la capacità imprenditoriale <input type="checkbox"/> Standards di qualità (ISO ed EMAS) 	<p>DEBOLEZZE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alcuni aspetti tecnici devono essere risolti per migliorare l'efficienza e l'efficacia complessive della rete di gestione delle risorse idriche <input type="checkbox"/> Presenza di boro (proveniente dai depositi di Larderello) che è stato recentemente riconosciuto come dannoso alla salute degli esseri umani <input type="checkbox"/> Comportamento burocratico ancora presente in alcune amministrazioni pubbliche e che può influenzare negativamente l'efficienza e l'efficacia dei progetti in corso, dato che essi si basano su vaste ed intense relazioni tra organismi pubblici e privati
<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Limiti amministrativi che possono minacciare o ridurre la ricchezza e la diversità di questa esperienza imprenditoriale nonché l'autonomia gestionale e politica all'interno di un distretto naturale omogeneo per quanto riguarda le risorse idriche (Valle ed isole) 	<p><i>OPPORTUNITA'</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Miglioramento generale di tutti i progetti tramite una ricerca continua su bisogni e problemi (ad esempio, il boro) e soluzioni (basate su strategie di risanamento e corretto impiego delle risorse idriche) <input type="checkbox"/> Cambiamento di ruolo: da fornitori di acqua a gestori di servizi diretti ai cittadini con creatività ed innovazione

VALUTAZIONE CONCLUSIVA

L'analisi riassunta nelle pagine precedenti, rivela come si sia in presenza di un esempio di eccellenza imprenditoriale, chiaramente orientato allo sviluppo sostenibile e caratterizzato da un'intensa e vasta gamma di buone pratiche.

Particolare rilevanza sembrano avere quelle che possono essere raggruppate in quattro **strumenti chiave**, impiegati per promuovere il cambiamento a favore del percorso orientato verso la gestione della qualità sostenibile (*SQM*):



CAPITOLO 4

BUONE PRATICHE SPERIMENTATE DAGLI ATTORI LOCALI VAL DI CORNIA

Nel capitolo precedente si sono potute percepire le potenzialità del *Sustainable Quality Management (SQM)* rielaborando i risultati dell'analisi del CIGRI (Val di Cornia).

Si è anche dimostrato come, avendo un quadro abbastanza dettagliato delle buone pratiche emerse da un'iniziativa, si possano individuare gli **strumenti chiave** impiegati per promuovere, appunto, la gestione della qualità sostenibile (*SQM*).

Come si potrà vedere in questo e nei prossimi capitoli⁵⁷, esistono vari strumenti. Essi sono espressi da diverse iniziative e sono modellati e gestiti con modalità originali nei contesti locali esaminati dal progetto INSURED. Altri strumenti potranno essere individuati sviluppando ulteriormente l'analisi e la comparazione di casi studio in altre aree locali e regionali.

Per il momento, è importante sottolineare come *SQM* consenta di:

- enucleare gli strumenti che sembrano assumere una particolare rilevanza in una specifica iniziativa (azione);
- percepire, per ciascuno strumento, quale sembra essere la principale leva di cambiamento (Dinamica) utilizzata dagli attori locali per agire su uno specifico fattore chiave (Potenziale sociale) per indirizzarlo verso una specifica componente dello sviluppo sostenibile (Orientamento);
- combinare i risultati dei punti precedenti per cogliere il nucleo portante della strategia perseguita dai promotori di un'iniziativa, esplicitandola come *mix* di leve di cambiamento, di fattori chiave locali e di componenti dello sviluppo sostenibile.

Ad esempio, nel caso del CIGRI, fermo restando che esso presenta una intensa e vasta gamma di buone pratiche relative a tutti e 32 gli elementi del *SQM*, sono stati rilevati quattro strumenti chiave. La loro combinazione facilita l'identificazione di quello che potrebbe essere il nucleo forte della strategia del CIGRI.

⁵⁷ Si veda in particolare il Capitolo 9



	<i>Innovazione di prodotto e processi</i>	<i>Agendo su</i>	<i>Tramite un mix di leve</i>
Strumenti	Orientamento Componenti dello sviluppo sostenibile	Potenziale sociale Fattori locali	Dinamica Leve di cambiamento
<i>Coordinamento sinergico</i>	O1. Ambiente	P1. Percezione della varietà di approcci allo sviluppo	D2. Apprendimento continuo ed aperto
<i>Incubatore di risorse locali</i>	O6. Equità intertemporale	P3. Capacità di affrontare complessità e ambiguità e di anticipare il cambiamento	D6. Orientamento al risultato
<i>Flessibilità organizzativa</i>	O8. Sussidiarietà	P8. Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano	D4. Creazione di una visione condivisa
<i>Alleanza tra produttori e consumatori</i>	O10. Partecipazione	P15. Accesso all'informazione, al dialogo e al dibattito	D5. Orientamento al cliente



Si può quindi notare come, utilizzando il linguaggio proprio di una strategia aziendale orientata al *Total Quality Management (TQM)*,

- il ruolo delle 10 componenti (Orientamento) sia, in qualche misura, simile a quello dei contenuti dell'analisi dei prodotti e dei processi;
- il ruolo dei 16 fattori chiave (Potenziale sociale) sia, in qualche misura, simile a quello delle variabili qualitative dell'analisi di mercato;
- il ruolo delle 6 leve di cambiamento (Dinamica) sia, in qualche misura, simile a quello delle tipiche quattro leve del *marketing – mix*.

Un'impresa, infatti, innova prodotti e processi rivolgendosi al mercato (segmentazione tramite analisi di variabili chiave), tramite un apposito *marketing–mix* (combinazione di prezzo, prodotto, promozione e distribuzione).

Non dissimile è quanto avviene nel determinare una strategia orientata al *Sustainable Quality Management (SQM)*, avendo il supporto di 32 elementi tramite i quali è possibile esaminare una situazione, progettare azioni mirate, implementarle e valutarle.

In questo capitolo si prosegue l'esposizione delle altre iniziative della Val di Cornia, in modo sintetico dato che esse saranno ampiamente riprese e approfondite nella Parte III.

I capitoli successivi riguardano, invece, le iniziative esaminate nelle altre quattro regioni europee analizzate nel progetto INSURED.

Va, inoltre, ricordato che il *database SQM* consente di consultare interattivamente tutte le azioni (distinte per esempi e strumenti) ed i contesti locali ove sono state realizzate, collegandoli direttamente ai significati dei suddetti 32 elementi.

VAL DI CORNIA

La Val di Cornia si contraddistingue per una forte omogeneità storica (dal punto di vista politico, amministrativo, sociale, culturale e ambientale) e per la tradizionale distanza dai principali centri decisionali di livello elevato.

Due connotati distintivi hanno sempre convissuto in Val di Cornia: un'anima naturalistica, molto sensibile ai problemi ambientali, alle questioni rurali e agricole, alla connessione fra «arcipelago di terra e di mare»; un'anima industrialista, più recente, ma con una vocazione antica, risalente agli Etruschi, per attività estrattiva (miniere, cave) e produzione di ferro.

La relazione tra queste due anime si è sviluppata nell'ambito di un lungo processo, non lineare, a volte conflittuale, ed, in ogni caso, animatore di innovazione e di cambiamento continuo pur nella continuità delle tradizioni e dell'identità locale.

La richiesta di migliori condizioni di vita è divenuta il terreno di congiunzione fra due modi differenti di concepire e promuovere migliori condizioni ambientali, rappresentati rispettivamente dal tradizionale attaccamento alla terra, tipico delle popolazioni di campagna e delle aree rurali, e dall'aspettativa di un ruolo progressista dello sviluppo industriale, tipica dei lavoratori urbani e del movimento sindacale. Ha così prevalso una cultura ambientale priva di radicalismi e di chiusure pregiudiziali nei confronti delle attività industriali.

L'occupazione industriale, fino ai primi anni '80, ha svolto un ruolo di grande importanza per la Valle e si è concentrata nella città-industria di Piombino, specializzata nella produzione di ferro e acciaio, nelle connesse attività di servizio e nella produzione di energia elettrica. La crisi dell'industria pesante (siderurgia) ha investito, oltre alla grande impresa, anche le piccole e medie imprese subfornitrici, con drammatici effetti sui livelli occupazionali. Il frequente ricorso a grandi imprese esterne in settori, quali edilizia, arredamento, alimentari, abbigliamento, etc., ha causato la scomparsa dell'artigianato e degli antichi mestieri. L'agricoltura tradizionale (concentrata in prevalenza nelle aree di Suvereto, Sassetta e Campiglia), invece, non è andata completamente distrutta, mantenendo una certa vitalità.

La crisi industriale e occupazionale, nonostante i suoi contorni drammatici, non è sfociata in rivolte, disordine e disgregazione sociale grazie:

- alla capacità delle comunità locali di mantenere una coesione basata sui valori della solidarietà e dell'identità;
- alla capacità, mostrata dalle autorità locali, di coordinamento, integrazione, responsabile autonomia e stile di governo «dalle porte aperte», assicurando, sin dagli anni, '60 il controllo e la protezione del territorio dalla speculazione fondiaria per mezzo di una pianificazione territoriale coordinata;
- all'esistenza di un'attività intensa di *partnership* e *networking* sociale, supportata da metodi formali di co-decisione che, pur essendo determinanti per mantenere la coesione sociale, hanno prodotto comportamenti di sistematica delega delle decisioni dai cittadini ai loro rappresentanti;

- alla capacità di avviare la diversificazione delle attività produttive (parchi, turismo culturale e naturale, agriturismo, gastronomia, settore nautico, centri termali etc.), valorizzando risorse endogene e creando nuove imprese di piccola dimensione;
- alla capacità di attori, autorità e comunità locali, di rafforzare l'identità della Valle, rispettando le sue diversità locali, coniugando politiche e programmi *top down* con iniziative e progetti *bottom up*; inoltre, con la recente istituzione del Circondario della Val di Cornia, ha preso avvio una nuova fase che costituisce l'esito della tradizionale collaborazione fra livelli di potere differenti (Regione, Provincia e Comuni) ed un'implementazione avanzata del principio di sussidiarietà.

LOCAL AGENDA 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

Promossa dal Comune di Piombino, essa è diretta allo sviluppo sostenibile, tramite un programma di risanamento e diversificazione delle aree industriali ed urbane, prendendo a riferimento la Carta di Aalborg. Il programma interessa molti settori ambientali: paesaggio ed impatto visivo, parchi naturali, trattamento dei rifiuti, gestione idrica, spazi pubblici. Gli aspetti interdisciplinari comprendono l'inquinamento atmosferico, acustico e del suolo e la pianificazione urbanistica.

STRUMENTI:

Accordi e patti di sviluppo locale (O6 / P4 / D5)

Il programma fissa gli obiettivi strategici (di medio e lungo periodo) da perseguire con strumenti operativi e attraverso il coinvolgimento dei cittadini e delle imprese locali per integrare, in un'unica politica, approcci diversi e varie iniziative eco-compatibili.

Integrazione di differenti livelli e dimensioni (O7 / P9 / D4)

L'Agenda Locale 21 e il nuovo piano urbanistico hanno dotato il Comune dei necessari strumenti per una politica orientata ad una visione di sviluppo condivisa anche dalle altre autorità locali della Valle. La creazione del Circondario della Val di Cornia dà nuovi poteri ai cinque Comuni dell'area e rafforza l'integrazione tra dimensioni territoriali diverse.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate (O10 / P15 / D5)

Consultazioni, incontri e conferenze, organizzate dal Comune di Piombino (anche con il Ministero dell'Ambiente) hanno fornito preziose opportunità di apprendimento collettivo. La partecipazione è promossa garantendo l'accesso all'informazione e favorendo il dialogo attraverso un chiaro impegno a fornire ai cittadini servizi di qualità. La consultazione delle associazioni di categoria dell'industria, delle agenzie ambientali (ARPAT) e dei sindacati ha aumentato la fattibilità dell'iniziativa.

CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

Firmata nel 1993 da 12 Comuni (che riguardano tre province), essa è diretta a coordinare e gestire un programma integrato di specifici progetti locali, orientato allo sviluppo sostenibile. Si tratta del miglioramento delle aree agricole/rurali e del coordinamento delle politiche in materia di turismo, agricoltura, salvaguardia del territorio, risorse idriche, diversificazione economica e produzione di beni di elevata qualità.

STRUMENTI:

Agenti locali di sviluppo e cambiamento (O5 / P5 / D4)

La Convenzione rappresenta il primo atto ufficiale (1993) che, in Val di Cornia, ha adottato il termine «sviluppo sostenibile». Ispirata dall'allora sindaco di Suvereto, questa iniziativa ha avuto importanti conseguenze a livello regionale, quali la pubblicazione nel 1996 del manifesto «Agricoltura e Territorio: un laboratorio per lo sviluppo sostenibile della Toscana» a cura dell'ANCI toscana e delle Università di Firenze, Siena e Pisa per la sperimentazione di nuovi criteri di progettazione, programmazione e regolamentazione degli spazi aperti, a partire da tre valli (Cornia, Chiana ed Elsa).

Accordi e patti di sviluppo locale (O7 / P16 / D4)

La Convenzione consiste in un accordo inter-territoriale diretto a: identificare una visione di sviluppo sostenibile, condivisa dalle comunità locali; definire una zona omogenea basata sulla valorizzazione delle identità locali; attribuire un ruolo centrale all'agricoltura per favorire il benessere delle popolazioni rurali; salvaguardare l'ambiente e le risorse naturali.

PARCO ARCHEO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

Questa iniziativa è nata nel 1984 su iniziativa del Comune di Campiglia Marittima. Gli altri Comuni della valle sono stati coinvolti individualmente e tramite il loro comitato di coordinamento territoriale. Come risultato, nel 1993, è stato creato il Sistema di parchi della Val di Cornia ed, oggi, esiste il progetto di un vasto ed articolato Parco Culturale che interessa molte aree della Provincia di Livorno. Tali iniziative rappresentano l'evoluzione delle esperienze di coordinamento e di integrazione dei piani regolatori generali dei Comuni della Val di Cornia, a partire dai primi anni '70. La conservazione del paesaggio, alla base di tali iniziative, è fondata sulla valorizzazione del rapporto tra ambiente naturale e risorse storico/archeologiche/culturali. L'idea strategica portante è l'approccio integrato, sotto il profilo progettuale e gestionale, teso al rispetto di ecosistemi diversi.

STRUMENTI:

*Flessibilità
organizzativa
(O4 / P11 / D5)*

*Coordinamento
sinergico
(O4 / P11 /
D5)*

*Incubatore di
risorse locali
(O6 / P4 / D5)*

*Ricerca &
Sviluppo
(O9 / P14 / D2)*

S. Silvestro fa parte di un sistema a rete che comprende altri cinque parchi (di interesse naturale, storico e archeologico) ed è improntato ad una flessibile gestione integrata del patrimonio della Valle. Tale flessibilità operativa è un elemento chiave per avviare altre iniziative sostenibili, rispondendo così in maniera pragmatica alle necessità sociali della popolazione locale (colpita da anni dalla crisi occupazionale del settore industriale dell'area).

Il consenso e la consapevolezza delle opportunità offerte dal Parco sono cresciute insieme all'interesse della popolazione, al coinvolgimento degli attori locali privati, al potenziamento dell'identità comune della Valle. Questo è il risultato di una lunga tradizione di coordinamento e di integrazione delle politiche sociali, culturali ed economiche, perseguite dalle autorità locali della Val di Cornia, sin dagli anni '60.

Il Parco contribuisce al recupero delle identità locali ed alla valorizzazione di contenuti culturali, storici e naturali, di alto profilo. La ricerca e la diffusione delle scoperte scientifiche sono finalizzate al trasferimento di tale patrimonio alle generazioni future, coinvolgendo la popolazione locale e coniugando risorse umane ed ambientali nella ricostruzione del processo storico che ha caratterizzato l'area locale (archeologico, antropologico, culturale etc.) da oltre 3000 anni, a partire dalla civiltà degli Etruschi.

Il parco sviluppa un'intensa attività di ricerca (in particolare, tramite l'Università di Siena) e di sviluppo (tramite i Comuni della valle, in particolare quello di Campiglia Marittima). Tale combinazione si dimostra efficace nel motivare il pubblico e le popolazioni locali. Attività culturali aggiuntive sono state programmate per rafforzare i legami con la ricerca scientifica.

AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

Creata come azienda agricola plurifunzionale nel 1984, la Bulichella è stata caratterizzata da molti aggiustamenti dinamici e cambiamenti innovatori. I promotori (quattro famiglie provenienti da altre parti d'Italia e contraddistinte da differenti esperienze professionali), hanno costruito strette relazioni con il tessuto socio-culturale, politico, economico ed ambientale locale. La Bulichella è divenuta un esempio di cultura imprenditoriale sostenibile.

STRUMENTI:

*Integrazione di
differenti attività
(O1 / P2 / D2)*

L'azienda coniuga varie attività, quali: agricoltura biologica, agriturismo, reinserimento sociale di persone svantaggiate (adolescenti ed adulti), corsi di formazione, banca etica, negozio di prodotti biologici, etc.

*Integrazione di
interessi sociali,
pubblici e privati
(O3 / P12 / D4)*

La Bulichella dimostra come si possano combinare azioni dei settori privati e pubblici, se esiste un chiaro orientamento allo sviluppo sostenibile. Il ruolo sociale della Bulichella è aumentato ed oggi, ad esempio, rappresenta gli agricoltori nel «laboratorio» sulla Val di Cornia per la sperimentazione dello sviluppo sostenibile, in stretta collaborazione con l'Associazione nazionale Comuni Italiani (ANCI) Toscana.

*Incubatore di
risorse locali
(O4 / P6 / D5)*

La Bulichella opera in stretta integrazione con la comunità locale che ne condivide la visione e le missioni tese ad integrare obiettivi aziendali e sociali. La qualità delle sue attività favorisce lo scambio di esperienze e di culture, in un atmosfera aperta ed internazionale a vantaggio dei residenti della zona e degli ospiti della Bulichella.

*Capitalizzazione
delle esperienze
(O9 / P12 / D2)*

I promotori della Bulichella hanno utilizzato la loro esperienza pregressa (ad es. nella gestione imprenditoriale) per avviare nuove attività, insieme all'auto-formazione e allo scambio di esperienze, di lezioni, di metodi e di pratiche con altre iniziative, in Italia e all'estero. La Bulichella è tuttora attivamente coinvolta nella ricerca in collaborazione con studiosi, esperti ed istituti universitari.

AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La Cerreta nasce nel 1979, su iniziativa di due giovani della Val di Cornia che facevano parte di una cooperativa agricola di quindici giovani, creata due anni prima. La visione di suoi promotori è quella di un approccio imprenditoriale per la promozione dello sviluppo locale sostenibile, tramite l'integrazione di varie attività.

STRUMENTI:

*Integrazione di
differenti attività
(O1 / P2 / D2)*

La Cerreta integra le seguenti attività: agricoltura biologica, agriturismo bilanciato, educazione ambientale, promozione della cultura locale (in particolar modo quella agricola e gastronomica), reinserimento sociale di persone con problemi psichici.

*Integrazione di
interessi sociali,
pubblici e privati
(O3 / P12 / D4)*

Determinante per il progetto è stato il rapporto con le amministrazioni pubbliche (locali, provinciali e regionali), le associazioni ambientaliste, le agenzie di sviluppo regionali (quali l'ARSIA), la Società Parchi della Val di Cornia, esperti botanici, erboristi, animatori sociali, etc.

Incubatore di risorse locali (O4 / P11 / D5)

La Cerreta agisce a favore dell'uso sinergico delle risorse endogene, tramite: strette relazioni con la comunità locale e gli imprenditori dell'area; programmi in cui i partecipanti si sentono protagonisti e collaborano attivamente; assistenza per l'agricoltura biologica; crescita culturale e professionale; riqualificazione e condivisione degli obiettivi; solidarietà, interna ed esterna; stima reciproca; lavoro di gruppo; ricerca.

Agenti locali di sviluppo e cambiamento (O9 / P12 / D2)

La Cerreta ha manifestato la propria visione di sviluppo alternativo sin da quando (fine anni '70) predominava, nell'area, una mentalità tipicamente industrialista. Contando sulle proprie forze e sullo sviluppo di intense relazioni (con altri attori locali e con iniziative di altri luoghi), i promotori sono riusciti a creare un'azienda sostenibile, con uno spirito imprenditoriale innovatore. Essa è, oggi, pienamente apprezzata dalla comunità locale, inizialmente scettica sul successo di simili iniziative.

ARSIA - CENTRO DIMOSTRATIVO DI IRRIGAZIONE

I principali promotori del progetto sono l'Agenzia Regionale per l'Innovazione e lo Sviluppo in Agricoltura (ARSIA), la Provincia di Livorno, associazioni agricole locali, un'impresa agricola di Suvereto (sede della sperimentazione) e le Università di Firenze, e di Pisa. Il progetto prevede la sperimentazione di metodi di irrigazione diretti al risparmio idrico. L'obiettivo principale è quello di migliorare la qualità delle falde acquifere della Valle adottando tecnologie innovative a basso costo adeguate alle colture locali.

*STRUMENTI:
Ricerca & Sviluppo (O9 / P14 / D2)*

Le tecnologie innovative studiate dal progetto raccolgono l'attenzione degli agricoltori locali, in particolare dei giovani. Le tecniche sperimentate sono contraddistinte da una elevata trasferibilità sul territorio e sono adatte in particolare alle imprese agricole più piccole che non sono in grado di effettuare grandi investimenti per il miglioramento delle pratiche irrigue.

CAPITOLO 5

BUONE PRATICHE SPERIMENTATE DAGLI ATTORI LOCALI MID WEST - IRLANDA

Il Mid West⁵⁸ è una delle nove regioni irlandesi che furono istituite nel 1963 ai fini della programmazione nazionale. A quel tempo, non c'erano infatti strutture amministrative o di coordinamento regionali. L'Irlanda è tuttora caratterizzata da un sistema di governo e di amministrazione centralizzato; responsabilità molto limitate sono assegnate alle autorità locali. Più recentemente, nel 1994, sono state istituite otto Autorità Regionali per monitorare i programmi operativi relativi ai fondi strutturali dell'Unione Europea e per promuovere il coordinamento dei servizi forniti dalle pubbliche autorità e da altri soggetti locali. Ciascuna di queste Autorità ha un organismo di direzione ristretto ed un consiglio formato dai rappresentanti delle autorità locali presenti nella regione.

La regione del Mid West è costituita dalle Contee di Clare, Limerick e Tipperary North, nonché dalla città di Limerick. Come popolazione (317.000 abitanti) ed estensione territoriale (7.000 chilometri quadrati), il Mid West rappresenta circa un decimo della Repubblica Irlandese. Nonostante che si sia verificato un continuo spopolamento delle zone rurali a favore degli insediamenti urbani (in particolare nel triangolo compreso tra le città di Limerick, Ennis e Shannon), questa regione ha sviluppato un profilo distintivo ed un'identità locale di maggiore consistenza rispetto ad altre aree dell'Irlanda.

Principale promotore dello sviluppo economico della regione è stata la *Shannon Development Company*. Essa è stata istituita nel 1957 a seguito della crisi dell'area, dovuta essenzialmente all'evoluzione tecnologica aeronautica che consentì lo spostamento delle rotte aeree transatlantiche da Shannon ad altri scali europei (il nome completo di questa agenzia di sviluppo è infatti *Shannon Free Airport Development Company, SFADCo*). Si tratta di un'organizzazione statale che ha intrapreso molte iniziative e programmi pilota per promuovere investimenti endogeni, lo sviluppo dell'industria locale, del turismo e di infrastrutture. Queste iniziative, coinvolgendo diversi settori sociali ed economici, hanno creato coesione ed un ambiente con una distintiva identità regionale.

Nel 1966 un nuovo passo in avanti è stato fatto con la creazione di una *Regional Development Organisation* (organizzazione per lo sviluppo regionale), mettendo insieme la *SFADCo* e le autorità locali per coordinare la programmazione delle loro varie iniziative. Nei primi anni '70, un altro basilare risultato dell'iniziativa locale è stato quello dell'istituzione dell'Università di Limerick, ispirata a nuovi modelli tecnologici ed imprenditoriali, a fronte di sistema di formazione professionale che rimane tuttora debole e di competenza statale.

⁵⁸ Gerry P. Sweeney et al. (1998), *The Mid West Region of Ireland. An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development*, EURES discussion paper dp-66

All'inizio del 1980, collegato al campus universitario, è stato creato il parco tecnologico nazionale, *National Technology Park*. Sono state sviluppate molte iniziative sociali e di comunità, alcune delle quali riguardano anche le azioni qui di seguito commentate.

La situazione economica locale presenta, comunque, ancora un basso sviluppo delle industrie endogene, se si pensa che più del 50% dell'occupazione è prodotta da imprese estere. Specialmente nella città di Limerick, si è registrato un forte calo delle attività tradizionali (quali quelle alimentari e tessili) ed esiste un alto livello di disoccupazione e di degrado sociale.

La regione del Mid West è prevalentemente rurale. In genere la qualità dell'ambiente è buona. I principali problemi scaturiscono da pratiche agricole tese a sfruttare la produttività delle terre, dalla pressione turistica in aree di particolare sensibilità ecologica e dalle emissioni della centrale a carbone della Moneypoint.

La regione, pur presentando quindi caratteristiche simili ad altre aree dell'Irlanda occidentale, si distingue da esse per un evidente grado di identità regionale e per le sue modalità di sviluppo.

BALLYHOURA DEVELOPMENT LTD (BDL)

Le premesse per la costituzione di questa agenzia risalgono al 1964, quando un piccolo gruppo di abitanti di Kilfiname decise di formare un'associazione per lo sviluppo locale. BDL viene ufficialmente istituita nel 1992 per gestire un progetto specifico nell'ambito del programma europeo LEADER I, con l'obiettivo di diversificare la base economica dell'area e migliorare la qualità della vita della popolazione locale.

Tramite LEADER I ed, attualmente, LEADER II, BDL ha intrapreso svariate iniziative che hanno determinato l'incremento del mercato turistico, l'aumento dell'occupazione e la creazione di attività di supporto locale per le piccole e medie imprese.

Si tratta di iniziative che, svolte in collaborazione con altre agenzie di sviluppo locale e statali, registrano un buon successo basato su una continua innovazione e sul consenso delle comunità sociali interessate.

STRUMENTI:

*Integrazione di
differenti attività
(O7 / P11 / D1)*

BDL ha stimolato l'innovazione e l'intraprendenza economica e sociale sviluppando una vasta gamma di iniziative in differenti settori, accrescendo non solo il consenso ma anche il forte impegno della comunità, evidenziato, per esempio, dal forte volontariato che alimenta le sue attività.

Le iniziative vanno oltre al tipico agriturismo ed includono: vacanze a contatto con la natura; corsi di lingua; attività didattiche; itinerari culturali e storici; percorsi ciclistici e a piedi; creazione di nuove piccole imprese; produzione di prodotti agricoli alternativi (tra cui quelli biologici); miglioramento delle condizioni abitative e delle strutture dei villaggi; animazione delle comunità e delle imprese locali; gruppi di comunità e di aggregazione sociale; formazione professionale, assistenza tecnica e marketing; recupero di persone a rischio di emarginazione sociale.

*Capitalizzazione
delle esperienze
(O3 / P15 / D2)*

BDL ha dimostrato la possibilità di successo di un progetto a lungo termine, mirando alla qualità, alla collaborazione ed al massimo interscambio di esperienze tra comunità, imprenditori ed autorità locali. Infatti, nella gestione di BDL, sono coinvolti rappresentanti di strutture pubbliche, di settori privati e

*Integrazione di
differenti livelli e
dimensioni
(O9 / P8 / D6)*

rappresentanti del *Community Consultative Committee* che raggruppa 45 comunità locali.
BDL favorisce la capitalizzazione delle esperienze tramite un continuo processo di: valutazione; pianificazione strategica; integrazione e flessibilità di progetti finalizzati ad ottenere risultati in termini di occupazione, reddito, investimento e partecipazione.

BDL è una *Area Based Partnership*, istituita nell'ambito del programma *Area Development Management (ADM)*, per rispondere agli orientamenti della Commissione Europea a favore del decentramento amministrativo delle attività e per combattere la disoccupazione di lungo termine. ADM ha dirette responsabilità per la gestione dei fondi UE relativi allo sviluppo locale ed assiste le agenzie locali nella redazione dei piani, nell'allocazione e nel monitoraggio dei fondi. In genere, per gestire il programma ADM, sono create agenzie locali specifiche, oppure vengono coinvolte associazioni e gruppi locali già esistenti. Nel caso di Ballyhoura, è stata utilizzata l'esperienza dimostrata dagli attori locali nell'attuazione di validi approcci ed azioni innovative per risolvere i problemi di emigrazione, povertà, disoccupazione e di altri aspetti del declino rurale. BDL è diventata una realtà di più grandi dimensioni rispetto a quelle originarie, includendo rappresentanti della comunità locale, di agenzie statali, due consigli di Contea, nonché due grandi società alimentari nate dalla cooperazione tra alcune aziende casearie.

SCARRIFF COMMUNITY COUNCIL (SCC)

Per cercare di arrestare il degrado nella qualità della vita di Scariff, nel 1993, è stato creato lo *Scariff Community Council (SCC)* su iniziativa di un gruppo di persone. SCC è diventato un vero e proprio organismo di governo, rappresentativo della comunità locale nei confronti delle altre autorità governative di livello superiore. Il suo primo piano di azione è stato rivolto al miglioramento della qualità ambientale. Tale attenzione è stata successivamente integrata da obiettivi economici e sociali, tra i quali quelli a favore delle persone a rischio di marginalizzazione sociale.

STRUMENTI:

*Accordi e patti di
sviluppo locale
(O1 / P1 / D1)*

SCC è stato eletto con il compito di redigere un piano triennale per il risanamento ed il rinnovamento dell'abitato e delle infrastrutture di Scariff. Una regolare sottoscrizione tra gli abitanti del luogo assicura la possibilità di attuare autonomamente alcune iniziative e coprire parte dei fondi necessari per la realizzazione del piano triennale.

SCC ha attivato un confronto serrato con il Consiglio della Contea, guadagnando, nel tempo, piena stima e fiducia per il modo efficiente di lavorare e per la capacità di iniziativa.

SCC, oltre a riuscire ad ottenere finanziamenti aggiuntivi dal Consiglio della Contea, ha comprato, con i suoi fondi, un tratto di sponda fluviale ed ha intrapreso un'azione di miglioramento e

*Integrazione di
differenti livelli e
dimensioni
(O9 / P8 / D5)*

restauro di varie parti del patrimonio ambientale di Scariff, coinvolgendo i cittadini ed ottenendone il fattivo consenso. Le iniziative volte al miglioramento dell'ambiente ed a ridurre l'inquinamento derivante dalle attività industriali (come ad esempio una stazione di smistamento dei rifiuti) hanno contribuito a sollecitare l'orgoglio della comunità locale ed a creare le premesse per ulteriori progressi in questa direzione.

Come si è già notato, SCC, attraverso l'autofinanziamento, è stato capace di intraprendere iniziative autonome e di collaborare con la Contea in altri progetti. Tutto questo è stato possibile: assicurando informazione e dialogo per ottenere consenso e partecipazione della comunità; conquistando il rispetto della propria autonomia da parte di istituzioni pubbliche e di organismi di governo. Ad esempio, il Consiglio della Contea di Clare, che inizialmente era molto prudente, ha riconosciuto pienamente l'affidabilità dello SCC. In questo modo, è stato possibile concordare le priorità locali ed avviare iniziative in collaborazione con le autorità di più alto livello e dimensione.

*Coordinamento
sinergico
(O3 / P2 / D4)*

I membri del SCC riportano e discutono i problemi della propria area di elezione per coordinarne sinergicamente le soluzioni tramite appositi piani. Viene pubblicata una rivista mensile tramite la quale sono diffuse informazioni sui progetti in corso, notizie, avvenimenti oltre che articoli divulgativi sulla storia locale e particolari eventi sociali. L'informazione è accessibile e comunicata sia formalmente sia in modo informale. La costruzione del consenso da parte dei cittadini è diventata un processo continuo di pratica quotidiana.

VITALOGRAPH VIRTUAL BUSINESS CENTRE

Vitalograph è un'impresa della regione del Mid West che opera su molti mercati internazionali. Particolarmente attiva a Limerick, ha acquisito fama per l'innovazione e la qualità ambientale (ad esempio, ISO 90001) dei propri prodotti e processi di fabbricazione nel campo di strumenti medicali. Ora Vitalograph è anche diventata un centro imprenditoriale virtuale, partendo da un'esperienza attuata nella seconda parte degli anni '80, quando una delle sue attività si separò dalla casa madre e, pur restando negli stessi locali, diventò un'impresa che svolge attualmente attività sia per la Vitalograph, sia per altri clienti. Questa prima iniziativa è stata basilare per lanciare una nuova visione organizzativa, secondo la quale un *cluster* (gruppo) di piccole imprese collabora insieme, mantenendo ciascuna la propria autonomia e sviluppando innovazione ed apprendimento continuo.

STRUMENTI:
*Alleanza tra
produttori e
consumatori
(O2 / P1 / D2)*

Il programma della Vitalograph permette, a chi vi aderisce, di trovare lo spazio e la tranquillità per sviluppare la propria capacità imprenditoriale secondo un percorso progettato insieme. A coloro che intendono sviluppare un proprio progetto imprenditoriale, il programma offre l'assunzione per un periodo di

un anno, permettendo loro di perfezionare e sviluppare la propria idea. Gli aderenti al programma acquistano quindi autonomia e, per un successivo periodo di due anni, la Vitalograph stipula un contratto che garantisce loro circa il 60% del precedente salario. In questo modo viene progressivamente a costituirsi un insieme di piccole società che, mantenendo la propria autonomia ed innovazione, lavorano in stretta collaborazione e interazione sviluppando ciascuna differenti progetti per una clientela che si sente garantita dall'immagine della Vitalograph. Quest'ultima mette a disposizione attrezzature ed uffici, fornisce consulenza tecnica e servizi finanziari per il periodo di avvio e lancio delle nuove imprese.

L'Università di Limerick, sulla base di questo esempio, ha formulato un programma in base al quale gli studenti lavorano per un certo periodo di tempo presso un'impresa o altre organizzazioni.

Tre attività sono attualmente autonome, un negozio di vernici, una fabbrica di iniettori e una società di sistemi informatici. Quattro altre società, principalmente di sviluppo software, sono nella fase di avvio e lancio. Altre ancora lavorano nell'indotto delle società di software. Il programma della Vitalograph è stato recentemente esteso anche alle aziende a conduzione familiare, prevedendo l'assunzione part-time della moglie, il suo aggiornamento professionale, mentre il marito ha la possibilità di apprendere come sviluppare la propria attività entro il sistema Vitalograph.

*Flessibilità
organizzativa
(O2 / P2 / D3)*

La Vitalograph ha avviato il processo costitutivo di un centro imprenditoriale virtuale, essendo consapevole che la capacità di innovare dipende dall'apprendimento continuo di metodi e tecnologie adottate in settori diversi. Chi aderisce ai programmi Vitalograph è incoraggiato e sostenuto nell'organizzazione della sua attività autonoma, mantenendo una stretta relazione con la Vitalograph stessa e con ciascuno degli altri aderenti. Ciascuna delle parti (Vitalograph compresa) può considerarsi incubatrice delle altre. Questa iniziativa consente lo sviluppo di una cultura imprenditoriale basata sulla fiducia reciproca tra società incubatrice e i potenziali imprenditori.

LIMERICK YOUTH SERVICES (LYS)

Le origini di LYS risalgono agli inizi degli anni '70, quando una suora organizzò un gruppo di persone (costituite principalmente da esperti e professionisti) per combattere l'elevata disoccupazione giovanile e l'alto numero di abbandoni scolastici. Questo gruppo avviò una serie di servizi per i giovani di Limerick sotto la sigla di LYS.

L'intervento iniziale riguardò la creazione di un *network* tra *clubs* giovanili. Le attività si sono progressivamente sviluppate ed oggi esistono servizi integrati, quali un centro di formazione (*Community Training Workshop*), un informagiovani, programmi ricreativi e culturali.

STRUMENTI:

*Incubatore di risorse locali
(O6 / P8 / D5)*

LYS è attivamente impegnato a rompere il ciclo della povertà e dell'esclusione sociale che ha caratterizzato la comunità locale per molte generazioni.

Infatti, i promotori del LYS, consapevoli della necessità di uscire dal circolo vizioso della dipendenza dall'assistenza pubblica, hanno intrapreso azioni rivolte all'educazione, alla formazione professionale, al reinserimento nei circuiti scolastici dei giovani emarginati, all'assistenza alle ragazze madri ed al recupero dalla criminalità giovanile, coinvolgendo direttamente i genitori. L'entusiasmo e l'impegno dei volontari e del personale a tempo pieno è stato determinante per affrontare la disponibilità abbastanza limitata di risorse economiche. La scarsità di risorse ha accresciuto la determinazione, nei partecipanti, di portare a compimento i loro progetti. L'indipendenza ed il successo dei progetti, basati sulla mobilitazione e sull'impegno della comunità locale, hanno fatto acquisire al LYS un forte ruolo negoziale rispetto ai servizi statali.

*Scambio e condivisione di saperi
(O4 / P15 / D2)*

Il *Community Training Workshop* è nato come progetto pilota del LYS. Sostenuto dal Fondo Sociale Europeo e dalla *Shannon Development Co.*, esso combina la formazione professionale specifica con attività più ampie nel campo dell'educazione e dell'integrazione sociale. Per focalizzare tali attività ai bisogni della comunità locale, LYS ha sviluppato un intenso *network* giovanile ed un continuo contatto con la popolazione.

Attualmente, per l'attività di formazione, lavorano a tempo pieno cento persone, mentre altri operatori si alternano settimanalmente.

*Flessibilità organizzativa
(O9 / P8 / D5)*

Sin dalle sue origini, LYS è stato caratterizzato da forte autonomia decisionale, da autofinanziamento e dall'impegno dei cittadini interessati. Tali caratteristiche hanno favorito indipendenza, flessibilità e capacità di azione, ed hanno fatto acquisire al LYS fiducia anche da parte degli organi di governo. Per questi ultimi, LYS è diventato un interlocutore con il quale trattare alla pari, anche per rendere i propri programmi più aderenti alla realtà locale.

CAPITOLO 6

BUONE PRATICHE SPERIMENTATE DAGLI ATTORI LOCALI

LOWER STYRIA - AUSTRIA

L'area geografica della Styria⁵⁹ si estende per una superficie complessiva di 16.388 chilometri quadrati, ove risiedono 1.210.000 abitanti distribuiti in 354 comuni e 10 distretti amministrativi. All'interno di tale area, la regione della Lower Styria comprende 800.000 abitanti su una superficie di 6.800 chilometri quadri. La sua capitale, Graz, è la seconda città dell'Austria per numero di abitanti (237.810) e sorge su due importanti vie di comunicazione: le strade che uniscono Vienna con Trieste e Monaco con Zagabria.

L'Austria è uno stato federale, con nove Consigli e Governi Regionali, sotto i quali esistono i distretti amministrativi ed i Comuni. Importante ruolo, dal punto di vista politico ed istituzionale, rivestono i partners sociali (associazioni di imprese e sindacati dei lavoratori).

La crisi economica dei primi anni '70, che aveva coinvolto l'industria pesante e l'agricoltura, ha rappresentato un importante banco di prova per l'attuazione di politiche regionali finalizzate a risolvere i problemi locali.

In tempi più recenti, è stata posta maggiore attenzione sui distretti rurali nell'area di confine tra la East e la South Styria, ove un'ancora alta percentuale della popolazione lavora (prevalentemente part-time) in agricoltura. Tali distretti sono diventati importanti alternative per la crescita economica dopo il declino del distretto industriale dell'Upper Styria. Va tenuto presente che la dimensione media delle aziende agricole è di 13 ettari. Si tratta di piccole dimensioni, dovute ad un lungo periodo di politica monopolistica che ha ridotto concorrenza ed innovazione, ma anche alla prevalente morfologia montuosa del territorio. Per affrontare lo svantaggio di operare in aree non estese e difficilmente coltivabili (colline, dispersione dei lotti di terreno), le aziende agricole hanno concentrato le proprie attività su particolari nicchie di mercato, integrandole con quelle turistiche e sulla integrazione di esse con il turismo dell'attività agrituristica

La politica economica regionale è coordinata a livello federale. A partire della metà degli anni '60, nascono i primi piani a favore delle imprese, con finanziamenti diretti genericamente alla promozione economica e turistica. Nel 1986, con l'avvio del programma STEFREI, il supporto alle piccole e medie imprese viene collocato in iniziative finalizzate allo sviluppo endogeno delle microregioni ed all'implementazione di specifici piani locali. Il documento programmatico del 1986, relativo alla Styria, dichiara esplicitamente l'obiettivo di promuovere l'uso sostenibile delle risorse e la protezione ambientale nell'interesse delle popolazioni locali.

⁵⁹ Robert Lukesch et al. (1998), *Lower Styria. An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development*, EURES discussion paper dp-67

L'Austria ha un tasso di disoccupazione tra i più bassi dell'Unione Europea, anche perché è mitigato da un alto numero di prepensionamenti e da una discreta quantità di studenti (18% tra i giovani di 23 anni).

Lo stato di disoccupazione è leggermente più critico nella regione industriale della Upper Styria e nelle periferie rurali del meridione, ma l'occupazione è in ripresa grazie agli investimenti nei settori industriale e termale.

Comunque, in Styria il tasso di disoccupazione è cresciuto da 2,2% nel 1980 a 8,1% nel 1994, con punte maggiori per i distretti periferici e per le donne.

Infine, va ricordato che la Styria è, tradizionalmente, una regione di forte pendolarismo, specie su lunghe distanze. Infatti, il 53% della sua popolazione (dato relativo al 1994) svolge attività lavorative all'esterno dei propri confini distrettuali. Tale situazione si presenta anche nei distretti periferici, ove, nonostante l'esigenza di far affidamento sulle potenzialità endogene, c'è poca disponibilità di capitali di rischio e si avverte la consistente attrazione esercitata dalla città di Graz.

ÖKOPROFIT GRAZ

La Ökoprofit Graz è una società di consulenza ambientale la quale fornisce alle aziende locali le soluzioni tecniche per ridurre la quantità di rifiuti, le emissioni inquinanti, il miglioramento dei processi produttivi e dell'utilizzo delle risorse. La società è nata nel 1991 dalla collaborazione tra il dipartimento per l'ambiente del Comune di Graz ed un gruppo di ricerca dell'Istituto di Ingegneria Industriale dell'Università di Graz. Ökoprofit svolge le proprie attività tramite *meeting*, scambi di informazione e conoscenza, gruppi di lavoro sulla protezione ambientale. Quest'iniziativa ha ottenuto significativi successi sia in termini di redditività economica delle imprese coinvolte, sia per il miglioramento delle condizioni ambientali locali.

STRUMENTI:

Incubatore di risorse locali (O1 / P2 / D5)

Ökoprofit è scaturita dal lavoro di un gruppo di ricerca universitario (STENUM) mirato allo sviluppo di un modello per la consulenza e l'assistenza tecnica alle imprese locali in merito alla protezione ambientale, alla riduzione di rifiuti ed emissioni, miglioramento dei processi produttivi e riduzione dei costi.

Il successo di Ökoprofit, sia sul piano economico (riduzione dei costi aziendali), sia su quello del consenso imprenditoriale e sociale, è stato possibile anche perché sono stati ricercati le più avanzate tecniche e tecnologie di protezione ambientale, adattandoli ad ogni tipo di impresa (piccola, media o grande) ed al contesto locale.

In 7 anni di attività Ökoprofit ha prodotto risparmio di risorse (incluse quelle finanziarie) ed ha contribuito alla riduzione dell'inquinamento nella città di Graz.

Ökoprofit ha dimostrato come il periodo di recupero degli investimenti possa essere inferiore ad un anno.

Il dipartimento per l'ambiente del Comune di Graz ha contribuito molto a sensibilizzare le imprese sull'utilità di far esaminare e migliorare le loro prestazioni produttive dal punto di vista dell'impatto ambientale ed energetico.

*Consultazioni e
riunioni di lavoro
finalizzate
(O3 / P1 / D2)*

Dal 1991, sono state coinvolte più di 60 imprese. Esse hanno rapidamente compreso il beneficio economico prodotto dallo scambio di esperienze e dal coinvolgimento di amministratori della città, scienziati e consulenti.

Tramite le iniziative di Ökoprofit, sono state create nuove opportunità occupazionali, innovatrici eco-imprese, reti relazionali (*networks*) tra attori in precedenza isolati, tra piccole e grandi imprese, tra operatori privati e pubblici, tra ricerca universitaria ed imprese e tra ambientalisti ed imprenditori.

Grande parte degli interventi ha interessato i sistemi organizzativi ed i metodi di gestione dell'informazione e della comunicazione. Invece di investimenti per infrastrutture pesanti, si sono preferiti quelli a favore di interventi «soft» con un alto ritorno economico. Ökoprofit ha avuto successo anche in altre parti dell'Austria ed attualmente sta intervenendo in Ungheria, nella Repubblica Ceca, in Slovacchia ed in Brasile. Il progetto per processi e prodotti più puliti (*Cleaner Production Centre*) è ormai ampiamente conosciuto e diffuso in Austria.

Programmi di formazione, *workshop*, riunioni di lavoro (tavole rotonde) sono alla base dell'intenso interscambio di esperienze tra esperti, imprenditori ed amministratori pubblici.

Tutti sono coinvolti su base paritaria e tra di loro si realizza un intenso contatto sociale, supportato dal confronto tra realtà e casi diversi, da escursioni, visite e *workshop*.

L'impegno dei promotori è sempre stato quello di fornire servizi di qualità a favore delle aziende locali, tramite il coinvolgimento coordinato di attori del tessuto imprenditoriale locale, uno per impresa, indipendentemente dalla sua dimensione organizzativa e di volume di affari. Costui diventa elemento basilare del progetto all'interno della propria azienda, il punto di riferimento e di trasmissione delle conoscenze nel sistema organizzativo di cui fa parte.

Sono impiegati metodi comunicativi e di informazione appropriati allo sviluppo del dibattito, della consapevolezza e della conoscenza, con l'aiuto di esperti. Tali metodi vengono, quindi, trasferiti all'interno delle imprese, per diretta iniziativa ed influenza dei partecipanti ai gruppi di lavoro.

E' stato creato il "*Club Ökoprofit*", un «pool di innovazione» del quale fanno parte esperti, funzionari pubblici ed imprenditori di tutti i tipi, istituzioni (come, ad esempio, la Camera di Commercio).

Gli imprenditori che partecipano al programma restano membri del club Ökoprofit, favorendo così un continuo apprendimento collettivo che permette l'integrazione costante delle tematiche ambientali nella gestione aziendale quotidiana e legando la dimensione locale a prospettive di cambiamento che interessano tutto il mondo. Infatti, il *network* Ökoprofit comprende Comuni ed attori europei in rapporto con agenzie internazionali (UNIDO) che consentono il mantenimento di relazioni con i paesi dell'Europa centro/orientale e con paesi d'oltre oceano (Brasile).

*Ricerca &
Sviluppo
(O2 / P14 / D2)*

Ökoprofit ha riscosso molto successo ed è uno degli elementi centrali della Local Agenda 21 di Graz. Tale successo è sicuramente dovuto alla combinazione tra ricerca (progetto STENUM dell'Università di Graz) e consulenza per lo sviluppo imprenditoriale. Tramite il miglioramento delle conoscenze tecniche e organizzative delle imprese, programmi di formazione associati al trasferimento di conoscenze attraverso lo scambio di esperienze individuali, si è teso ad allargare le motivazioni dei partecipanti (delegati ambientali o imprenditori, a secondo delle dimensioni dell'impresa) ben oltre i loro immediati interessi economici.

FRUIT BASKET STRADEN (FBS)

La Fruit Basket Straden è un'associazione turistica della piccola regione di Straden istituita nel 1976 da un gruppo di giovani locali per organizzare eventi culturali. Attraverso l'ampia integrazione dei settori del turismo, dell'agricoltura e delle attività culturali l'associazione si è sviluppata sia come importanza, sia come numero di addetti. Lo sviluppo di una visione comune tra i quattro comuni (con un totale di 4000 abitanti) dell'area ha dato un chiaro orientamento allo sviluppo locale. L'Associazione ha creato un centro culturale in cui vengono organizzate manifestazioni, *workshop*, corsi professionali, sponsorizzazioni delle attività agrituristiche favorendo un agriturismo di qualità

STRUMENTI:

*Integrazione di
interessi sociali,
pubblici e privati
(O2 / P2 / D4)*

FBS è un'associazione a partecipazione pubblica e privata, che comprende quattro comuni, circa 100 imprese agricole, altre imprese ed attività. Vari soggetti privati hanno cominciato ad investire in ricettività turistica e gli agricoltori hanno intensificato la vendita diretta presso i locali della FBS. L'azione della FBS trova spazio nella politica di promozione turistica sostenuta con la legge regionale del 1993, la quale affida responsabilità al dipartimento per le politiche rurali ed agricole del governo regionale, con il supporto di esperti delle Camere dell'Agricoltura distrettuali.

*Accordi e patti di
sviluppo locale
(O2 / P10 / D4)*

FBS ha consentito la creazione di una visione comune che ha dato un nuovo e chiaro orientamento allo sviluppo locale. Beneficiando anche di alcuni finanziamenti pubblici (ad esempio, il programma STEFREI), essa ha dimostrato la capacità di elaborare principi guida, migliorare l'offerta agrituristicamente locale, mantenere l'occupazione e creare nuove attività attraverso il corretto uso delle risorse locali. Tale successo è frutto di accordo e cooperazione tra operatori privati e pubblici della zona. Oggi, FBS costituisce un modello per lo sviluppo per le regioni limitrofe.

<p><i>Scambio e condivisione di saperi (O3 / P4 / D2)</i></p>	<p>Le attività svolte come FBS sono molte, tra cui: gestione congiunta dell'agriturismo locale; eventi culturali; festivals di musica etnica locale ed internazionale; iniziative artigiane e gastronomiche (tra cui la valorizzazione della qualità del vino locale); organizzazione di un galleria d'arte locale e di un festival di teatro di strada. Tutto questo ha evidenziato ed accresciuto la versatilità culturale della regione e la cultura imprenditoriale delle sue comunità rurali, sostenuta anche tramite corsi di formazione presso la Camera dell'Agricoltura.</p>
---	---

CHANCE B

Chance B, associazione non profit, offre servizi assistenza sociale per persone disabili, a Gleisdorf, una piccola città rurale. L'iniziativa è nata nel 1984 a cura dei genitori e degli insegnanti di una classe di bambini disabili per creare attività didattiche finalizzate alla loro integrazione nel sistema scolastico. La gamma di attività è cresciuta ed, oggi, comprende vari servizi sociali e per il lavoro (15 centri di formazione, 18 laboratori e 10 centri di attività terapeutica), occupando 62 persone con il supporto di 150 associati.

STRUMENTI:

*Alleanza tra
produttori e
consumatori
(O4 / P9 / D5)*

Chance B, unendo genitori ed insegnanti, ha costituito un esempio di alleanza tra persone animate ad essere portavoce degli emarginati, prima verso il mondo scolastico ed, in seguito, verso i servizi pubblici preposti all'assistenza sociale ed all'occupazione. Questa alleanza ha consentito: la formulazione di nuovi standards didattici; l'innovazione dei modelli pedagogici per disabili; la creazione di *networks* con altre iniziative sociali e l'associazione delle imprese sociali della Styria; la partecipazione ad un gruppo di lavoro presso il dipartimento regionale preposto alle politiche sociali; la collaborazione con i servizi pubblici per l'impiego; la cooperazione con associazioni internazionali per la pedagogia dei disabili; il sostegno e la partecipazione da parte delle autorità comunali. Il positivo impatto delle iniziative promosse da Chance B ha contribuito al varo di una nuova normativa per la regionalizzazione dell'assistenza sociale.

*Integrazione di
differenti attività
(O2 / P2 / D4)*

Chance B ha ampliato il proprio raggio di azione, integrando servizi sociali, formazione professionale, istruzione, attività in almeno 17 tipologie artigianali (tra cui falegnameria, prodotti in legno, copisteria), distribuzione locale della posta, agricoltura, vendita di alimentari, ristorazione.

*Integrazione di
differenti livelli e
dimensioni
(O5 / P11 / D6)*

Chance B è oggi il maggior fornitore di servizi integrati in Styria. Circa il 40% del fatturato proviene da una società di servizi sociali e sanitari di proprietà dell'associazione e di 12 comuni del circondario di Gleisdorf. Il restante 60% è prodotto direttamente dall'associazione e dalle sue imprese economiche e sociali che svolgono attività diverse. Gli altri distretti della Styria sono serviti da fornitori in grado di coprire solo in parte la domanda, ad esempio, solo nei settori dell'assistenza domiciliare, dell'incoraggiamento prescolare e dell'assistenza psicoterapeutica.

*Agenti locali di
sviluppo e
cambiamento
(O4 / P4 / D2)*

Chance B è nata per l'impegno di un insegnante, di un gruppo di suoi colleghi e di alcuni genitori di bambini disabili. Particolarmente utili sono stati: il sostegno del direttore scolastico; i legami con un gruppo di lavoro su speciali metodi pedagogici (ad Hannover); il coinvolgimento degli uffici distrettuali per l'assistenza sociale e per l'occupazione; alcuni finanziamenti da parte del servizio locale preposto alla gestione del mercato del lavoro. Il promotore si è, successivamente, licenziato dalla scuola per diventare manager dell'associazione.

*Capitalizzazione
delle esperienze
(O3 / P12 / D3)*

Chance B ha capitalizzato le proprie conoscenze ed esperienze nel settore pedagogico, nella gestione dei servizi sociali e di altre attività, integrando idee originarie ed azioni con quelle di altri operatori e scuole di pensiero. Tale processo ha consentito di migliorare continuamente nella gestione della qualità delle imprese socio-economiche, delle scuole speciali per disabili e dei servizi di assistenza socio-sanitaria) e di trasferire innovazione anche ad altre strutture, dal livello regionale a quello federale.

CAPITOLO 7

BUONE PRATICHE SPERIMENTATE DAGLI ATTORI LOCALI ST. GALL - SVIZZERA

La regione in esame si affaccia sul lago di Costanza e confina con la Germania, l'Austria ed il Liechtenstein. Essa ha una estensione territoriale di 2.366 km² ed una popolazione di circa mezzo milione di abitanti; comprende tre cantoni svizzeri (il termine cantone indica l'entità politica tra il livello federale e quello comunale). Dei tre cantoni, il più densamente abitato è quello di St. Gall con 440.000 abitanti ed una densità di 224 ab/km²; 54.000 abitanti vivono nel cantone di Appenzell Ausserrhoden e 15.000 in quello montano di Appenzell Innerrhoden, con una densità di 85 ab/km².

Nella regione coesistono svariati generi di attività: nelle zone maggiormente popolate sono concentrati industrie e servizi (ad esempio nella città di St. Gall, capitale del cantone omonimo); nelle vaste aree montuose, ove gli insediamenti abitativi sono più dispersi, prevalgono agricoltura intensiva, turismo estivo ed invernale, allevamento e produzione casearia (ad esempio, nel Cantone di Appenzell). Le differenze geografiche tra le zone della regione caratterizzano quindi le attività ed il reddito pro capite della popolazione.

La regione è uno dei territori europei che videro una precoce industrializzazione. La tradizione delle industrie tessili risale al sedicesimo secolo; nel diciottesimo secolo, venivano realizzati rimarchevoli profitti attraverso la tessitura ed il ricamo del cotone. I successi che si ottennero con l'avvento della meccanizzazione, favorirono anche il parallelo sviluppo delle industrie per il macchinario tessile. La storica tradizione nel commercio internazionale dei tessuti di questa regione è all'origine inoltre del settore bancario. La prima banca privata è stata infatti costituita nella città svizzera di St. Gall.

La Contea di Appenzell è divisa in due «semi – cantoni» indipendenti, la parte cattolica (Innerrhoden) e la parte protestante (Ausserrhoden). Le varie porzioni di territorio, che circondano come un anello l'area di Appenzell, furono riuniti nel 1803 nel cantone di St. Gall. Ancora oggi, la divisione della contea di Appenzell (seppure gestita in modo pragmatico) e l'artificiosa costituzione ad anello della contea di St. Gall (il suo territorio ha la forma di un anello) mostrano effetti nella cooperazione all'interno della regione.

Ampia autonomia ed effettivo potere decisionale dei cantoni caratterizzano il federalismo svizzero. I cantoni ed i comuni ricevono quasi il 50% del gettito fiscale proveniente dalle tasse dirette.

La responsabilità duale, il così detto «federalismo operativo», riguarda molte politiche e settori di intervento. Gli interventi del governo federale per lo sviluppo locale sono limitati all'indirizzo legislativo ed al trasferimento delle risorse finanziarie secondo i vari tipi di regionalizzazione.

Tutti i partiti importanti occupano seggi nei parlamenti federali e cantonali secondo una particolare distribuzione. L'elettorato è sovrano e può agire tramite plebisciti come opposizione diretta ai partiti di governo. Questo tipo di democrazia diretta genera una cultura di cooperazione con innumerevoli regole informali.

Il tasso di disoccupazione della regione (1,2% in Appenzell Innerrhoden, 2,6% in Appenzell Ausserrhoden e 3,3% in St. Gall) è al di sotto della media nazionale (4,7% nel 1994).

Sono importanti i settori dell'agricoltura e delle foreste, oltre a quelli industriali (concentrati nella Valle dell'Alto Reno, nella città di St. Gall e nell'area Sud – Ovest della regione) che determinano il più alto livello di pendolarismo dell'area in esame.

Comunque la produttività e la competitività industriale è al di sotto della media nazionale. Importanti iniziative vengono svolte per supportare le attività di ricerca e sviluppo a favore delle imprese e della formazione professionale. Un ruolo centrale è svolto, in tale direzione, dall'Università di St. Gall.

Molte aree di importanza ecologica sono protette dalla legge e lo sviluppo delle infrastrutture dipende dalle condizioni topografiche della regione ed è caratterizzato da una buona organizzazione del trasporto collettivo (autobus e treni).

La città di St. Gall gioca un ruolo centrale anche dal punto di vista scientifico e culturale, sin dall'istituzione del suo Monastero e dell'Università. Oggi, però, si percepiscono tendenze alla de – urbanizzazione, con un alto tasso di persone a rischio di emarginazione sociale. Infine, alcuni villaggi intorno all'area di maggiore industrializzazione presentano le caratteristiche di veri e propri quartieri – dormitorio, mentre nelle aree rurali e montane si nota l'incremento di suicidi e di mortalità infantile.

APPENZELL'S ASSOCIATION TO PROMOTE RENEWABLE ENERGIES (AVE)

AVE è stata fondata nel 1991, su iniziativa di una persona che ha organizzato un comitato di cittadini con lo scopo di sollecitare il Cantone di Appenzell Ausserrhoden ad approvare una legge sulle energie rinnovabili. Nel 1996 l'associazione contava già più di 600 iscritti. AVE promuove la realizzazione di progetti per le energie rinnovabili, avendo come interlocutori le autorità locali e le maggiori compagnie elettriche; acquista e gestisce anche piccoli impianti per la produzione di energia; organizza gruppi di auto produttori; organizza conferenze, lezioni, escursioni, presentazioni e corsi.

STRUMENTI:

*Consultazioni e
riunioni di lavoro
finalizzate
(O3 / P11 / D3)*

I cinquanta attori locali che, originariamente fondarono l'associazione, operano come consulenti nel campo dell'energia nell'intero cantone. Costoro hanno determinato la filosofia AVE con uno stile che si basa sullo sviluppo della collaborazione con le autorità cantonali e tende a risolvere problemi conflittuali tramite una costante negoziazione, favorendo la coesione sociale e migliorando le basi socioculturali dell'area.

Ad esempio, nel caso che un impianto idroelettrico debba essere rinnovato o creato ex-novo, i tipici conflitti tra ecologisti e managers vengono evitati tramite meetings, ove vengono, sin dall'inizio, identificati i diversi interessi ed i possibili conflitti.

Accordi e patti di sviluppo locale (O9 / P15 / D6)

Ai *meeting* dell'associazione partecipano normalmente dalle 80 alle 140 persone, cioè una percentuale molto alta della popolazione locale.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati (O8 / P6 / D5)

AVE ha sottoscritto un accordo con l'amministrazione cantonale per la promozione delle energie rinnovabili. La collaborazione tra Cantone ed AVE si basa sulla fiducia e sul rispetto dei rispettivi ruoli: le responsabilità del Cantone si concentrano sulla pianificazione strategica territoriale; quelle di AVE riguardano la consulenza, l'assistenza tecnica e scientifica alle comunità locali, nonché la raccolta di informazioni sulle loro necessità. E' stata, inoltre, creata una banca dati sulla domanda e sulle possibili applicazioni delle tecnologie rinnovabili.

Per il Cantone, AVE è un partner ideale, dato che essa ha fortemente sensibilizzato la pubblica opinione, e la crescita di consapevolezza per l'uso delle energie rinnovabili ha facilitato lo sviluppo commerciale di nuove tecnologie.

AVE ha, infatti, creato molte innovazioni economiche ed ha portato il Cantone ad una posizione di leader nell'utilizzo delle energie rinnovabili.

Tre gruppi di auto produttori hanno installato 48 impianti solari sulle coperture di case private, coprendo un'area di circa 900 m². Sono stati costruiti anche grandi impianti: un impianto solare sul tetto di una scuola cantonale (2.700 Kwh/anno), un impianto analogo su di un centro di formazione professionale (5.000 Kwh/anno), tre impianti idroelettrici (uno nuovo, un ampliamento ed una ricostruzione per una produzione complessiva di circa 500.000 Kwh/anno) ed un impianto eolico (100.000 Kwh/anno). Il finanziamento di questi impianti è stato sostenuto in massima parte da privati cittadini che comprano l'energia ecologica a tariffe adeguate alla copertura dei costi.

Per tali attività, AVE ha ricevuto nel 1995 un premio ("*Swiss Solar Prize*") ed il Cantone ha oggi la più alta densità di impianti solari per il riscaldamento ad uso civico rispetto a tutta la Svizzera.

PRO SPECIES RARA FOUNDATION (PSR)

PSR è una fondazione che, oggi, conta più di 4000 sostenitori, metà dei quali attivamente coinvolti nella preservazione della biodiversità e nella prevenzione del rischio di estinzione di specie animali e vegetali autoctone. Tale obiettivo, che include una filosofia ed uno stile di vita orientati alla sostenibilità, è perseguito tramite il mantenimento delle caratteristiche ambientali locali e la diversificazione della produzione agricola in ambito regionale.

STRUMENTI:

Agenti locali di sviluppo e cambiamento (O1 / P5 / D1)

PSR è nata nel 1982, per iniziativa di una persona fortemente motivata a favore della diversità biologica ed alla conservazione delle specie rare.

Ricerca & Sviluppo (O9 / P3 / D1)

Le attività della fondazione consistono in: identificazione e descrizione delle specie autoctone animali e vegetali; loro utilizzo adeguato nelle pratiche agricole; mantenimento delle pratiche agricole tradizionali, le cui caratteristiche sono strettamente correlate al territorio; sostegno ad altre associazioni e volontari, anche tramite la fornitura di materiali scientifici ed informazioni; costruzione e manutenzione di giardini botanici; raccolta dati; azioni di informazione ed educazione.

I volontari che ricevono materiali dalla fondazione la ripagano con una quota del raccolto e sono inoltre invitati a descrivere l'esperienza maturata con gli altri coltivatori.

La cooperazione della fondazione con le piccole e medie imprese (ristoranti, macellerie, etc.) ha portato a buoni successi nella commercializzazione sostenibile di animali e piante protette.

Un centro di monitoraggio è stato creato nel 1995 come ulteriore struttura finalizzata alla ricerca di base ed a fornire servizi alle organizzazioni non governative.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati (O8 / P6 / D5)

All'inizio la fondazione non incontrò molti proseliti, perché le tematiche portate avanti non erano di facile lettura. Dopo qualche tempo, comunque, la fondazione ha ricevuto il sostegno del WWF Svizzera.

PSR non ha scopi politici ed il suo progetto è ben accetto da tutti gli schieramenti. PRS coopera con il dipartimento federale dell'agricoltura ed è supportata a livello federale ed internazionale. PSR coopera con il governo federale, partecipando attivamente al «*Congress from Leipzig*» della FAO.

A seguito del grande successo ottenuto a livello locale, PSR ha partecipato in (e supervisionato) vari progetti in ambito europeo. SAVE, un'associazione derivata da PSR, coordina altre associazioni ed i gruppi di interesse nazionali, attivando una stretta collaborazione con le organizzazioni non governative regionali e nazionali.

WOOD CHAIN APPENZELL (WCA)

Wood Chain Appenzell è un'iniziativa che mette assieme l'intero ciclo economico del legno con l'obiettivo di valorizzare questa importante risorsa dei cantoni di Appenzell, creando un *network* di operatori che producono, vendono, distribuiscono, commercializzano e lavorano il legno ed i suoi prodotti. WCA è nata per l'iniziativa di un imprenditore attraverso la creazione di un gruppo di studio sull'utilizzo del legno come risorsa endogena. L'attività della WCA comprende gruppi di studio, conferenze e lezioni sull'impiego del legno nelle costruzioni ecologiche (bioarchitettura, bioedilizia, etc.), escursioni, presentazioni e pubblicazioni di articoli nei giornali e nelle riviste locali al fine di far crescere la consapevolezza di produttori, fornitori, clienti e delle comunità locali.

STRUMENTI:
Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate
(O3 / P1 / D3)

Una specifica e permanente tavola rotonda è organizzata per coordinare e armonizzare i differenti interessi economici. Lo scopo è quello di mettere insieme tutti gli attori della filiera del legno, mediando i possibili conflitti e stimolando la coesione sociale, per migliorare le condizioni economiche, ambientali e socioculturali locali.

Il comune interesse nella rivalorizzazione del legno come risorsa locale ha accresciuto il senso di partecipazione collettiva, nonostante la resistenza di un certo numero di operatori (ad esempio, proprietari di foreste e di segherie) i quali non condividono le visioni di lungo termine che è alla base di questa iniziativa.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati
(O8 / P6 / D5)

Esiste una forte concordanza tra gli obiettivi di sviluppo del Cantone e la WCA: la carenza di legname aveva infatti costituito un serio problema nei venti anni precedenti. Il Cantone supporta la WCA con consulenza e tecniche ed amministrative. E' soprattutto utile il lavoro del corpo forestale cantonale che partecipa attivamente al progetto. Il Cantone fornisce anche parte dei finanziamenti necessari all'iniziativa.

La WCA è considerata un buon esempio di azione innovatrice, attraverso la sua attività di consulenza e suggerimenti per la popolazione, le industrie del legno, le piccole e medie imprese e varie associazioni.

APPENZELL RUNDUM GESUND (ARG)

ARG è una società per azioni nata dalla cooperazioni tra aziende agricole, associazioni di agricoltura biologica e contadine, una organizzazione turistica locale, proprietari di hotel, negozi e tenute agricole oltre che da associazioni di consumatori.

ARG è una società per azioni di *marketing* regionale. Essa commercializza e valorizza i prodotti locali, tramite una stretta cooperazione tra vari attori economici e sociali, tra i quali le associazioni di: agricoltori, per l'agricoltura biologica, donne impegnate nell'agricoltura, operatori turistici ed albergatori, allevatori e consumatori.

Marchi di qualità e *marketing* dei prodotti locali sostengono, oltre all'agricoltura, il turismo, la cultura ed il paesaggio dell'area.

STRUMENTI:
Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati
(O8 / P6 / D5)

L'idea di istituire un marchio di qualità per i prodotti locali risale al 1995 ad opera di un piccolo gruppo di operatori agricoli, alimentari e turistici. Costoro furono i primi a finanziare l'iniziativa, con il supporto del Cantone e di una fondazione privata, fissando standard di qualità ed organizzando una struttura di controllo per la certificazione d'origine.

Oggi, ogni impresa interessata alla certificazione DOC sigla un accordo vincolante con ARG e deve agire secondo uno specifico codice comportamentale.

La società, che conta 100 azionisti, ha concesso licenze DOC a 44 imprese agricole, 17 aziende alimentari e 18 servizi turistici. Le maggiori difficoltà, ancora presenti, sono rappresentate dalla mancanza di orientamento alla soddisfazione del cliente da parte di alcuni operatori dei settori turistico ed alimentare, nonché da atteggiamenti non fortemente motivati e convinti. In ogni caso, ARG ha ottenuto un significativo successo sia finanziario, sia come consenso da parte della popolazione, e, recentemente, è stato anche siglato un contratto di fornitura di prodotti DOC con la compagnia area nazionale.

ELETRONIC MALL BODENSEE (EMB)

Elettronic Mall Bodensee (EMB) è un mercato virtuale che offre informazioni su imprese, eventi culturali, quotidiani, riviste ed atti amministrativi inerenti al mondo degli affari ed alla collettività. Il progetto, lanciato nel 1996, ha riscosso un grande successo perché è finalizzato ad aiutare gli attori locali nella creazione di progetti ad alto tasso di innovazione e creatività, nonché ad assistere lo sviluppo di quelli già in atto. Infatti, EMB ha per obiettivo il rafforzamento dell'economia locale e regionale, attraverso la creazione di nuovi servizi, il miglioramento dell'accesso all'informazione e la sua trasparente circolazione. EMB è considerato il maggior fornitore ed uno dei migliori successi di regionalizzazione della rete Internet. In sintesi, EMB ingloba tutte le caratteristiche di un progetto di successo: innovazione, regionalizzazione, apprendimento e comunicazione, creazione e condivisione di profitti.

STRUMENTI:

*Ricerca &
Sviluppo
(O9 / P3 / D1)*

La creazione di EMB è dovuta all'iniziativa del dipartimento per lo sviluppo economico del Cantone ed il Dipartimento di Economia dell'Università di St. Gall. Altre importanti istituzioni scientifiche sono attivamente coinvolte in EMB: Università e Steinbess-Transfer Center di Costanza (Germania); Technological Centre Dornbirn e Vorarlberger Rechenzentrum di Dornbirn (Austria); Institute of Innovation Management (IWI) e Delta Consulting Group di St. Gallen. Una specifica società cura la struttura, la gestione e le attività di EMB (compresi *marketing*, amministrazione e gli aspetti legali, valutazione della qualità dell'intero progetto). L'IWI dell'Università di St. Gallen ha curato l'elaborazione del progetto studiandone nei dettagli la possibile organizzazione. Il primo piano operativo è del dicembre 1995, dopo sole tre settimane, nel gennaio 1996 è cominciata la fase di attuazione che, in soli cinque mesi, ha reso il servizio EMB attivo.

*Flessibilità
organizzativa
(O8 / P8 / D5)*

La struttura flessibile di EMB ha permesso una rapida diffusione di una visione di sviluppo basata sulla cooperazione interregionale. Un contributo in questa direzione è venuto dagli interventi di sostegno previsti dal programma europeo INTERREG, oltre che da iniziative e programmi di altre istituzioni.

Le maggiori difficoltà sono rappresentate dall'alto costo delle strutture e degli strumenti tecnologici necessari all'adeguamento continuo alle più moderne tecnologie. Il ritorno sugli investimenti non è ancora garantito da un adeguato mercato e c'è ancora poca volontà, da parte della popolazione dell'area del Lago di Costanza, di sostenere l'iniziativa con contributi finanziari di lungo termine. Inoltre, il mercato è fortemente competitivo con una forte presenza di imprese ed interessi privati. Di conseguenza, EMB, in quanto iniziativa sostenuta da istituzioni pubbliche, trova difficoltà ad agire in un'area di attività profittevoli.

VIRTUAL FACTORY (VF)

La Virtual Factory è un *network* creato per incrementare la ricerca e le capacità di sviluppo a favore delle imprese di ingegneria meccanica. L'idea è stata sviluppata dalla Università di St. Gall (Technological Management Institute - ITEM) per combinare la flessibilità delle piccole aziende con i vantaggi di quelle di maggiore dimensione.

STRUMENTI:

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati
(O8 / P6 / D5)

La costituzione del *network* è avvenuta per fasi successive e sovrapposte. Dapprima è stata compiuta un'analisi sulle possibili forme di cooperazione bilaterale. Ne è risultata una sintesi sugli intrecci relazionali applicabili a vari campi di attività e sulle precondizioni necessarie allo sviluppo del *network*.

Successivamente, l'ITEM ha elaborato il concetto della *Virtual Factory*, individuando le tipologie di consulenza tecnica, l'appropriata infrastruttura e le componenti di servizio.

Queste due fasi sono state supportate dalla commissione federale per la tecnologia e l'informazione (KTI) e dal programma di ricerca internazionale EUREKA, oltre che dai contributi delle aziende e delle istituzioni partecipanti al progetto.

Le intenzioni attuali sono quelle di rendere la *Virtual Factory* in grado di agire autonomamente sul mercato, confrontandosi con la concorrenza e, quindi, ramificare il *network* con postazioni locali (satelliti).

Ricerca & Sviluppo
(O9 / P3 / D1)

La *Virtual Factory* connette 14 aziende con dimensioni eterogenee. Infatti, il numero dei loro dipendenti varia da un minimo di 16 ad un massimo di 7000. Ogni azienda contribuisce al *network* con la propria competenza e riceve un intenso flusso di comunicazione e conoscenza, alimentato dalla cooperazione per lo sviluppo di specifici temi di ricerca.

La maggior parte delle imprese considera con interesse gli obiettivi e gli scopi del progetto, vedendo in esso l'apertura di nuove opportunità, anche di carattere economico. Per molte imprese si tratta di una nuova esperienza che:

- valorizza coinvolgimento e fiducia reciproca a vantaggio di una maggiore capacità di competere nei mercati interregionali; favorisce una comunicazione interattiva e stimola ad agire;

- aumenta la capacità di risolvere i problemi velocemente, operando con strutture fortemente semplificate.

Si sono, comunque, presentate alcune difficoltà. Trattandosi di un progetto fortemente innovatore, la sua gestione è ancora ricca di tentativi e, spesso, di errori. La selezione dei partecipanti avrebbe dovuta essere condotta con maggiore attenzione al collegamento tra le loro diverse competenze. Molte imprese hanno possibilità di partecipare, ma poche hanno già competenze di eccellenza. Mentre è consistente il contenuto scientifico del progetto, alcuni aspetti pratici sono stati trascurati, tra i quali quelli dell'uso concreto della tecnologia. La partecipazione al progetto è spesso un difficile compito per le imprese, prese singolarmente.

CAPITOLO 8

BUONE PRATICHE SPERIMENTATE DAGLI ATTORI LOCALI MITTELHESSEN - GERMANIA

Il Land (o Stato) di Hessen⁶⁰ (6.027.000 abitanti su 21.114 km²) è stato creato nel 1945 da parte del governo militare americano, combinando parti del territorio di Hessen-Darmstadt con parti della Prussia che erano appartenute a sei differenti territori prima delle guerre di unificazione, condotte da Bismarck.

Gli attuali distretti amministrati (tre) sono stati formati solo nel 1981, insieme alla ridefinizione delle contee. Il risultato di tali cambiamenti si nota nel fatto che l'identità storica corrisponde solo molto vagamente alla struttura politico – amministrativa, mentre le reali reti sociali ed economiche si estendono fuori di essa, ed esistono ancora divisioni nella cultura e nella memoria storica delle popolazioni degli attuali distretti e delle loro contee.

Hessen è una delle regioni europee più ricche, essendo un'importante area industriale (chimica, automobili, macchinari, attrezzature elettriche e per il settore delle costruzioni) ed avendo un complesso tessuto imprenditoriale, costituito da grandi (ad esempio, Opel, Höchst), medie e piccole aziende. Molte aree di Hessen sono urbanizzate e poche sono quelle rurali, concentrate al nord ed centro del Land.

Il governo di Hessen ha un forte ruolo nel sistema politico della Germania federale. Sin dal 1982, mentre a livello federale prevaleva una maggioranza conservatrice, Hessen è stata governata prevalentemente da una coalizione «rosso - verde» (socialdemocratici e verdi). Quindi, in molti settori, le politiche regionali hanno cercato di distinguersi rispetto a quelle nazionali e molto interesse è stato posto agli aspetti dello sviluppo sostenibile. Inoltre, va tenuta presente la particolare attenzione a favore delle iniziative imprenditoriali della regione (ad esempio, nel 1991 erano disponibili più di 50 programmi europei e più di 100 programmi federali e statali).

Mittelhessen è uno dei tre distretti amministrativi del Land di Hessen (con un presidente in rappresentanza del governo del Land e senza un proprio consiglio) e comprende cinque contee (con propri consigli eletti dalla popolazione).

E' una regione (1.000.000 di abitanti, 5.281 chilometri quadrati) situata a nord dell'area metropolitana di Frankfurt ed ha come principali città Giessen e Wetzlar, rispettivamente con 73.000 e 53.500 abitanti.

La regione è circondata da una serie di colline e montagne. Le foreste coprono il 39% del territorio e l'agricoltura il 45%. Il turismo è importante in alcune aree ed è diminuito considerevolmente negli ultimi anni.

L'influenza di Frankfurt (651.000 cittadini, terziario avanzato, 400 banche, la fiera e l'aeroporto) sugli abitanti di Mittelhessen è evidente. Molti di costoro considerano la propria regione, in qualche modo, inferiore ed arretrata rispetto a Frankfurt e esiste un consistente pendolarismo verso tale area.

⁶⁰ Rainer Röder and Ruggero Schleicher-Tappeser (1998), *Central Hessen. An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development*, EURES discussion paper dp-69

Ad eccezione della contea di Vogelsberg (con una densità di 81 abitanti per chilometro quadrato), la regione è prevalentemente urbanizzata. La crescita della popolazione è stata considerevole (+9,8% tra il 1987 ed il 1994), ma si prevede una fine di tale incremento per l'anno 2000. La popolazione straniera ammonta al 9%, meno della media del 13% registrata in tutta l'area geografica di Hessen.

La struttura economica di Mittelhessen è tradizionalmente industriale ed orientata alle esportazioni. Nel 1994, esse ammontavano al 22% dell'intero valore della produzione e l'occupazione industriale al 39% (Hessen 33%, Germania 35%), mentre quella del terziario privato al 36% (Hessen 46%, Germania 41%). Il tasso di disoccupazione (9,9% nel 1996) è sopra alla media di Hessen (9,3%) ed indica la necessità di un cambiamento strutturale. Dopo il declino della grande industria pesante (acciaio e carbone), il ruolo delle piccole e medie imprese è diventato importante in settori quali la lavorazione dei metalli, macchine, ingegneria di precisione ed ottica. Anche le attività farmaceutiche, elettrotecniche e la tecnologia ambientale hanno accresciuto la propria importanza. Molta attenzione è posta alla ricerca e sviluppo, con le Università di Marburg e Giessen ed un centro per il trasferimento della tecnologia. Alto viene considerato anche il livello di istruzione. L'agricoltura, le attività forestali e della pesca contribuiscono poco al PIL regionale (1,1%). Il 30% delle aziende agricole ha meno di cinque ettari, mentre il 10% più di cinquanta ettari. Prevalgono le terre coltivate e solo in alcune limitate aree, i pascoli coprono metà della superficie agricola.

ZAUG (GIESSEN CENTRE FOR EMPLOYMENT AND ENVIRONMENT)

ZAUG è un'impresa sociale per la formazione professionale e l'istruzione. Nata nel 1988, essa rappresenta un chiaro esempio di iniziativa locale per l'occupazione basata su una forte *partnership* tra la contea di Giessen e varie autorità locali, che assicurano la continuità del necessario sostegno finanziario. Il successo di ZAUG è dovuto al modo innovatore, con il quale la città di Giessen ha cercato di attuare una politica attiva del lavoro per rispondere ai problemi legati ad un elevato tasso di disoccupazione (16%) ed alla crescita delle spese per l'assistenza sociale. ZAUG, nel 1996, impiegava circa 620 persone in due principali aree di attività. La prima area consiste nel sostegno all'occupazione, tramite consulenza, progetti professionali individuali, formazione ed educazione, apprendistato (nei propri laboratori o presso altre aziende in dodici settori occupazionali), corsi preparatori, specifica consulenza e formazione per le donne. La seconda area riguarda lo sviluppo di attività imprenditoriali, soprattutto nei settori del riciclo e delle tecnologie ambientali. ZAUG è sempre stata al centro di vivi dibattiti pubblici. Infatti, essendo una struttura privata con finalità sociali, essa ha un importante ruolo nel miglioramento della situazione socio – occupazionale ed ha positivi effetti sui bilanci delle autorità locali.

STRUMENTI:

Incubatore di risorse locali (O1 / P5 / D2)

La visione e l'approccio di ZAUG si basano sulla combinazione tra le potenzialità dei giovani in cerca di occupazione, dei giovani accademici, dei lavoratori formati o da formare, e l'impiego di finanziamenti pubblici nell'emergente mercato dei servizi per l'ambiente (soprattutto riciclo). Si tratta di mercati che, nella loro fase iniziale, sono fortemente legati alle politiche adottate dalle istituzioni pubbliche, e questo ha costituito un vantaggio aggiuntivo alle iniziative portate avanti dalla ZAUG.

<p><i>Ricerca & sviluppo</i> (O1 / P14 / D2)</p>	<p>La suddetta combinazione ha portato ad evidenti successi in termini economici, sociali, culturali ed ambientali. Essa ha contribuito allo sviluppo della regione e dell'equità al suo interno, favorendo una valorizzazione delle potenzialità individuali e sociali delle persone impegnate nel progetto, che va oltre alle sue specifiche finalità.</p>
<p><i>Integrazione di differenti attività</i> (O7 / P3 / D2)</p>	<p>In collaborazione con le Università ed il centro per il trasferimento della tecnologia, i laboratori ZAUG hanno sviluppato nuove tecniche di riciclo. Un brevetto per lo smontaggio di televisori ha portato alla creazione di una specifica impresa che, ora, opera anche fuori della regione. Ricerca e sviluppo applicate al settore dell'ingegneria biotecnica hanno consentito l'istituzione di una divisione separata per il disegno e la costruzione di impianti di trattamento delle acque reflue, a piccola scala e basso costo.</p>
<p><i>Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati</i> (O9 / P10 / D3)</p>	<p>ZAUG combina servizi sociali, consulenza, centri di formazione professionale ed attività produttive in vari settori (sartorie, lavanderie, ristoranti e catering, agenzie di lavoro temporaneo, aziende agricole biologiche, aziende di coltivazione di funghi, imprese edili, imprese di costruzione di impianti di trattamento di acque reflue, impianti di riciclo, etc.). La gestione è flessibile e tesa a soluzioni innovatrici, basate sulla partecipazione delle persone coinvolte e finalizzate ad offrire loro buone opportunità per lo sviluppo professionale e personale, stimolando capacità proattive per agire sul mercato e rispondere prontamente alle esigenze dei clienti.</p>
<p><i>Agenti locali di sviluppo e cambiamento</i> (O9 / P16 / D4)</p>	<p>Questo stile imprenditoriale, orientato a combinare le finalità sociali con quelle economiche ed ambientali, ha reso visibile ZAUG come struttura a servizio delle comunità locali, pur se ha inizialmente sollevato una certa diffidenza da parte delle imprese più tradizionali.</p>
<p><i>Integrazione di differenti livelli e dimensioni</i> (O8 / P7 / D3)</p>	<p>ZAUG ha acquisito sostegno e considerazione da un ampio numero di attori locali, con i quali sviluppa un intenso <i>networking</i> sociale. Anche l'uso dei mezzi di comunicazione, quali la stampa locale, è stato essenziale. Amministratori, istituzioni, politici di differenti partiti hanno compreso l'utilità delle iniziative di ZAUG e le hanno sostenute in situazioni difficili e per individuare nuove opportunità. Anche la diffidenza iniziale, espressa da alcune imprese e dalla Camera di Commercio sulle strategie ZAUG tese ad un cambiamento strutturale a favore dello sviluppo locale, è diminuita progressivamente.</p>
<p><i>Integrazione di differenti livelli e dimensioni</i> (O8 / P7 / D3)</p>	<p>ZAUG è stata capace di mobilitare un ampio sostegno a livello locale, statale, federale ed europeo. Si tratta di un sostegno finanziario e politico, ma anche di consenso ed incoraggiamento pubblico. ZAUG ha avuto una considerevole influenza nel varo del programma del Land di Hessen «Lavoro invece di assistenza», che finanzia adeguatamente lo sviluppo di iniziative similari.</p>

STEUBEN – KASERNE (SK)

Con questa iniziativa, una caserma di Giessen è stata trasformata in un parco industriale. La fine della guerra fredda aveva considerevolmente ridotto le truppe che stazionavano in Germania. Per molte località, questo ha significato la perdita contemporanea di occupazione e nuove opportunità di crescita economica. Spesso, le sedi militari erano localizzate in attrattive aree urbane. Aiuti statali e legati a specifici programmi dell'Unione Europea hanno facilitato la transizione all'uso civile dell'area destinata a caserma. Il progetto è iniziato nel 1991, prima dell'abbandono totale da parte delle truppe. Venne costituito un gruppo di lavoro presso l'amministrazione comunale. Il piano di risanamento venne concluso nel 1995 e nel 1997 vennero firmati i contratti per l'acquisto dell'area da parte dell'amministrazione federale.

STRUMENTI:

*Coordinamento
sinergico
(O2 / P16 / D3)*

L'amministrazione comunale ha promosso un lavoro di squadra per giungere velocemente all'elaborazione del piano di risanamento, coinvolgendo diverse competenze e utilizzando nuovi strumenti quali i «contratti di sviluppo urbano». Particolare enfasi è stata posta sulla qualità ambientale dell'area interessata. Alcuni sostengono, comunque, che l'aspetto ambientale dovrebbe ulteriormente essere migliorato. Inoltre, nonostante tutti gli sforzi, non è stato facile trovare gli attesi investitori e la negoziazione con la tesoreria federale ha richiesto molto tempo.

VOGELSBERG DEVELOPMENT COMPANY (LEADER GROUP - VLG)

La contea di Vogelsberg è l'area più estesa e rurale del distretto di Mittelhessen. Essa ha svolto un'intensa azione a favore dello sviluppo locale, ottenendo supporto finanziario tramite dal Land di Hessen (Programma Regionale Rurale). Seguendo una lunga esperienza di iniziative locali e di discussioni, nel 1991, la sezione «ambiente ed occupazione» della Contea ottiene i finanziamenti dall'Unione Europea per un progetto di sviluppo nell'ambito del programma LEADER I, ed ulteriori finanziamenti vengono acquisiti da LEADER II. Nel 1994, è stato costituito il Vogelsberg LAEADER Group (VLG) con il compito di: promuovere, sostenere e guidare progetti specifici; facilitare il dialogo tra gli attori locali e regionali; agire come centro di scambio e diffusione delle informazioni; incoraggiare varie forme di collaborazione e fornire consulenza per la gestione dei vari progetti. Tali attività sono coordinate da un direttore e tre addetti, oltre a diciotto membri del «consiglio di supervisione», formalmente riconosciuto come gruppo di sviluppo regionale dallo stato di Hessen. VLG è diventato un punto di riferimento istituzionale per le politiche di sviluppo locale, basate su strategie di lungo termine.

STRUMENTI:

*Incubatore di
risorse locali
(O9 / P5 / D4)*

VLG combina e sviluppa diverse risorse locali, adottando alcuni importanti metodi: mettere insieme un'ampia gamma di attori; elaborare un piano di sviluppo regionale che identifichi e proponga il miglior uso possibile delle risorse disponibili; creare un *network* di progetti diversi ed interrelati; trovare e finalizzare finanziamenti esterni a sostegno di iniziative innovative.

<p><i>Accordi e patti di sviluppo locale (O8 / P8 / D4)</i></p>	<p>VLG ha attuato significative iniziative, quali: un corso di formazione sulla gestione dell'innovazione e sull'Euromanagement (con la partecipazione di 26 imprese, 10 delle quali ottengono certificazione di qualità ISO); un servizio di informazione («Vogelsberg – Online») per sviluppare le strutture di comunicazione delle aree rurali; una varietà di servizi di base a livello regionale e di iniziative culturali.</p>
<p><i>Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate (O9 / P11 / D4)</i></p>	<p>VLG ha elaborato una strategia di sviluppo, svolgendo un'analisi dettagliata dei problemi e delle opportunità locali ed individuando le priorità di azione. Tale strategia è stata negoziata con l'ufficio decentrato del Land di Hessen, preposto allo sviluppo regionale, giungendo ad un accordo formalizzato con un documento di programmazione che costituisce parte organica delle politiche strutturali di Hessen (ed ottenendo così supporti finanziari nell'ambito del Programma Regionale Rurale).</p>
<p><i>Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati (O9 / P10 / D4)</i></p>	<p>VLG svolge un'intensa ed efficace azione di rafforzamento, promozione e sviluppo del <i>networking</i> sociale e delle identità delle comunità sociali. Essa consiste nel coinvolgimento delle popolazioni locali, tramite eventi organizzati regolarmente che mettono insieme amministrazioni pubbliche, imprenditori, esperti e organizzazioni non governative. I temi finora affrontati sono stati: alleanza per una formazione di qualità, mobilità e turismo, commercio regionale, qualificazione ed occupazione, programmi europei di aiuto allo sviluppo locale.</p>
<p><i>Agenti locali di sviluppo e cambiamento (O10 / P8 / D4)</i></p>	<p>VLG persegue la combinazione di finalità pubbliche e sociali con quelle di natura imprenditoriale. A tal fine, VLG, pur essendo stata promossa dalle autorità locali, agisce come un'impresa privata. Tale forma giuridica consente maggior flessibilità e capacità di intervento, facilitando la collaborazione tra pubblica amministrazione, imprese, altre iniziative locali ed organizzazioni non governative, nonché relazioni intense con i vari livelli di governo, da quello locale sino alla Commissione Europea.</p>
<p><i>Agenti locali di sviluppo e cambiamento (O10 / P8 / D4)</i></p>	<p>Essenziali per il successo di VLG, come agenzia di sviluppo locale, sono la composizione ed il ruolo del suo «consiglio di supervisione». La sua composizione garantisce la presenza di rappresentanti di vari gruppi di interesse locale, quali: autorità locali, Camera di Commercio, sindacati dei lavoratori, associazioni imprenditoriali, organizzazioni turistiche, iniziative culturali, organizzazioni di donne, iniziative di creazione di occupazione e di imprese. Il suo ruolo centrale consiste nella definizione di strategie di lungo termine, nella creazione di contatti, nell'apertura di opzioni basate sull'individuazione di risorse e sulla diffusione di idee innovatrici. In tal modo, il «consiglio di supervisione» è il nucleo basilare per amplificare gli impulsi di innovazione tramite un forte <i>networking</i> sociale, economico e culturale.</p>

BURGWALD DEVELOPMENT GROUP (BDG)

La foresta di Burgwald è una delle più grandi e non frammentate foreste della Germania. In questa area di circa 480 km² che si estende su due contee e due distretti amministrativi, vivono 50.000 persone. Il declino dell'agricoltura, una certa carenza di infrastrutture e di opportunità occupazionali, nonché l'emigrazione dei giovani rappresentano i problemi principali. Quest'area regionale è distante dalle grandi agglomerazioni e ha lo svantaggio di essere divisa da confini amministrativi.

Il gruppo di sviluppo «Burgwald – Region» (BDG) è un'associazione riconosciuta come GAL (gruppo di azione locale) sin dal 1995, nell'ambito del programma dell'Unione Europea LEADER II. Città, comuni, organizzazioni, associazioni, imprese e singole persone sono coinvolte da BDG per avviare e sostenere uno sviluppo integrato dell'area, tramite progetti innovatori ed un attivo *networking*. I progetti più importanti sostenuti da BDG (che ha un direttore a tempo pieno e tre addetti a tempo parziale) sono: una fiera regionale; un evento culturale biennale (in autunno ed in alternanza con la fiera); una strategia per il turismo compatibile dal punto di vista ambientale e sociale; le «pagine gialle» per la regione di Burgwald, distribuite gratuitamente a tutte le famiglie e riguardanti la completa informazione sulla regione, le sue attività, i suoi servizi e le sue imprese. Nonostante la sua positiva azione, BDG non è stato ancora riconosciuto ufficialmente come gruppo di sviluppo regionale dallo stato di Hessen (nell'ambito del Programma Regionale Rurale).

STRUMENTI:

Incubatore di risorse locali (O7 / P8 / D4)

BDG è riuscito, con successo, a mobilitare molti attori locali, stimolando il loro impegno in molte iniziative di successo. L'identità dell'area è continuamente rafforzata con progetti coerenti con il paesaggio, la cultura, l'artigianato, le piccole e medie imprese e le tradizioni locali. La divisione del territorio in diverse configurazioni amministrative richiede un particolare impegno per riscoprire i punti di forza di un'area periferica, tendenzialmente dimenticata ed in declino. La creazione di progetti innovatori, con il contributo di LEADER ed altri programmi, svolge un ruolo determinante per aprire nuove opportunità ed introdurre nuove forme di cooperazione.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate (O5 / P6 / D6)

BDG organizza gruppi di lavoro permanenti, ai quali partecipano, a scadenze regolari, molti attori locali delle aree territoriali di Burgwald. I temi trattati includono: turismo, conservazione del patrimonio naturale, cultura, economia, energia e protezione climatica. Tali gruppi hanno contribuito efficacemente all'analisi delle condizioni e delle opportunità locali, favorendo l'avvio e l'implementazione di nuovi progetti.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati (O9 / P9 / D4)

La mobilitazione dell'iniziativa privata per finalità di comune interesse pubblico è stata una delle chiavi di successo di BDG, tra cui quella delle «pagine gialle». Infatti, pur essendo stata promossa dalle autorità locali, BDG ha come scopo quello di unire interessi pubblici e privati in progetti comuni, dando spazio a quel tessuto imprenditoriale (presente in varie parti della regione) che finora non ha ancora espresso una chiara visibilità pubblica.

*Agenti locali di
sviluppo e
cambiamento
(O9 / P10 / D2)*

BDG ha avuto successo nell'acquisire un attivo sostegno da parte di un grande numero di attori locali, pubbliche amministrazioni, imprese, iniziative ambientali, culturali e di altro genere. Tale risultato è dovuto anche alla composizione del suo comitato esecutivo (11 membri) che rappresenta diversi gruppi di interesse e realtà locali. Per stimolare partecipazione, coinvolgimento ed impegno personale e di gruppo, è stata adottata una politica di informazione aperta (anche tramite una *newsletter* regolarmente distribuita a tutte le famiglie).

CAPITOLO 9

STRUMENTI DERIVATI DALLE BUONE PRATICHE EMERSE NEI CASI STUDIO DELLE CINQUE REGIONI EUROPEE

I capitoli precedenti (dal n. 3 al n. 8) hanno mostrato come dalle buone pratiche, finora esaminate in alcuni contesti locali europei, emerge un gruppo basilare di strumenti.

Ricostruendo i contenuti che ciascuno strumento ha assunto nei vari contesti locali, è possibile giungere alle seguenti descrizioni.

Incubatore di risorse locali

Azioni, progetti e strutture (organismi pubblici, imprese, agenzie, etc.) diventano «incubatori di risorse locali» (naturali, umane ed economiche) quando sviluppano nuovi approcci ed opportunità per usarle in maniera sostenibile. Gli approcci variano da un contesto ad un altro essendo basati sulle necessità e sui punti di forza socioculturali delle specifiche comunità locali. Gli incubatori sono promossi dall'iniziativa di singole persone, di autorità locali e regionali, nonché tramite *partnership* tra soggetti pubblici e privati. Il successo degli incubatori dipende dalla loro capacità di stimolare il supporto e la partecipazione delle popolazioni locali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- migliorare conoscenza, attitudini e stili di vita locali verso una combinazione sostenibile del capitale naturale, di quello umano e di quello creato dall'uomo;
- valorizzare le risorse locali, riscoprendone significati spesso nascosti o dimenticati;
- ottimizzare le dinamiche socioculturali ed economiche in relazione alla suddetta valorizzazione;
- promuovere alternative alle attività economiche ed alle modalità di produzione e di consumo attuali.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate

Esse sono lo strumento fondamentale per catalizzare l'interesse di attori, gruppi di interesse e comunità locali, favorendo la loro proattiva partecipazione all'elaborazione ed all'implementazione di politiche ed iniziative finalizzate allo sviluppo sostenibile. Possono assumere differenti forme di organizzazione e gestione (riunioni, consultazioni, tavole rotonde permanenti, forums, etc.) a seconda dei problemi, delle dimensioni e degli interessi locali, nonché del supporto politico e delle risorse disponibili.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rappresentare le varie componenti di una comunità;
- collegare le parti nascoste (ed emarginate) con quelle visibili (e legittimate) della società civile;
- stimolare collaborazione e cooperazione;
- migliorare i legami e le relazioni tra le persone, le loro comunità ed istituzioni;
- negoziare significati, valori, visioni di sviluppo e risultati attesi;
- determinare soluzioni condivise dagli attori locali e dalle loro comunità;
- diffondere informazioni e migliorare le capacità sociali e comunicative dei vari soggetti coinvolti.

Ricerca & Sviluppo

Azioni di vario tipo sono dirette a migliorare i legami tra la ricerca e le comunità locali, tra conoscenza scientifica e saperi locali al fine di facilitare lo sviluppo di attività che valorizzano le risorse locali in maniera sostenibile. Tali azioni coinvolgono settori pubblici e privati, organizzazioni di ricerca ed Università. I progetti di maggior successo sono basati: sulla chiara percezione delle necessità dei vari segmenti sociali di una comunità locale; sul ruolo svolto dai loro attori chiave nel guidare, stimolare, finalizzare ed utilizzare la ricerca; sul coinvolgimento delle popolazioni interessate; sulla creazione di durevoli reti di informazione per la diffusione dei risultati della ricerca.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- favorire l'uso consapevole di tecnologie innovatrici da parte delle imprese locali;
- combinare necessità e forze rilevanti, espresse da differenti attori, per il beneficio di tutta la comunità locale;
- migliorare la consapevolezza e la conoscenza di importanti questioni, da parte della popolazione;
- fornire un base scientifica per la risoluzione di problemi complessi;
- stimolare collaborazione e cooperazione;
- trovare soluzioni che siano condivise dagli attori locali e dalle loro comunità.

Scambio e condivisione di saperi

Scambi (bilaterali e multilaterali) e la condivisione di saperi (tra comunità locali e regionali) sono necessari per stimolare creatività ed innovazione, facilitando l'emersione di nuovi approcci ed allargando la base della conoscenza locale. Questo strumento è estremamente utile sin dalle fasi iniziali di individuazione e creazione delle visioni di sviluppo, di elaborazione di programmi, progetti ed iniziative.

In genere, gli attori locali, partendo dalla percezione dell'esistenza di iniziative di successo, acquisiscono informazioni più dettagliate ed avviano uno scambio diretto di esperienze. Tale dinamica è determinata dal loro interesse ad usare nuove conoscenze per la soluzione dei problemi presenti nelle proprie comunità. Pertanto, questo strumento è efficace, quando le comunità locali sono pienamente coinvolte, dando loro opportunità di interagire con esperti, combinando approcci *top down* (dall'alto verso il basso) e *bottom up* (dal basso verso l'alto).

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- costruire o ricostruire legami tra attori e comunità locali;
- promuovere nuova conoscenza indispensabile allo sviluppo sostenibile;
- valorizzare le risorse locali e una loro saggia utilizzazione;
- aumentare la coesione locale, dal punto di vista economico e sociale;
- introdurre nuove culture ed attività nella comunità locale.

Alleanza tra produttori e consumatori

Il coinvolgimento dei clienti nelle azioni e nelle attività è diventato un metodo basilare per sviluppare modalità sostenibili di produzione e consumo di beni e servizi. Si tratta di varie tipologie di azioni indirizzate al miglioramento delle relazioni tra produttori, clienti e fornitori, come gruppi interagenti che mettono insieme risorse e le usano tramite congiunte iniziative.

Tali azioni rafforzano la capacità di tutti gli attori, aumentando la loro reciproca comprensione e solidarietà, e aprendo opportunità per un nuovo scambio di valori, visioni, comportamenti e risultati attesi. Misure di sostegno *top down* (dall'alto al basso), promosse dai governi regionali, nazionali, locali, dalle imprese e dall'Unione Europea, aiutano la creazione di nuove forme e strutture per sviluppare nuove alleanze ed attività.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere nuove opportunità per migliorare l'utilizzazione delle risorse locali tramite iniziative di cooperazione;
- introdurre un approccio integrato per la soluzione dei problemi locali;
- creare un ambiente sociale, culturale ed istituzionale di sostegno alla promozione della diversità;
- stimolare cambiamenti degli stili di vita individuali e sociali a favore di attitudini e comportamenti più sostenibili di quelli attuali.

Accordi e patti di sviluppo locale

Si tratta di azioni che creano visioni di sviluppo negoziate tra attori e comunità locali e gestite in stretta cooperazione. Per tali motivi, i processi decisionali più efficaci sono quelli che coinvolgono la massima quantità possibile di gruppi di attori locali. Dopo un periodo di maturazione, questi accordi cominciano a raccogliere un crescente consenso della popolazione; aspetto questo basilare per il loro successo. Molti di tali accordi riguardano la conservazione ed il miglioramento delle risorse locali (umane, naturali ed economiche).

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- costruire legami ed impegni tra comunità locali;
- migliorare la cooperazione tra differenti settori economici e sociali;
- aumentare la coesione sociale;
- promuovere conoscenze e metodi innovatori a favore di attività sostenibili;
- creare nuove opportunità per l'occupazione e lo sviluppo locale.

Integrazione di differenti attività

Essa è necessaria per stimolare un miglioramento continuo dei modelli di sviluppo e per diversificare singole attività (poli – funzionalità) e tessuti economici mono - settoriali. Spesso le crisi economiche ed occupazionali richiedono nuove attività e la loro integrazione, diversificando quelle consolidate ed in declino. La combinazione di diversi campi di attività tradizionali (agricoltura, servizi sociali, settori industriali, assistenza a persone disabili, servizi per l'occupazione, etc.) promuove nuove forme di pensare ed una creativa soluzione dei problemi.

Questo strumento caratterizza iniziative locali per lo sviluppo che cercano nuove fonti di occupazione tramite l'utilizzazione sinergica delle risorse locali ed un'adeguata diffusione della conoscenza.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- favorire innovazione e nuovi approcci, rendendo concreti e praticabili i percorsi verso lo sviluppo sostenibile;
- favorire lo scambio di informazioni e la creazione di nuove reti tra attori locali ed iniziative;
- stimolare imprenditorialità sociale ed economica;
- modificare attitudini e stili di vita delle comunità locali.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati

Un'importante opportunità per lo sviluppo sostenibile è costituita da azioni, ricerca e programmi sociali che mettono insieme interessi pubblici e privati, sociali ed individuali, in modo tale da produrre benefici per tutti i soggetti interessati. Alta tecnologia, conservazione della natura, servizi sociali e culturali, agricoltura alternativa ed attività industriali, sono alcuni dei possibili settori ove si tende a combinare l'iniziativa di associazioni e persone con quella dei soggetti pubblici al fine di migliorare le condizioni locali. Gli approcci sono molto variegati e sono caratterizzati dall'apertura mentale degli amministratori locali e da persone e gruppi proattivi che agiscono per portare avanti idee originali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere soluzioni di sviluppo alternative, soprattutto a favore di aree svantaggiate;
- stimolare innovazione per risolvere problemi economici e sociali di lungo termine;
- promuovere la cultura imprenditoriale;
- diversificare l'economia tramite la valorizzazione di risorse umane e naturali.

Integrazione di differenti livelli e dimensioni

Progetti di piccola scala possono avere importanti effetti su dimensioni territoriali più grandi (ad esempio, regionali). Azioni, usualmente avviate con specifici e limitati obiettivi, possono, dopo un successo iniziale, espandersi ed includere scopi più vasti, coinvolgendo una base più ampia di attori e determinando nuove relazioni tra differenti livelli di governo. Tali azioni diventano utili per stimolare progetti simili a livello regionale ed internazionale. Inoltre, l'integrazione di differenti dimensioni (piccole e grandi) e livelli (inferiori e superiori) di azione diventa estremamente importante quando una comunità locale si impegna a creare la propria Local Agenda 21.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- integrare le necessità locali in una più ampia dimensione di sviluppo regionale;
- creare diversità nella soluzione dei problemi;
- fornire opzioni ed alternative a favore della partecipazione delle popolazioni per affrontare e risolvere problemi di ampia portata;
- promuovere lo sviluppo di nuove reti tra attori, iniziative locali e settori differenti;
- creare nuove opportunità per lo scambio di conoscenza, visioni, stili di vita che sono orientati verso lo sviluppo sostenibile;
- mobilitare un ampio sostegno a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, applicando i principi di sussidiarietà istituzionale, sociale ed organizzativa.

Agenti locali di sviluppo e cambiamento

Programmi, progetti ed iniziative di sviluppo sostenibile vanno avanti solo tramite motivazione, impegno e sforzo di attori chiave locali, i quali mobilitano persone ed acquisiscono consenso da parte delle comunità sociali interessate. Il successo di tali sforzi dipende dalla capacità di affrontare bisogni sociali, minacce ambientali, problemi occupazionali, crisi economiche etc. Convinzioni individuali sono trasmesse in idee creative e di cambiamento a favore della comunità sociale. Spesso, partendo da questioni specifiche, gli attori chiave locali sono capaci di acquisire e diffondere una conoscenza innovatrice guardando ad approcci integrati, quali quelli necessari per la pianificazione territoriale. Quindi, gli attori chiave locali sono capaci di trasmettere conoscenza, amplificando importanti concetti, creando alleanze e promuovendo iniziative. Costoro agiscono come «agenti di cambiamento» favorendo nuove visioni di sviluppo e la loro condivisione da parte delle comunità sociali interessate.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere innovazione e capacità di assunzione del rischio;
- promuovere lo sviluppo di approcci multipli e sovrapponibili per la soluzione dei problemi;
- favorire la diffusione di pratiche sostenibili;
- creare nuove opportunità per soluzioni alternative;
- stimolare cultura ed imprenditorialità sociale ed economica.

Capitalizzazione delle esperienze

Il miglioramento della conoscenza è basato sulla capitalizzazione di esperienze multiple e diverse. La capitalizzazione è il risultato di azioni volte a raggiungere obiettivi di lungo periodo tramite investimento in capitale umano. Tali azioni hanno un lungo periodo di maturazione, dopo il quale sono visibili i primi risultati. Iniziative di successo devono continuare ad evolvere e cambiare per poter restare fattibili. Va assicurata la continuità, anche durante periodi problematici, tramite una forte cooperazione tra attori locali e regionali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rafforzare le capacità, attuali e future, di rispondere alle nuove sfide di sviluppo, affrontando, promuovendo ed anticipando il cambiamento;
- creare durevoli legami tra attori diversi;
- promuovere una visione comune, condivisa dalla popolazione, aprendo nuove opzioni e prospettive di sviluppo sostenibile;
- stimolare cultura ed iniziative proattive, basate sull'utilizzazione di tutte le potenzialità umane locali, assicurando eque opportunità tra uomini e donne, tra attuali e future generazioni, e stimolando il reinserimento sociale delle persone a rischio di emarginazione.

Flessibilità organizzativa

Questo strumento consente che programmi, progetti ed iniziative rispondano al continuo cambiamento della domanda sociale, combinando le particolari condizioni economiche e normative con una cultura organizzativa fortemente orientata al cliente. Essa è la principale forza creativa che aiuta a superare difficoltà ed avverse condizioni economiche. Infatti, progetti innovativi, che sono diretti allo sviluppo sostenibile, sono supportati da sistemi organizzativi flessibili, gestiti da persone con visioni di lungo periodo e con volontà di investire in nuove idee che possono creare cambiamento a favore dei loro clienti e delle comunità sociali interessate, preservando e migliorando la qualità degli ecosistemi ove costoro vivono.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere innovazione nei settori pubblici e privati a favore dello sviluppo sostenibile;
- creare strutture snelle in grado di far fronte a condizioni avverse nel lungo termine;
- promuovere una nuova cultura imprenditoriale capace di risolvere i problemi ed assumere i rischi di questa epoca;
- promuovere la diversità, creando un ambiente favorevole ad essa.

Coordinamento sinergico

Si tratta di uno strumento chiave per migliorare l'utilizzazione sostenibile di tutte le risorse locali (umane, naturali ed economiche). Il coordinamento può coinvolgere diversi gruppi di interesse pubblico e privato. Molte azioni riguardano il coordinamento di progetti di gestione delle risorse naturali e dell'inquinamento, utilizzando supporti tecnici, tecnologici e strutturali da parte di organismi pubblici e privati. Associazioni tra gruppi di interesse (sociale, culturale, economico ed ambientale) migliorano le capacità creative e gestionali di ciascuna componente, favorendo così l'emersione di nuove iniziative.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rafforzare la capacità, pubblica e privata, di rispondere alle nuove sfide dello sviluppo sostenibile;
- creare consapevolezza e consenso;
- espandere la base di esperienza e di conoscenze tecniche per creare e gestire i progetti;
- promuovere nuove forme di *networking* e *partnership*.

CAPITOLO 9

STRUMENTI DERIVATI DALLE BUONE PRATICHE EMERSE NEI CASI STUDIO DELLE CINQUE REGIONI EUROPEE

I capitoli precedenti (dal n. 3 al n. 8) hanno mostrato come dalle buone pratiche, finora esaminate in alcuni contesti locali europei, emerge un gruppo basilare di strumenti.

Ricostruendo i contenuti che ciascuno strumento ha assunto nei vari contesti locali, è possibile giungere alle seguenti descrizioni.

Incubatore di risorse locali

Azioni, progetti e strutture (organismi pubblici, imprese, agenzie, etc.) diventano «incubatori di risorse locali» (naturali, umane ed economiche) quando sviluppano nuovi approcci ed opportunità per usarle in maniera sostenibile. Gli approcci variano da un contesto ad un altro essendo basati sulle necessità e sui punti di forza socioculturali delle specifiche comunità locali. Gli incubatori sono promossi dall'iniziativa di singole persone, di autorità locali e regionali, nonché tramite *partnership* tra soggetti pubblici e privati. Il successo degli incubatori dipende dalla loro capacità di stimolare il supporto e la partecipazione delle popolazioni locali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- migliorare conoscenza, attitudini e stili di vita locali verso una combinazione sostenibile del capitale naturale, di quello umano e di quello creato dall'uomo;
- valorizzare le risorse locali, riscoprendone significati spesso nascosti o dimenticati;
- ottimizzare le dinamiche socioculturali ed economiche in relazione alla suddetta valorizzazione;
- promuovere alternative alle attività economiche ed alle modalità di produzione e di consumo attuali.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate

Esse sono lo strumento fondamentale per catalizzare l'interesse di attori, gruppi di interesse e comunità locali, favorendo la loro proattiva partecipazione all'elaborazione ed all'implementazione di politiche ed iniziative finalizzate allo sviluppo sostenibile. Possono assumere differenti forme di organizzazione e gestione (riunioni, consultazioni, tavole rotonde permanenti, forums, etc.) a seconda dei problemi, delle dimensioni e degli interessi locali, nonché del supporto politico e delle risorse disponibili.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rappresentare le varie componenti di una comunità;
- collegare le parti nascoste (ed emarginate) con quelle visibili (e legittimate) della società civile;
- stimolare collaborazione e cooperazione;
- migliorare i legami e le relazioni tra le persone, le loro comunità ed istituzioni;
- negoziare significati, valori, visioni di sviluppo e risultati attesi;
- determinare soluzioni condivise dagli attori locali e dalle loro comunità;
- diffondere informazioni e migliorare le capacità sociali e comunicative dei vari soggetti coinvolti.

Ricerca & Sviluppo

Azioni di vario tipo sono dirette a migliorare i legami tra la ricerca e le comunità locali, tra conoscenza scientifica e saperi locali al fine di facilitare lo sviluppo di attività che valorizzano le risorse locali in maniera sostenibile. Tali azioni coinvolgono settori pubblici e privati, organizzazioni di ricerca ed Università. I progetti di maggior successo sono basati: sulla chiara percezione delle necessità dei vari segmenti sociali di una comunità locale; sul ruolo svolto dai loro attori chiave nel guidare, stimolare, finalizzare ed utilizzare la ricerca; sul coinvolgimento delle popolazioni interessate; sulla creazione di durevoli reti di informazione per la diffusione dei risultati della ricerca.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- favorire l'uso consapevole di tecnologie innovatrici da parte delle imprese locali;
- combinare necessità e forze rilevanti, espresse da differenti attori, per il beneficio di tutta la comunità locale;
- migliorare la consapevolezza e la conoscenza di importanti questioni, da parte della popolazione;
- fornire un base scientifica per la risoluzione di problemi complessi;
- stimolare collaborazione e cooperazione;
- trovare soluzioni che siano condivise dagli attori locali e dalle loro comunità.

Scambio e condivisione di saperi

Scambi (bilaterali e multilaterali) e la condivisione di saperi (tra comunità locali e regionali) sono necessari per stimolare creatività ed innovazione, facilitando l'emersione di nuovi approcci ed allargando la base della conoscenza locale. Questo strumento è estremamente utile sin dalle fasi iniziali di individuazione e creazione delle visioni di sviluppo, di elaborazione di programmi, progetti ed iniziative.

In genere, gli attori locali, partendo dalla percezione dell'esistenza di iniziative di successo, acquisiscono informazioni più dettagliate ed avviano uno scambio diretto di esperienze. Tale dinamica è determinata dal loro interesse ad usare nuove conoscenze per la soluzione dei problemi presenti nelle proprie comunità. Pertanto, questo strumento è efficace, quando le comunità locali sono pienamente coinvolte, dando loro opportunità di interagire con esperti, combinando approcci *top down* (dall'alto verso il basso) e *bottom up* (dal basso verso l'alto).

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- costruire o ricostruire legami tra attori e comunità locali;
- promuovere nuova conoscenza indispensabile allo sviluppo sostenibile;
- valorizzare le risorse locali e una loro saggia utilizzazione;
- aumentare la coesione locale, dal punto di vista economico e sociale;
- introdurre nuove culture ed attività nella comunità locale.

Alleanza tra produttori e consumatori

Il coinvolgimento dei clienti nelle azioni e nelle attività è diventato un metodo basilare per sviluppare modalità sostenibili di produzione e consumo di beni e servizi. Si tratta di varie tipologie di azioni indirizzate al miglioramento delle relazioni tra produttori, clienti e fornitori, come gruppi interagenti che mettono insieme risorse e le usano tramite congiunte iniziative.

Tali azioni rafforzano la capacità di tutti gli attori, aumentando la loro reciproca comprensione e solidarietà, e aprendo opportunità per un nuovo scambio di valori, visioni, comportamenti e risultati attesi. Misure di sostegno *top down* (dall'alto al basso), promosse dai governi regionali, nazionali, locali, dalle imprese e dall'Unione Europea, aiutano la creazione di nuove forme e strutture per sviluppare nuove alleanze ed attività.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere nuove opportunità per migliorare l'utilizzazione delle risorse locali tramite iniziative di cooperazione;
- introdurre un approccio integrato per la soluzione dei problemi locali;
- creare un ambiente sociale, culturale ed istituzionale di sostegno alla promozione della diversità;
- stimolare cambiamenti degli stili di vita individuali e sociali a favore di attitudini e comportamenti più sostenibili di quelli attuali.

Accordi e patti di sviluppo locale

Si tratta di azioni che creano visioni di sviluppo negoziate tra attori e comunità locali e gestite in stretta cooperazione. Per tali motivi, i processi decisionali più efficaci sono quelli che coinvolgono la massima quantità possibile di gruppi di attori locali. Dopo un periodo di maturazione, questi accordi cominciano a raccogliere un crescente consenso della popolazione; aspetto questo basilare per il loro successo. Molti di tali accordi riguardano la conservazione ed il miglioramento delle risorse locali (umane, naturali ed economiche).

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- costruire legami ed impegni tra comunità locali;
- migliorare la cooperazione tra differenti settori economici e sociali;
- aumentare la coesione sociale;
- promuovere conoscenze e metodi innovatori a favore di attività sostenibili;
- creare nuove opportunità per l'occupazione e lo sviluppo locale.

Integrazione di differenti attività

Essa è necessaria per stimolare un miglioramento continuo dei modelli di sviluppo e per diversificare singole attività (poli – funzionalità) e tessuti economici mono - settoriali. Spesso le crisi economiche ed occupazionali richiedono nuove attività e la loro integrazione, diversificando quelle consolidate ed in declino. La combinazione di diversi campi di attività tradizionali (agricoltura, servizi sociali, settori industriali, assistenza a persone disabili, servizi per l'occupazione, etc.) promuove nuove forme di pensare ed una creativa soluzione dei problemi.

Questo strumento caratterizza iniziative locali per lo sviluppo che cercano nuove fonti di occupazione tramite l'utilizzazione sinergica delle risorse locali ed un'adeguata diffusione della conoscenza.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- favorire innovazione e nuovi approcci, rendendo concreti e praticabili i percorsi verso lo sviluppo sostenibile;
- favorire lo scambio di informazioni e la creazione di nuove reti tra attori locali ed iniziative;
- stimolare imprenditorialità sociale ed economica;
- modificare attitudini e stili di vita delle comunità locali.

Integrazione di interessi sociali, pubblici e privati

Un'importante opportunità per lo sviluppo sostenibile è costituita da azioni, ricerca e programmi sociali che mettono insieme interessi pubblici e privati, sociali ed individuali, in modo tale da produrre benefici per tutti i soggetti interessati. Alta tecnologia, conservazione della natura, servizi sociali e culturali, agricoltura alternativa ed attività industriali, sono alcuni dei possibili settori ove si tende a combinare l'iniziativa di associazioni e persone con quella dei soggetti pubblici al fine di migliorare le condizioni locali. Gli approcci sono molto variegati e sono caratterizzati dall'apertura mentale degli amministratori locali e da persone e gruppi proattivi che agiscono per portare avanti idee originali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere soluzioni di sviluppo alternative, soprattutto a favore di aree svantaggiate;
- stimolare innovazione per risolvere problemi economici e sociali di lungo termine;
- promuovere la cultura imprenditoriale;
- diversificare l'economia tramite la valorizzazione di risorse umane e naturali.

Integrazione di differenti livelli e dimensioni

Progetti di piccola scala possono avere importanti effetti su dimensioni territoriali più grandi (ad esempio, regionali). Azioni, usualmente avviate con specifici e limitati obiettivi, possono, dopo un successo iniziale, espandersi ed includere scopi più vasti, coinvolgendo una base più ampia di attori e determinando nuove relazioni tra differenti livelli di governo. Tali azioni diventano utili per stimolare progetti simili a livello regionale ed internazionale. Inoltre, l'integrazione di differenti dimensioni (piccole e grandi) e livelli (inferiori e superiori) di azione diventa estremamente importante quando una comunità locale si impegna a creare la propria Local Agenda 21.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- integrare le necessità locali in una più ampia dimensione di sviluppo regionale;
- creare diversità nella soluzione dei problemi;
- fornire opzioni ed alternative a favore della partecipazione delle popolazioni per affrontare e risolvere problemi di ampia portata;
- promuovere lo sviluppo di nuove reti tra attori, iniziative locali e settori differenti;
- creare nuove opportunità per lo scambio di conoscenza, visioni, stili di vita che sono orientati verso lo sviluppo sostenibile;
- mobilitare un ampio sostegno a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, applicando i principi di sussidiarietà istituzionale, sociale ed organizzativa.

Agenti locali di sviluppo e cambiamento

Programmi, progetti ed iniziative di sviluppo sostenibile vanno avanti solo tramite motivazione, impegno e sforzo di attori chiave locali, i quali mobilitano persone ed acquisiscono consenso da parte delle comunità sociali interessate. Il successo di tali sforzi dipende dalla capacità di affrontare bisogni sociali, minacce ambientali, problemi occupazionali, crisi economiche etc. Convinzioni individuali sono trasmesse in idee creative e di cambiamento a favore della comunità sociale. Spesso, partendo da questioni specifiche, gli attori chiave locali sono capaci di acquisire e diffondere una conoscenza innovatrice guardando ad approcci integrati, quali quelli necessari per la pianificazione territoriale. Quindi, gli attori chiave locali sono capaci di trasmettere conoscenza, amplificando importanti concetti, creando alleanze e promuovendo iniziative. Costoro agiscono come «agenti di cambiamento» favorendo nuove visioni di sviluppo e la loro condivisione da parte delle comunità sociali interessate.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere innovazione e capacità di assunzione del rischio;
- promuovere lo sviluppo di approcci multipli e sovrapponibili per la soluzione dei problemi;
- favorire la diffusione di pratiche sostenibili;
- creare nuove opportunità per soluzioni alternative;
- stimolare cultura ed imprenditorialità sociale ed economica.

Capitalizzazione delle esperienze

Il miglioramento della conoscenza è basato sulla capitalizzazione di esperienze multiple e diverse. La capitalizzazione è il risultato di azioni volte a raggiungere obiettivi di lungo periodo tramite investimento in capitale umano. Tali azioni hanno un lungo periodo di maturazione, dopo il quale sono visibili i primi risultati. Iniziative di successo devono continuare ad evolvere e cambiare per poter restare fattibili. Va assicurata la continuità, anche durante periodi problematici, tramite una forte cooperazione tra attori locali e regionali.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rafforzare le capacità, attuali e future, di rispondere alle nuove sfide di sviluppo, affrontando, promuovendo ed anticipando il cambiamento;
- creare durevoli legami tra attori diversi;
- promuovere una visione comune, condivisa dalla popolazione, aprendo nuove opzioni e prospettive di sviluppo sostenibile;
- stimolare cultura ed iniziative proattive, basate sull'utilizzazione di tutte le potenzialità umane locali, assicurando eque opportunità tra uomini e donne, tra attuali e future generazioni, e stimolando il reinserimento sociale delle persone a rischio di emarginazione.

Flessibilità organizzativa

Questo strumento consente che programmi, progetti ed iniziative rispondano al continuo cambiamento della domanda sociale, combinando le particolari condizioni economiche e normative con una cultura organizzativa fortemente orientata al cliente. Essa è la principale forza creativa che aiuta a superare difficoltà ed avverse condizioni economiche. Infatti, progetti innovativi, che sono diretti allo sviluppo sostenibile, sono supportati da sistemi organizzativi flessibili, gestiti da persone con visioni di lungo periodo e con volontà di investire in nuove idee che possono creare cambiamento a favore dei loro clienti e delle comunità sociali interessate, preservando e migliorando la qualità degli ecosistemi ove costoro vivono.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- promuovere innovazione nei settori pubblici e privati a favore dello sviluppo sostenibile;
- creare strutture snelle in grado di far fronte a condizioni avverse nel lungo termine;
- promuovere una nuova cultura imprenditoriale capace di risolvere i problemi ed assumere i rischi di questa epoca;
- promuovere la diversità, creando un ambiente favorevole ad essa.

Coordinamento sinergico

Si tratta di uno strumento chiave per migliorare l'utilizzazione sostenibile di tutte le risorse locali (umane, naturali ed economiche). Il coordinamento può coinvolgere diversi gruppi di interesse pubblico e privato. Molte azioni riguardano il coordinamento di progetti di gestione delle risorse naturali e dell'inquinamento, utilizzando supporti tecnici, tecnologici e strutturali da parte di organismi pubblici e privati. Associazioni tra gruppi di interesse (sociale, culturale, economico ed ambientale) migliorano le capacità creative e gestionali di ciascuna componente, favorendo così l'emersione di nuove iniziative.

Le principali ragioni per adottare questo strumento sono:

- rafforzare la capacità, pubblica e privata, di rispondere alle nuove sfide dello sviluppo sostenibile;
- creare consapevolezza e consenso;
- espandere la base di esperienza e di conoscenze tecniche per creare e gestire i progetti;
- promuovere nuove forme di *networking* e *partnership*.

CAPITOLO 10

STRUMENTI E BUONE PRATICHE DI ALTRE REGIONI EUROPEE

Esaminando altre buone pratiche, si può cogliere come gli strumenti descritti nel capitolo precedente siano di basilare utilità nell'attuale fase di ricerca ed affermazione di percorsi favorevoli allo sviluppo locale (e regionale) sostenibile.

Oltre a quelli analizzati nell'ambito del progetto INSURED, altri casi studio sono stati presentati alla Conferenza Internazionale su «La dimensione europea dello sviluppo regionale sostenibile», organizzata dalla Regione Toscana nel Novembre 1997.

La rilettura di tali casi studio, seguendo i criteri del *Sustainable Quality Management (SQM)*, evidenzia come gli strumenti descritti aiutino a rendere visibile il probabile nucleo centrale della strategia perseguita in ciascuno di essi.

E' però evidente che si tratta di strumenti percepiti dall'osservatore esterno come quelli più significativamente distintivi, sulla base delle comunicazioni svolte durante la suddetta Conferenza.

Infatti, per avere un quadro più approfondito delle situazioni e delle dinamiche dei singoli casi studio, dovrebbe essere sviluppata un'analisi dettagliata dei rispettivi contesti locali, cioè avviare una nuova fase di ricerca. E' anche probabile che da tale ricerca potrebbe derivare l'individuazione di altri strumenti, sempre però entro gli ambiti concettuali ed i principi finora definiti come base comune di orientamento allo sviluppo sostenibile.

KOUVOLA – FINLANDIA – AGENDA REGIONALE 21

Il problema della città di Kouvola (della sua provincia e della sua regione) risiede nell'essere un punto nevralgico di collegamento ferroviario e stradale tra l'Europa e la Russia.

*STRUMENTI:
Scambio e
condivisione di
saperi
(O1 / P4 / D4)*

Su iniziativa del sindaco, Mr. Ahti, Kouvola è diventata il centro di un'iniziativa europea sul trasporto sostenibile. Un'apposita conferenza su tale tema si è svolta nel 1996. Ad essa hanno partecipato più di 180 leaders politici, amministratori, managers ed esperti delle regioni e delle città europee, i quali hanno approvato una dichiarazione articolata su 6 tesi principali (*The 6 Kouvola Theses on European Transport for Sustainable Regions and Towns*).

*Integrazione di
differenti livelli e
dimensioni
(O1 / P10 / D1)*

Tale iniziativa fa parte di una gamma di azioni che vedono Kouvola sempre attiva nel promuovere l'integrazione tra livelli decisionali diversi a favore dello sviluppo sostenibile, ad esempio: elaborazione della politica ambientale nel 1993, supportata da un intenso programma di formazione (1993 – 1997); adesione alla Carta di Aalborg nel 1994; elaborazione della nuova strategia ambientale nel 1995 e della Agenda 21 Regionale nel 1996. Quest'ultima si articola in: sviluppo di pensiero e cooperazione regionale; uso del territorio; sviluppo del tessuto imprenditoriale; valorizzazione della natura; logistica e trasporti; riciclo e gestione dei rifiuti; diffusione della consapevolezza ambientale; risparmio energetico e riduzione dell'inquinamento atmosferico; gestione dei problemi sociali.

*The 6 Kouvola Theses on
European Transport for Sustainable Regions and Towns
10-11 Giugno 1996*

In estrema sintesi, esse evidenziano:

1. la capacità delle regioni e delle città ad affermare la cultura europea dell'integrazione e della valorizzazione delle diversità, della libertà e dello sviluppo regionale endogeno, anche in rapporto alle reti transeuropee (TEN)
2. la visione del trasporto sostenibile come contributo all'elaborazione ed all'implementazione delle Agende 21 regionali e locali
3. il riconoscimento dei veri costi dei sistemi di trasporto, tramite l'incorporazione in essi della dimensione ambientale
4. la ricerca di una nuova cultura europea programmatica e decisionale, basata sull'applicazione del principio della sussidiarietà
5. la valutazione sistematica sul volume di trasporto generato da decisioni, politiche e programmi, a vari livelli e nei diversi settori economici e sociali
6. lo sviluppo di una rete di cooperazione interregionale per promuovere sistemi di trasporto sostenibile (TENET)

CALVIA' – SPAGNA – AGENDA LOCALE 21

Calvià (Maiorca) è un comune noto per il suo intenso quanto maturo turismo. Lo sviluppo di Calvià è iniziato negli anni '60 secondo un modello di utilizzazione massiccia delle risorse naturali. Verso la fine degli anni '80, il modello è entrato in crisi a fronte del degrado ambientale e qualitativo delle condizioni di vita, sia dei residenti, sia dei turisti.

STRUMENTI:

*Scambio e
condivisione di
saperi
(O1 / P4 / D4)*

La consapevolezza della necessità di cambiare modello di sviluppo è progressivamente cresciuta, finché nel 1997 Calvià è divenuta punto di riferimento per il turismo sostenibile, in virtù dell'organizzazione della Conferenza che ha elaborato la «Dichiarazione sul turismo e sullo sviluppo sostenibile nel Mediterraneo».

Calvià ha creato la sua Agenda Locale 21 con una visione esplicita: essere uno spazio privilegiato in ambito europeo per lo sviluppo di una solida industria turistica, basata su una migliore ed ottimale utilizzazione delle risorse naturali, sul loro mantenimento e recupero, limitando la crescita quantitativa a favore dello sviluppo qualitativo.

*Consultazioni e
riunioni di lavoro
finalizzate
(O2 / P1 / D2)*

L'Agenda Locale 21 rappresenta il modo in cui: attori e comunità locali partecipano attivamente alla creazione del proprio futuro; le azioni locali si articolano a favore della soluzione di problemi globali; la pianificazione strategica di lungo periodo si articola in programmi operativi di medio e breve termine; viene acquisito un vasto consenso sociale; sono rese possibili flessibilità organizzativa e corrispondenza alla realtà in cambiamento.

*Accordi e patti di
sviluppo locale
(O3 / P5 / D3)*

Per poter effettuare la riconversione del territorio e la riorganizzazione delle attività turistiche ai fini dello sviluppo sostenibile, Calvià ha raggiunto un patto tra abitanti ed amministratori, simbolicamente rappresentato dalla distruzione dei grandi immobili ed una ricollocazione delle aree a vantaggio dell'integrazione di attività agricole, forestali e turistiche.

*Calvià Declaration on Tourism and Sustainable Development in the
Mediterranean
19 Aprile 1997*

In estrema sintesi, la Dichiarazione evidenzia le seguenti basilari necessità:

- I. gestire in modo appropriato il turismo, dato che esso rappresenta contemporaneamente un'opportunità e una minaccia per lo sviluppo nel Mediterraneo
- II. abbandonare l'approccio attuale dei programmi e dei prodotti turistici per seguire lo spirito della sostenibilità, combinando situazioni differenti e favorendo obiettivi comuni a tutta l'area del Mediterraneo
- III. affrontare gli squilibri sociali ed ecologici per affermare l'equità (sociale, interregionale ed intertemporale) nel Mediterraneo, anche tramite un'industria del turismo in grado di affrontare la sfida dello sviluppo sostenibile
- IV. cambiare stili di vita e modi di pensare, produrre e consumare, stimolando il ruolo determinante delle autorità locali, delle imprese, delle organizzazioni sociali e delle singole persone nella creazione dello sviluppo locale sostenibile, tramite un processo continuo a favore dell'implementazione delle Agende Locali 21
- V. promuovere la partecipazione attiva degli attori e delle comunità locali per sviluppare le loro capacità di soluzione dei problemi in modo democratico, tramite campagne tese alla crescita di consapevolezza, informazione e conoscenza a favore del turismo sostenibile
- VI. avviare decisamente i processi di elaborazione ed implementazione delle Agende Locali 21, determinando visioni condivise dalle comunità sociali e sostenendole con sistemi di gestione e monitoraggio responsabile tesi alla diffusione di eco-audit, indicatori e marchi di qualità ambientale, buone pratiche, capacità professionali, imprenditoriali e sociali
- VII. stimolare la cooperazione, tramite *partnerships* e *networking* in programmi comuni e solidali tra le autorità locali, regionali e nazionali del Mediterraneo, finalizzati all'implementazione dell'Agenda Med 21 ed alla partecipazione di tutti gli attori interessati a tale Agenda 21, coinvolgendo comunità locali, gruppi di cittadini, organizzazioni non governative, istituzioni formative ed educative, imprese industriali ed artigianali, associazioni dei lavoratori, etc.

WEST SWEDEN – AGENDA REGIONALE 21

STRUMENTI:

Accordi e patti di sviluppo locale (O1 / P3 / D3)

L'Agenda 21 Regionale è finalizzata ad avviare un processo di trasformazione a favore dello sviluppo sostenibile nella regione occidentale della Svezia. Si tratta di un processo che, basandosi sulla condivisione e sulla diffusione di una conoscenza comune della situazione attuale e degli obiettivi per il futuro, è focalizzato su: sistemi (cicli ecologici, infrastrutture e stili di vita), effetti (qualità ambientale e carico critico) ed attori (accordi, azioni e regole).

Le priorità regionali riguardano problemi quali: cambiamento climatico, ozono, ossidazione fotochimica, inquinamento atmosferico ed acustico, sostanze pericolose, piogge acide, eutrofizzazione, uso del suolo e delle risorse naturali.

Le aree di intervento strategico sono: uso del territorio e delle acque per agricoltura, foreste e sistemi urbani; uso di prodotti e sostanze chimiche; sviluppo urbano e sistemi di trasporto; energia.

Integrazione di differenti livelli e dimensioni (O7 / P8 / D2)

L'Agenda 21 Regionale si basa su molti *network* locali, progetti ambientali ed imprenditoriali, e si articola in Agende 21 locali formulate da tutte le municipalità interessate.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate (O3 / P13 / D4)

Modalità di confronto continuo combinano il lato sociale con quello imprenditoriale e con quello amministrativo e politico: *Meeting place Agenda 21* e *Market place Agenda 21*.

La visione che sostiene tale tessuto di iniziative locali è: rafforzare la consapevolezza dei problemi ambientali; creare idee imprenditoriali sostenibili e prodotti «verdi»; sviluppare sistemi di gestione ambientale (*EMS, Environmental Management Systems*) anche nei governi e nelle amministrazioni locali; rafforzare la competitività strategica (di lungo termine) delle piccole e medie imprese.

Alleanza tra produttori e consumatori (O9 / P6 / D6)

In conclusione, si è consapevoli che: l'Agenda Locale 21 è un processo; la comunità imprenditoriale gioca un ruolo chiave; le imprese esprimono una consapevolezza sempre più crescente, tanto da rendere possibile la costituzione di centri di consulenza ambientale; la cooperazione deve essere basata sulla comprensione comune tra gli attori locali; i *network* locali devono continuare ad esistere e svilupparsi; i progetti devono essere concreti e produrre risultati visibili; i governi devono aiutare, anche con finanziamenti appropriati, i progetti di sviluppo sostenibile.

STRUMENTI:

Accordi e patti di sviluppo locale

(O1 / P2 / D3)

L'Agenda 21 è stata varata nel 1995 con il Patto Ambientale regionale firmato da Governo, associazioni imprenditoriali, Camere di Commercio, singole imprese ed altre associazioni. Essa sostituisce un programma ambientale elaborato nel 1990. Si tratta di un patto basato su accordi volontari, sulla diretta responsabilizzazione degli attori invece che su strumenti di comando & controllo, sulla partecipazione volontaria invece che su vincoli e sanzioni, sulla cooperazione piuttosto che sul conflitto, sulla prevenzione invece della cura ecologica.

Scambio e condivisione di saperi
(O2 / P10 / D4)

Ogni impresa è libera di aderire al Patto e di assumere una diretta responsabilità per la protezione dell'ambiente. Il Patto non include, quindi, leggi e standards ambientali, ma è gestito da un organismo permanente, chiamato «Industria & Ambiente» e costituito da rappresentanti del governo e delle associazioni industriali. Il governo è impegnato nel sostenere l'implementazione volontaria del Patto tramite programmi di consulenza per la diffusione dei sistemi di gestione ecologica (*eco-management systems*), per la deregolamentazione e la semplificazione amministrativa.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate
(O9 / P6 / D6)

L'Agenda 21 è affiancata da:

- un *forum* ambientale, composto di un'assemblea generale e sette gruppi di lavoro permanenti; l'assemblea è formata da 75 rappresentanti del governo della Baviera, delle autorità locali, dell'industria, della scienza, di associazioni non governative, dei sindacati dei lavoratori, della chiesa e dei mass media; i gruppi di lavoro sviluppano metodi e pratiche per diffondere la responsabilità congiunta ai fini dell'incorporazione della dimensione ambientale nei settori dell'industria, dell'agricoltura, dell'amministrazione pubblica locale, dell'educazione, del turismo, della salute e della conservazione della natura;
- un *fondo* ambientale, per fornire finanziamenti a favore dello sviluppo sostenibile tramite tre programmi diretti all'educazione ed alle tecniche ambientali, alla conservazione delle risorse naturali, al risanamento del suolo contaminato;
- *guide* ambientali, per favorire produzione e consumi sostenibili in 11 settori, tra i quali hotel e catering, autorità locali, trasporto, distribuzione e commercio, servizi sociali.

Alleanza tra produttori e consumatori
(O8 / P14 / D5)

UPPER AUSTRIA – PROGRAMMA REGIONALE PER L'AMBIENTE

La strategia a favore della sostenibilità prende avvio, in Upper Austria, nel 1992. Il punto di partenza è costituito da un documento preparatorio, basato sull'analisi di vari programmi (Rio 1992 ed Agenda 21, 5° Programma Azione Ambiente dell'Unione Europea, etc.).

STRUMENTI:

Capitalizzazione delle esperienze (O1 / P1 / D1)

Nel 1993, il Ministro Regionale per l'Ambiente dà un chiaro mandato per la preparazione del piano regionale per la sostenibilità. Più di ottanta esperti partecipano al lavoro (scienziati, rappresentanti del Parlamento regionale, membri delle organizzazioni non governative, imprenditori, insegnanti, rappresentanti di autorità locali e regionali, giornalisti, etc.). Nel 1995 nasce LUPO, sigla che denomina il programma regionale per l'ambiente, oggi in fase di implementazione.

Coordinamento sinergico (O1 / P13 / D4)

La strategia di LUPO si basa su:

- la promozione dell'etica a favore della sostenibilità;
- la prospettiva di lungo periodo;
- un approccio integrato e completo;
- una struttura di implementazione costituita dalla visione articolata su 10 principi chiave (dichiarazione per lo sviluppo sostenibile in Upper Austria), da una rete di 90 obiettivi interagenti e da 181 misure concrete per agire in quattro aree principali (protezione dell'ambiente naturale; promozione di uno sviluppo sociale ecologicamente consapevole; difesa e sviluppo della salute umana; sviluppo di un'economia sostenibile).

Integrazione di differenti livelli e dimensioni (O8 / P8 / D3)

La filosofia che sostiene LUPO è quella dell'integrazione tra livelli locali e regionali e della fluidità delle relazioni *bottom up* (dal basso verso l'alto) e *top down* (dall'alto al basso).

Scambio e condivisione di saperi (O3 / P10 / D2)

Essa guida vari progetti specifici, tra i quali:

- *stili di vita sostenibili*, con il motto «più qualità e meno quantità»;
- *campagna di relazioni pubbliche* «vivere con qualità», tramite l'impiego di tutti i moderni mezzi di comunicazione, conferenze, canzoni, messaggi emozionali, etc.;
- *economia sostenibile*, finalizzata all'ottimizzazione dei flussi di energia e di materiali, tramite una tavola rotonda di decisori politici ed imprenditori che si riunisce tre volte all'anno;
- *sostegno delle autorità regionali*, tramite sussidi finanziari finalizzati ai principi della sostenibilità e la tavola rotonda 21 (di attori locali, regionali e nazionali), sede permanente per lo scambio di esperienze, la diffusione di tecniche di eco-audit, la promozione della protezione climatica (applicata con diverse misure, quali collettori solari, impianti a biomasse, isolamento dei palazzi, etc.), l'elaborazione e la gestione di orientatori (ed indicatori) di sostenibilità; etc.

Consultazioni e riunioni di lavoro finalizzate (O10 / P6 / D5)

Dichiarazione per lo sviluppo sostenibile in Upper Austria

1. Noi siamo responsabili per il benessere fisico e mentale del mondo presente e futuro, in tutte le nostre decisioni ed attività.
2. Le nostre decisioni ed attività devono servire alla ricchezza di lungo periodo della nostra regione. Tale prosperità di lungo periodo non deve essere danneggiata da trends di breve termine. Per prosperità, intendiamo una completa qualità, materiale ed immateriale, di vita per ciascuno.
3. Vogliamo vivere ed agire in un modo consapevole dal punto di vista ambientale, salutare, indipendente, socialmente impegnato e significativo.
4. Preserviamo e continuiamo a sviluppare le nostre basi naturali, materiali, mentali e sociali di esistenza.
5. Lavoriamo insieme per uno sviluppo futuro qualificato della nostra regione e, quindi, teniamo di conto l'attenta preservazione sostenibile delle molteplici risorse e funzioni della natura, come obiettivo comune in tutti i nostri piani.
6. Realizziamo concretamente i principi delle nostre Costituzioni nazionali e federali relativi alla protezione ambientale sostenibile in modo attivo. Assicuriamo, specialmente, la salubrità dell'aria, dell'acqua e del suolo, così come l'abbattimento del rumore.
7. Sosteniamo e preserviamo stili di vita attrattivi, orientati al futuro, decentrati molteplici e rispettosi dell'ambiente, ad un alto livello culturale in tutte le parti della nostra regione. Assicuriamo un livello elevato di qualità sociale ed ambientale nell'educazione e nell'informazione per tutti i cittadini.
8. Vogliamo raggiungere modi di produzione, servizio e lavoro, che siano significativi dal punto di vista ecologico, economico e sociale. Riteniamo che occorra un cambiamento strutturale per dare buone opportunità ad innovazioni orientate al futuro. Sosteniamo la ricerca sociale ed ambientale in modo interdisciplinare e applichiamo i suoi risultati.
9. Usiamo le risorse naturali, rinnovabili e non rinnovabili, nonché l'energia in maniera economica ed efficiente.
10. Adattiamo il nostro sistema normativo, l'amministrazione, le altre strutture economiche ed istituzionali, nonché le infrastrutture, in modo tale da rendere vantaggioso un comportamento adeguato, dal punto di vista ambientale e sociale, per la soddisfazione dei bisogni individuali in possibile armonia.

Parte III

Vedere il cambiamento

CAPITOLO 1

TENDENZE AL CAMBIAMENTO

Applicando le 10 componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile nell'analisi dei casi studio INSURED⁶¹, si sono potute cogliere alcune basilari tendenze al cambiamento. Esse accomunano i vari contesti locali considerati dalla ricerca e rappresentano linee guida per azioni che modificano le tradizionali modalità di sviluppo.

Questo capitolo presenta le linee guida che assumono maggior senso di generalizzazione rispetto ad altre. In altre parole, esso fornisce, sulla base di quanto sta già realmente avvenendo, contenuti esplicativi del significato delle 10 componenti.

DIMENSIONI SETTORIALI

AMBIENTE

- stimolare e supportare iniziative locali tramite: a) la promozione e la diffusione di politiche, programmi e leggi regionali a favore dell'ambiente, b) la determinazione di concetti base e linee guida, c) incentivi di area e di settore, d) la creazione di una rete di agenzie qualificate
- coordinare ed armonizzare le responsabilità in materia ambientale attraverso sistemi organizzativi e procedurali visibili, in grado di essere punti di riferimento per qualsiasi settore di attività e di agire in modo trasversale
- elaborare e gestire programmi che includono misure di protezione e di minimizzazione dell'impatto ambientale collegate al risanamento, al miglioramento ed alla valorizzazione delle risorse naturali
- salvaguardare le basi naturali della vita (acqua, suolo ed aria), preservare il paesaggio e sviluppare la protezione contro disastri naturali
- perseguire la qualità ambientale tramite indicatori locali di qualità della vita, della biodiversità e degli ecosistemi
- ricercare metodi di facile gestione del controllo dell'inquinamento, del monitoraggio e della previsione dell'uso delle risorse attuali e future
- determinare obiettivi realizzabili e risultati tangibili, stabilendo tempi di attuazione di compiti chiari e capitalizzando i risultati delle azioni precedenti

⁶¹ Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1998), *Instruments for Sustainable Regional Development - The INSURED Project - Final Report*, EURES Report 9, Freiburg

- sperimentare e diffondere nuovi metodi ed esempi imprenditoriali che diano visibili risultati e dimostrazione empirica di sistemi produttivi ed organizzativi finalizzati all'innovazione ed alla riconversione ecologica
- stimolare innovazione e riconversione ecologica basate su: risparmio di materiali e risorse; riduzione di tecniche e sostanze ambientalmente dannose; risparmio energetico e di trasporto; riduzione e riutilizzazione degli scarti di produzione e dei rifiuti; saggia utilizzazione e mantenimento delle risorse rinnovabili; protezione delle potenzialità ambientali locali
- agire sulla domanda, stimolando i consumatori all'acquisto di prodotti locali, naturali ed ecologici (agricoli, edili, tessili, etc.), per favorire la creazione di nicchie di mercato verde (*green market*) tramite fiere, eventi pubblici, promozione cooperativa di aree territoriali e prodotti di qualità dal punto di vista ambientale
- agire sulla domanda e sull'offerta, favorendo l'attaccamento delle comunità locali alle proprie risorse ambientali e l'orgoglio di vivere in un ambiente con elevate potenzialità e qualità ambientali
- promuovere alleanze con associazioni ambientaliste e naturaliste
- sviluppare relazioni con esperienze locali di altre realtà regionali, università, centri di ricerca, ricercatori, etc., promuovendo lo scambio di approcci, metodi e punti di vista tra le varie iniziative e politiche ambientali in ambito europeo ed internazionale

ECONOMIA

- adottare un approccio pro-attivo per anticipare il cambiamento economico e sociale, aprire nuove opzioni e trovare nuove opportunità, sostenendo le scelte individuali con interventi strutturali finalizzati all'uso innovatore ed efficiente delle risorse (terra, acqua, energia, rifiuti, etc.)
- sostenere il superamento dello sviluppo economico intensivamente mono-settoriale e dei tradizionali modelli di sviluppo industriale a favore della diversificazione delle attività e della loro integrazione (ad esempio tra turismo, agricoltura, cultura, artigianato)
- promuovere, coordinare e sostenere l'integrazione e la diversificazione economica, la creatività e l'innovazione (tecnologica ed ambientale dei prodotti e dei processi) attraverso la collaborazione tra le autorità regionali, provinciali e locali e con il coinvolgimento delle imprese, dei centri di ricerca, delle università, etc.
- elaborare e gestire strategie di sviluppo e politiche attive del lavoro tramite: leggi regionali, programmi locali e provinciali; accordi e patti tra i governi (regionali, provinciali e locali) e le parti sociali ed economiche; piani di sviluppo locale orientati a stimolare il mercato, focalizzati al raggiungimento di alta qualità, gestiti tramite *partnership* e coordinamento locale

- integrare e mettere in rete servizi e strumenti per l'occupazione e lo sviluppo locale, quali: centri per le pari opportunità, per giovani e disoccupati; centri di orientamento e formazione professionale; agenzie di collocamento; incubatori per la creazione di nuove imprese, centri di innovazione imprenditoriale, agenzie di sviluppo locale di sostegno finanziario ed organizzativo (servizi di assistenza tecnica, *venture capital*)
- promuovere consulenza aziendale di carattere ambientale ed ecologico tesa a introdurre misure preventive e di monitoraggio, ridurre rifiuti ed emissioni inquinanti, analizzare e migliorare i modi di produzione, introdurre ed innovare tecnologie ecologiche, aiutare la riduzione dei costi aziendali con misure concrete
- sviluppare iniziative locali per l'occupazione (creazione di posti di lavoro e di imprese, autoimprenditorialità, lavori temporanei di utilità sociale) ricercando nuove attività e fonti di occupazione quali quelle relative all'ambiente, alla cultura, al settore sociale, all'agricoltura biologica, al turismo bilanciato, all'artigianato, alla tecnologia, etc.
- promuovere e sviluppare: energie rinnovabili; materiali ecologici; tecnologie, industrie e parchi ecologici; imprese ecologiche; la produzione di energia da biomasse; reti di produzione e di mercati locali (di vicinanza); tecniche e metodi di agricoltura estensiva; agricoltura biologica; favorire attività e culture artigianali per lo sviluppo di prodotti e servizi personalizzati rispetto a quelle tipiche della produzione e dei consumi di massa
- promuovere e sostenere progetti che: a) siano fattibilmente basati sull'impiego sinergico delle risorse endogene (economiche, umane ed ambientali), b) abbiano obiettivi flessibili, riconvertibili ed attuabili con chiare visioni strategiche e missioni aziendali, c) migliorino la cultura imprenditoriale delle piccole e medie imprese, d) forniscano assistenza tecnica, supporto al marketing, formazione e capitalizzazione delle lezioni derivate da esperienze precedenti, scambio di conoscenze culturali, professionali e di saper fare, e) sviluppino sistemi organizzativi efficienti ed agili
- porre uguale attenzione a tutte le risorse locali, favorendo la crescita di consapevolezza sul ruolo strategico giocato dall'ambiente, superando così il ruolo marginale finora assegnato ad esso
- favorire una sana gestione ed utilizzazione del completo ciclo di vita delle risorse e dei prodotti (risparmio, riciclo, riduzione di sostanze e materiali nocivi, etc.) come modo fattibile per realizzare profitti, risparmiare soldi, ridurre costi di produzione, raggiungere maggiore e migliore flessibilità dei prodotti (in termini quantitativi e qualitativi), agire sui mercati e sui comportamenti individuali e collettivi dei clienti
- determinare convenienze economiche (ad esempio, tramite sostegni finanziari pubblici) e limitazioni (ad esempio, tariffe, sanzioni e tasse), evidenziando opportunità e minacce che derivano dalle trasformazioni dell'attuale situazione; ad esempio, elevare il costo (tramite eventuale tassazione) dei fertilizzanti chimici e sostenere quelli compatibili da un punto di vista ambientale
- promuovere l'utilizzazione dei finanziamenti forniti dalle normative, dai programmi e della leggi a livello di Unione Europea, nazionale e regionale, nonché dalle fonti

di autofinanziamento, coinvolgendo tutti gli attori locali interessati al cambiamento delle attuali tipologie e modalità di sviluppo

SOCIO-CULTURA

- promuovere il cambiamento culturale per creare nuovi approcci di sviluppo economico e sociale che incorporino sempre più la dimensione ambientale nelle politiche e nelle iniziative perseguite
- migliorare l'educazione e l'informazione ambientale attraverso reti (regionali e locali) di scuole, centri e corsi di formazione professionale
- apprendere da altre esperienze, alimentando un flusso continuo di conoscenze scientifiche, scambio di informazione, saper fare, abilità professionali, reti e contatti locali, regionali, europei ed internazionali
- aprire la cultura locale a culture diverse tramite l'integrazione di persone, gruppi e comunità immigrate
- disseminare e trasferire conoscenza in stretto rapporto con università, settori scientifici, etc., per mezzo di riunioni, conferenze, visite, tecnologie informatiche, media
- sviluppare ricerche su argomenti rilevanti (biodiversità, ecosistemi, tecniche e metodi più favorevoli all'ambiente) e diffonderne i risultati in collaborazione con organismi scientifici ed accademici (*workshops*, riunioni, corsi di formazione, etc.)
- sviluppare esperimenti innovatori ed assistenza tecnica ed organizzativa (centri dimostrativi e di innovazione, conferenze, audiovisivi, corsi, esposizioni, etc.)
- dare valore, supporto e validità scientifiche ai programmi ed ai progetti
- migliorare cultura, conoscenza e saper fare per: a) mantenere e trapassare valori storici, culturali, lavorativi ed ambientali, b) promuovere diversificazione ed integrazione delle attività umane, c) combinare continuità con cambiamento, utilizzando il passato come punto di partenza per nuovi ed alternativi modi di pensare ed agire
- rifiutare semplificazioni ideologiche e migliorare le capacità di: anticipare il cambiamento; aprire nuove opzioni; trovare opportunità; usare nuove teorie e metodologie sulla complessità, interrelazioni, interdipendenze, incertezza e caos
- promuovere e orientare consapevolezza ambientale, conoscenza e saper fare verso lo sviluppo sostenibile per mezzo di incentivi all'uso di tecnologie, metodi e tecniche che sono finalizzate al cambiamento di comportamenti, attitudini, stili e modi di vita, produzione, consumo ed utilizzazione delle risorse
- promuovere il cambiamento culturale attraverso: metodi meno ideologici e più pragmatici, accessibili ai cittadini; tecniche che facilitano riflessioni individuali e collettive sui comportamenti sociali e sulla qualità della vita; forti alleanze con gli attori chiave locali più sensibili, con organizzazioni culturali e politiche; esempi

positivi che dimostrano la fattibilità dello sviluppo sostenibile e sono basati sull'utilizzazione sinergica delle risorse locali

- stimolare, tramite i suddetti strumenti e metodi, una nuova cultura imprenditoriale, più orientata alla sostenibilità alla riconversione eco-compatibile dei processi di produzione e dei prodotti
- determinare una chiara visione (riconciliazione dell'umanità con la natura) anche in termini imprenditoriali, ed adottare comportamenti etici coerenti (senso della missione)
- aumentare creatività e flessibilità imprenditoriali nella soluzione dei problemi, nell'assunzione di rischi, nel concepire ed implementare alternative ed azioni alternative ed innovatrici

DIMENSIONI DI EQUITÀ'

EQUITÀ' SOCIALE

- sviluppare (tramite programmi e leggi regionali, iniziative provinciali e locali, politiche ed organizzazioni) il settore del volontariato, gruppi ed organizzazioni di reciproco aiuto, servizi sociali, culturali e di assistenza sanitaria, sostegno ed aiuto alla famiglia, alle persone a rischio di marginalizzazione sociale, agli immigrati ed altre fasce sociali deboli
- considerare sempre i bisogni locali per concepire corsi di azione orientati al continuo miglioramento della qualità della vita
- favorire l'integrazione e l'inserimento sociale delle cosiddette fasce deboli (giovani, donne, vecchi, immigrati, etc.), valorizzandone la diversità come modo per arricchire la cultura locale e stimolare la crescita del capitale umano endogeno
- promuovere attività ambientalmente compatibili e di alta qualità per combattere il degrado sociale che ha caratterizzato varie aree (rurali ed urbane)
- promuovere l'integrazione multiculturale tramite azioni positive rivolte a persone, gruppi e comunità immigrate da altri paesi, considerandoli come risorsa preziosa per nuove modalità di sviluppo locale
- promuovere azioni positive finalizzate alle pari opportunità uomo – donna ed alla valorizzazione della cultura femminile come fattore di innovazione dei sistemi organizzativi, dell'imprenditorialità e delle comunità ai fini dello sviluppo locale
- stimolare metodi e tecnologie ambientali tramite programmi ed iniziative per risparmiare, riciclare, diversificare l'utilizzazione delle risorse (acqua, energia, suolo, aria, etc.) in modo da produrre effetti sociali positivi (miglioramento della distribuzione dei redditi e delle condizioni di vita e di lavoro)
- gestire l'organizzazione del lavoro secondo i principi della solidarietà, della fiducia reciproca, della motivazione e della competizione cooperativa

- usare l'ambiente come un punto chiave per stimolare l'avvio di attività sostenibili in grado di dare risposte pragmatiche ai bisogni sociali delle popolazioni locali ed affrontare il cambiamento e le crisi occupazionali

EQUITA' INTERLOCALE

- promuovere la combinazione, il coordinamento e l'integrazione di varie iniziative nell'ambito di aree territoriali omogenee e di «pacchetti» di politiche integrate, con particolare attenzione alla pianificazione territoriale, alla gestione delle acque, al risparmio energetico, ai parchi ed altre risorse naturali
- dare eguali opportunità alle diversità delle aree territoriali, da punto di vista socioculturale, ambientale, economico ed occupazionale
- stimolare la solidarietà tra le comunità locali al fine di promuovere opportunità comuni di qualità della vita e di occupazione
- stimolare la percezione e la consapevolezza delle interrelazioni tra comportamenti collettivi ed individuali nell'ambito della vasta dimensione degli aspetti ambientali
- promuovere il commercio equo e sostenibile tra le aree locali e sviluppare relazioni internazionali con i paesi in via di sviluppo

EQUITA' INTERTEMPORALE

- favorire le identità delle comunità locali come trasferimento del patrimonio storico e socioculturale da una generazione all'altra
- rafforzare il pensiero strategico di lungo periodo per promuovere un'alleanza tra le generazioni presenti e future, partendo dagli attuali progetti ed iniziative che sono volte a trasferire: risorse storiche, culturali, ambientali ed economiche; metodi, tecnologie e comportamenti innovatrici dal punto della qualità ambientale; stili di vita, educazione, cultura, conoscenza, saperi professionali ed imprenditoriali compatibili con l'ambiente

DIMENSIONI SISTEMICHE

DIVERSITA'

- prendere in considerazione, utilizzare e valorizzare la vasta diversità di patrimonio storico, naturale e culturale, di valori, comportamenti ed azioni nell'ambito di identità locali e regionali che stimolano la coesione economica e sociale attraverso la cooperazione interlocale ed interregionale
- mantenere e riscoprire la diversità dell'ambiente naturale e di quello creato dall'uomo al fine di utilizzarla come opportunità di nuovo sviluppo locale

- proteggere e preservare le specie (a partire da quelle rare), la varietà e la diversità genetica come strumento per bilanciare finalità ecologiche, economiche e sociali ai fini della rivitalizzare della qualità degli ecosistemi (intesi, appunto, come ambiti territoriali che incorporano componenti ambientali, sociali, etico culturali ed economiche)
- diversificare le tipologie economiche ed imprenditoriali locali per gestire il cambiamento e le crisi
- incentivare esperimenti finalizzati, tecnologie e metodi innovatori che migliorano identità locale, varietà, biodiversità, qualità degli ecosistemi, mantenimento delle risorse naturali ed utilizzazione di quelle rinnovabili
- rafforzare la diversità dello sviluppo locale, la promozione delle identità locali e la coesione come mezzi per migliorare produzione di qualità
- aumentare la qualità della vita di paesi e territori, tramite il rinnovamento ecologico del patrimonio (spesso abbandonato od in degrado) di case, villaggi e centri urbani, recuperando e valorizzando le diverse identità stilistiche, architettoniche ed urbanistiche che provengono da passate culture e tradizioni
- sviluppare la capacità locale, il capitale umano e la cultura imprenditoriale attraverso un sistema coerente di apprendimento basato sulla leadership di agenti di cambiamento che stimolano continuamente innovazione, creatività, soluzione dei problemi, assunzione responsabile del rischio, tramite nuovi progetti, alternative, opzioni, anticipazione di scenari futuri
- sviluppare iniziative finalizzate a specifici gruppi sociali svantaggiati per riconoscere le potenzialità della diversità umana attraverso la socializzazione ed il reinserimento nella comunità

SUSSIDIARIETA'

- rafforzare le autorità locali, provinciali e regionali secondo il principio della sussidiarietà e della coesione, tramite una continua negoziazione tra tutti i livelli di governo e tutte le dimensioni territoriali ed organizzative
- rafforzare la sussidiarietà istituzionale per mezzo di un processo che faccia crescere la responsabilità e l'autonomia dei livelli più bassi di governo e delle dimensioni organizzative e territoriali più piccole
- rafforzare la sussidiarietà sociale (funzionale) affinché attori locali, associazioni e gruppi di interesse partecipino al ciclo decisionale
- rafforzare la collaborazione fra regione, associazioni di province, di comuni e municipalità per combinare approcci top-down e bottom-up
- rafforzare la coesione socio-culturale, economica ed ambientale per ridurre differenze e squilibri fra contesti locali
- rafforzare la coesione istituzionale per sostenere i suddetti processi attraverso un quadro (di procedure, regole ed organizzazioni) flessibile ed efficiente in grado di

valorizzare identità locali, a prescindere, per quanto possibile, da confini meramente amministrativi (geometria variabile con modi di governo che connettono molteplici livelli)

- rafforzare la capacità di programmazione e gestione regionale e degli affari locali per mezzo di una molteplicità di opzioni e soluzioni che considerino la diversità dei contesti locali
- concentrare il ruolo della Regione nel coordinamento e nell'integrazione delle politiche per dare coesione sociale ed economica al territorio regionale, partendo dalla definizione degli obiettivi principali e delle linee guida di programmazione; attribuire un ruolo simile al livello subregionale della Provincia con rispetto del livello comunale; ampliare le responsabilità delle provincie e dei comuni nelle attività amministrative e nella gestione dei programmi, schemi e progetti con il coinvolgimento degli attori locali, sia sociali che economici
- rafforzare la sussidiarietà economica e sociale, riducendo il ruolo pubblico in attività, compiti e settori che possono essere svolti in piena autonomia e responsabilità da privati cittadini, in forma individuale ed associata (imprenditorialità economica e sociale)
- migliorare continuamente conoscenze e capacità degli attori locali (autorità pubbliche, comunità e persone) per: riconoscere problemi e bisogni locali, risorse e soluzioni; avere e formulare chiare visioni, missioni, compiti ed obiettivi; essere in grado di governare autonomamente le dinamiche di sviluppo locale (*empowerment*)
- rafforzare la sussidiarietà organizzativa basata su teorie e culture imprenditoriali innovatrici, applicabili ai settori pubblici e privati e tese a sviluppare: visione condivisa, missione, motivazione e partecipazione (gestione dalle «porte aperte»); coinvolgimento dei clienti e degli utilizzatori finali; sistemi organizzativi a rete, virtuali, informali, federate, indipendenti ma interconnesse; il superamento delle azioni di controllo a favore dell'autonomia responsabile; il superamento dei ruoli di supervisor a favore di quelli di allenatori, *tutors* e *mentors*; il superamento dei sistemi gerarchici a favore di quelli orizzontali, partecipativi e coinvolgenti; l'integrazione di compiti e missioni individuali in quelli di gruppo di lavoro (sia localizzato in ambienti specifici, sia a distanza)
- migliorare la capacità di pensiero strategico di lungo termine, soprattutto di sindaci e di amministratori locali, per anticipare e promuovere il cambiamento, stimolare il dibattito sociale e politico, l'imprenditoria e la cultura locali, adottando stili di governo imprenditoriale, aperti ed accessibili ai cittadini

PARTNERSHIP E NETWORKING

- animare, motivare persone tramite reti e *partnerships* tra gruppi locali, con l'impegno di creare reciproca fiducia e consenso basata su scambio e condivisione di *expertise*
- stimolare e pubblicizzare esempi di eccellenza gestionale di *partnership* e *networking* tra sistemi organizzativi locali, organismi privati e pubblici

- sviluppare *partnership* e *networking* tra PMI, cooperative, artigiani, autorità locali, imprese locali ed esterne
- sviluppare la capacità delle autorità locali di coordinare le iniziative locali che integrano politiche socioculturali, pianificazione territoriale, politiche ambientali, rispettando e combinando diversità ed identità locali nell'ambito di aree territoriali omogenee
- sviluppare un ciclo decisionale cooperativo tra autorità locali e gruppi di interesse sociale, economico, culturale ed ambientale
- migliorare la cooperazione tra i settori pubblici e privati, attori ed agenzie locali per stimolare diversificazione economica, gestire progetti integrati con ampi spazi per le questioni ambientali nonché le iniziative individuali
- creare flessibili ed efficienti sistemi di gestione che coinvolgono i settori pubblici e privati
- promuovere *networking* e *partnership* finalizzati alla crescita della consapevolezza e della conoscenza di nuove alternative alle tradizionali modalità di sviluppo
- sviluppare collaborazione e cooperazione con università, centri di ricerca, agenzie di sviluppo, associazioni di imprese ed i loro esperti
- promuovere e stimolare relazioni con altre esperienze di sviluppo locale
- sviluppare strette relazioni con associazioni ambientaliste, attori locali favorevoli alle tematiche ambientali (imprenditori, sindaci, politici, rappresentanti eletti, etc.), organizzazioni scientifiche e di ricerca
- rafforzare reti sociali locali basate sull'aiuto reciproco, dove i limiti individuali sono compensati dalle risorse e dai contributi degli altri

PARTECIPAZIONE

- informare, coinvolgere e mobilitare i cittadini, gli attori locali e le loro associazioni per: migliorarne sensibilità e consapevolezza relative ai problemi ambientali; creare comprensione e conoscenza comuni; stimolare un clima che favorisce l'identificazione di una visione condivisa di sviluppo locale sostenibile
- mantenere e sviluppare uno stile di governo dalle «porte aperte» verso i cittadini, dando loro possibilità reali di controllo delle attività
- non dare mai per scontata la conoscenza dei problemi, ma scoprirli ed identificarli insieme a tutti gli interessati al fine di avere più opzioni, alternative ed opportunità da scegliere
- combinare ricerca e diffusione democratica delle informazioni e delle conoscenze scientifiche

- coinvolgere utilizzatori finali e clienti a prendere parte attiva in progetti ed iniziative locali, nella sperimentazione diretta e nella gestione di nuovi metodi e tecnologie, nonché promuovere carte dei diritti dei clienti e monitorare la loro soddisfazione
- innovare strumenti e metodi di partecipazione, quali: riunioni pubbliche, pubblicità tramite media ed informazione elettronica in tempo reale; gruppi di lavoro tematici; formazione ed educazione ambientale; campagne di consultazione, negoziazione e co-decisione per acquisire consenso; conferenze pubbliche, attività di monitoraggio e rendicontazione sociale; rapporti per valutare la situazione corrente e fornire risultati, previsioni, scenari alternativi, andamento ed adattamento delle iniziative nel tempo, elaborazione di nuovi corsi di azione per rispondere a nuovi bisogni

CONCLUSIONI

Una buona pratica di sviluppo locale sostenibile esprime la capacità degli attori locali di utilizzare sinergicamente le risorse endogene (*hardware*), combinandole con quelle esogene per mezzo di programmi, progetti ed iniziative (*software*):

- adeguate al contesto ambientale, economico e socio-culturale;
- finalizzate al perseguimento dell'equità sociale, dell'equità interlocale e dell'equità intergenerazionale;
- basate su animazione sociale, mobilitazione e partecipazione delle comunità locali;
- alimentate da forme innovatrici di aggregazione di interessi (*networking* e *partnership*) nel rispetto e con la valorizzazione delle diversità (naturali, socio-culturali, economiche) tramite l'implementazione dei principi della sussidiarietà.

L'esame particolareggiato del caso studio della Toscana e della Val di Cornia consente di notare come il quadro di linee guida, sinteticamente proposto in questo capitolo, si articola concretamente nell'intreccio tra indirizzi e politiche regionali (azioni *top down*, dall'alto verso il basso) ed iniziative innovative originate dalle specifiche identità locali (azioni *bottom up*, dal basso verso l'alto).

CAPITOLO 2

TOSCANA: INDIRIZZI E POLITICHE REGIONALI

Per esaminare il «cambiamento» delle regioni INSURED, il *team* di ricerca europeo ha svolto un'attenta analisi delle loro caratteristiche strutturali, le ha confrontate ed ha elaborato una descrizione comparativa. Per ciascuna regione, sono state quindi individuate alcune politiche che sembravano assumere un ruolo significativo rispetto al cambiamento verso la sostenibilità dello sviluppo. Un ulteriore confronto tra esse e contesti regionali ha permesso di selezionare tre politiche da esaminare più in dettaglio per indagare le dinamiche di approccio *top down* (dal livello regionale a quello locale). Sono così state individuate le seguenti politiche che hanno facilitato un'osservazione trasversale delle cinque regioni:

Politica attiva del lavoro	Toscana, Hessen, Lower Styria, Mid West
Sviluppo agricolo e rurale	Toscana, Hessen, Lower Styria, Mid West, St. Gall
Energia	Toscana
Tecnologia	St. Gall, Lower Styria, Mid West

Per ognuna delle suddette politiche, sono stati selezionati due programmi regionali da indagare. La selezione è avvenuta con il supporto del ***Gruppo regionale degli esperti*** costituito in ciascuna delle aree INSURED.

L'esame dei programmi è stato svolto applicando le 10 componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile e tenendo conto di tre specifiche variabili: completezza, consistenza e concretezza.

Completezza

Le intenzioni dei programmi (cioè gli obiettivi qualitativi e quantitativi) sono state indagate per cogliere se o no, ed in quale modo, i programmi avevano riferimenti alle suddette 10 componenti, consentendo di verificare se la sostenibilità è intesa come un concetto integrato o come un'aggiunta di obiettivi isolati.

Consistenza

Per ogni programma è stata verificata la consistenza degli obiettivi previsti, stabilendo la loro relativa posizione e descrivendo le loro interrelazioni, in termini di contraddizione, indipendenza e supporto tra loro.

Concretezza

Per l'esame della concretezza, sono stati distinti tre livelli della sua manifestazione:

- principi base e linee guida;
- obiettivi qualitativi;
- obiettivi quantitativi (standards).

Impiegati in connessione con i criteri di «completezza» e/o «consistenza», l'esame dei suddetti livelli aiuta a distinguere l'intensità dell'orientamento verso la sostenibilità.

Per esempio, si può percepire un debole orientamento se essa, in relazione all'esame della completezza, risulta essere semplicemente formulata come un principio base (o come linee guida). Quando tale principio è tradotto in obiettivi qualitativi, l'orientamento alla sostenibilità potrà essere considerato come medio. Gli obiettivi qualitativi includono anche la descrizione delle procedure amministrative e di altre misure di carattere politico che sono in grado di assicurare il coordinamento di obiettivi settoriali, precedentemente scollegati. Infine, l'esistenza di standards quantitativi consente di considerare forte l'orientamento alla sostenibilità, se i risultati dell'esame della completezza sono positivi.

Procedendo con la suddetta metodologia di analisi, i programmi sono stati collocati all'interno degli orientamenti di ciascuna politica e, quindi, nel più ampio scenario regionale che vede la compresenza di indirizzi settoriali e trasversali, cogliendo quelli che sembrano essere i tratti distintivi di innovazione e cambiamento.

I programmi regionali esaminati in Toscana⁶² sono stati i seguenti:

<i>Agricoltura</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestione delle fonti idriche (1994-1998)</i>: il programma è diretto a al miglioramento delle condizioni di degrado delle fonti idriche regionali. Le finalità primarie sono di tipo ambientale e concernono direttamente il deterioramento qualitativo e quantitativo delle fonti a scopo di irrigazione nelle aree agricole. • <i>Incentivi per un nuovo sviluppo rurale (1994-1995)</i>: il programma è diretto al miglioramento della capacità produttiva e delle condizioni di vita delle comunità agricole, con particolare riferimento a quelle delle aree montane e depresse.
<i>Politiche attive del lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Iniziativa locali per l'occupazione e lavori socialmente utili (1994-1998) – ILO/LSU</i>: il programma è finalizzato alla creazione di nuove opportunità di lavoro e di auto-impiego in nuovi settori (ambiente, patrimonio storico e socioculturale, etc.). • <i>Riforma dei servizi per l'impiego (1997-1999)</i>: il programma è finalizzato a promuovere un sempre più efficace e qualificato incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso un nuovo sistema regionale di servizi per l'impiego che svolga in forma integrata le funzioni proprie delle politiche attive del lavoro.
<i>Energia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Risparmio energetico e cogenerazione (su base annuale da 1991)</i>: il programma è diretto a promuovere il risparmio energetico e la cogenerazione nei settori dell'industria, dell'artigianato, del terziario e in edilizia. <p><i>Fonti rinnovabili di energia (su base annuale dal 1991)</i>: il programma è diretto a incentivare l'utilizzo di fonti rinnovabili di energia nel settore dell'edilizia e la realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili in agricoltura.</p>

Dalla loro analisi è emerso il seguente quadro di sintesi

<i>Componenti</i>	<i>Agricoltura</i>	<i>Politiche attive del lavoro</i>	<i>Energia</i>
-------------------	--------------------	------------------------------------	----------------

⁶² Per una più dettagliata descrizione, è necessario rifarsi al rapporto in lingua inglese *Tuscany / Val di Cornia. An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development* (Filippo Strati et al. 1998, EURES discussion paper dp-68, Freiburg).

Ambiente	X		X
Economia	X	X	X
Socio-cultura	X	X	X
Equità Sociale		X	
Equità Interlocale			
Equità Intertemporale			
Diversità	X	X	
Sussidiarietà	X	X	
Partnership e Networking		X	
Partecipazione	X		

SOMMARIO DELLA POLITICA AGRICOLA

Il primo programma esaminato è per natura ambientale e affronta direttamente il problema del deterioramento qualitativo e dell'impoverimento delle acque destinate all'irrigazione nelle aree agricole costiere. Sebbene non venga esplicitato, questo programma è il frutto di una ricerca (realizzata congiuntamente dal Dipartimento regionale e dall'ARSIA) pubblicata in un *report* del 1995 dal titolo «Indagine sullo stato e sulle prospettive dell'irrigazione in Toscana». Tale indagine ha messo in luce, in particolare, le diverse pratiche di irrigazione adottate e i problemi delle varie aree regionali, quali l'abbassamento delle falde, l'accresciuta competizione con le altre aree economiche, il peggioramento della qualità delle acque per irrigazione, i costi crescenti associati a tali pratiche e le necessità di assistenza tecnica.

Il programma affronta l'emergenza ambientale delle falde idriche d'acqua dolce delle aree costiere a rischio di salinizzazione. Esso rientra in una politica più generale rivolta alla razionalizzazione e alla riduzione dei consumi idrici in agricoltura nel mantenimento dei livelli di produttività economica.

Il secondo programma privilegia la dimensione economica dell'attività agricola. Sebbene dall'introduzione di nuovi metodi diretti all'aumento della produttività e alla riduzione del carico ambientale dipenda il futuro del settore agricolo toscano, il finanziamento di questo genere di innovazioni è carente. Il IV Censimento generale dell'agricoltura del 1991 ha messo in luce l'esistenza di una relazione inversa tra innovazione delle tecniche agricole, in particolare dei sistemi di irrigazione, e riduzione del numero di aziende agricole operative. Sotto questo profilo, le aree montane risultano le più arretrate e le meno redditive (a livello nazionale il terreno montano coltivato si è ridotto del 18%). In Toscana queste aree rappresentano una quota importante delle terre coltivate e l'agricoltura contribuisce a creare molta parte delle opportunità economiche e occupazionali disponibili per la comunità rurale. Di conseguenza la crescente marginalizzazione delle aree rurali si accompagna spesso a una riduzione delle attività agricole. E' presumibile che un ulteriore esodo dalle aree montane ne decreterebbe il quasi completo abbandono.

I programmi esaminati, individualmente considerati, contengono numerosi elementi di sostenibilità e qualche lacuna. Nel loro insieme risultano in buona parte complementari e, sovrapponendosi, rafforzano la politica generale. La priorità conferita all'ambiente è elevata sia esplicitamente che implicitamente, come pure quella attribuita alle

dimensioni economica e socioculturale; sussidiarietà e diversità sono invece aspetti solo implicitamente presenti in entrambi i programmi. La partecipazione è data in un certo senso per scontata, in quanto in Toscana il coinvolgimento dei cittadini, degli enti locali e degli interessi sociali organizzati ha origini storiche e ha dato vita ad un sistema di forte coesione sociale anche all'interno della comunità agricola. Bisogna inoltre notare che sebbene la ricerca ARSIA preveda il coinvolgimento dell'utente finale, *Partnership* e *networking* non risultano sufficientemente incentivati da tale politica. In parte questo è il risultato della presenza storica in Toscana di cooperative e di associazioni agricole che rivestono un ruolo determinante nel mantenere *network* tra i soggetti agricoli.

I programmi rivelano, infine, solo implicitamente caratteristiche di natura interregionale e intertemporale. Un riferimento esplicito alle dimensioni di equità avrebbe l'effetto di rafforzare l'intera politica.

In sintesi, i programmi esaminati mettono in luce l'esistenza di una significativa attenzione per gli elementi base dello sviluppo sostenibile e caratterizzano la politica agricola della Regione in modo positivo. Entrambi fanno riferimento alle linee guida del Programma regionale di sviluppo 1992-1994 e del IV Programma Europeo per l'Ambiente. Essi vanno inoltre considerati nel quadro delle recenti novità normative relative a: aree protette (L.R. 49/95), sistema idrico (L.R. 81/95), agricoltura biologica (L.R. 31/94), agriturismo (L.R. 76/94), pianificazione territoriale (L.R. 5/95). Anche i più recenti orientamenti delle politiche agricole regionali rivelano elementi di sostenibilità, come è ampiamente dimostrato dalla L.R. 23/98 sul sostegno ai giovani (18-40 anni) nelle attività agricole che identifica esplicitamente l'uso sostenibile del territorio in agricoltura come un obiettivo primario.

Le attività prese in considerazione da tale legge sono le seguenti: artigianato, conservazione delle risorse naturali, attività tradizionali ed antichi mestieri, conservazione della biodiversità, addestramento di animali per attività di lavoro o ricreative (ad es. per agriturismo).

Durante il 1996 la Conferenza regionale sull'agricoltura ha identificato i seguenti orientamenti delle future politiche agricole regionali:

- i principi dello sviluppo rurale definiti nella Dichiarazione di Cork;
- uno stretto legame tra sviluppo agricolo e rurale;
- la vita rurale intesa come nuovo modo di concepire relazioni sociali sostenibili nel quadro della riconciliazione della società con la natura;
- le iniziative portate avanti dagli attori locali sono rivolte ad un uso sinergico delle risorse endogene allo scopo di promuovere professioni nuove e antiche attraverso l'integrazione di artigianato, turismo, agricoltura, commercio e attività correlate (nei cosiddetti distretti rurali);
- la promozione di nuova cultura, di percorsi educativi e di formazione professionale, per conservare e disporre di valori ambientali, professionali storici e culturali;
- la promozione di nuova cultura imprenditoriale nelle cooperative e nelle piccole imprese allo scopo di creare *networks* e sviluppare *partnership*;
- affermazione del ruolo guida dell'agricoltura biologica nell'ambito di uno sviluppo agricolo globale e diversificato;
- la promozione di uguali opportunità in tutte le aree rurali;
- il potenziamento della diversità territoriale (biologica, ambientale, storica, culturale, comportamentale etc.) nei modelli locali di sviluppo allo scopo di rendere esplicite le caratteristiche specifiche di ogni area (marchi di qualità locali e tipologie di produzione);

- il miglioramento della qualità agricola attraverso opportune alleanze tra produttori e consumatori;
- la promozione dell'innovazione tecnologica nelle imprese grazie al ruolo di supporto di organismi e agenzie dedicati (ad esempio, l'ARSIA);
- una consistente attenzione alla remunerazione delle attività che hanno un impatto positivo sull'ambiente e sul territorio;
- l'implementazione di processi decisionali dal basso (*bottom up*), la promozione di una crescita culturale e dell'innovazione nell'ambito di procedure partecipative di co-decisione dirette a identificare guidelines, priorità, obiettivi e orientamenti per lo sviluppo;
- il rafforzamento del ruolo degli enti locali nella definizione e implementazione dello sviluppo locale mediante l'attribuzione di autonomia e responsabilità e di un forte ruolo nella programmazione regionale nell'ambito di un più generale processo di semplificazione delle procedure;
- la cooperazione tra settore pubblico e privato per il miglioramento della cooperazione e della collaborazione;
- la considerazione unitaria di pianificazione territoriale, politiche ambientali e attività agricole che sono alla base dello sviluppo sostenibile.

Sembra dunque che a livello regionale stia emergendo una maggiore consapevolezza dell'importanza del ruolo giocato dall'agricoltura nel promuovere occupazione e sviluppo. nel prossimo futuro le decisioni saranno indirizzate a mettere in campo sforzi innovativi per raggiungere tali obiettivi.

SOMMARIO DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Dall'analisi dei programmi ILO/LSU e della riforma dei servizi per l'impiego emerge l'esistenza di rilevanti elementi di convergenza. Entrambi, infatti:

- sono diretti al conseguimento di obiettivi di grande importanza che sostanziano le strategie della politica regionale del lavoro;
- rivelano una costante attenzione verso fondamentali dimensioni del paradigma della sostenibilità, quali l'economia e la socio cultura sotto il profilo delle dimensioni settoriali, della diversità, della sussidiarietà, della *partnership* e del *networking*, sotto il profilo delle dimensioni di sistema, dell'equità sotto il profilo sociale.

La convergenza si traduce in una vera e propria continuità in riferimento a taluni variabili, quali i settori di riferimento delle iniziative rivolte alle ILO e ai LSU o la priorità data alle categorie deboli del mercato del lavoro o l'attenzione prestata allo sviluppo di ILO e al sostegno di LSU nell'ambito della riforma dei servizi per l'impiego che prevede la promozione concertata di politiche attive del lavoro.

L'assoluta complementarietà dei due programmi ha l'effetto di rafforzare e potenziare l'orientamento verso la sostenibilità, contribuendo a colmare le eventuali lacune rispetto ad alcune dimensioni del paradigma dello sviluppo sostenibile che l'analisi ha evidenziato.

Ciò è particolarmente evidente in riferimento alla dimensione ambientale che viene recuperata dal programma di riforma dei servizi per l'impiego attraverso la complementarietà con il programma finalizzato allo sviluppo di ILO.

L'analisi ha dunque evidenziato l'esistenza di un percorso verso la sostenibilità, rilevando inoltre che esso può essere ulteriormente sviluppato attraverso il miglioramento del livello di concretezza degli obiettivi. Queste considerazioni sono rafforzate dal fatto che i programmi presi in esame si inseriscono in uno scenario di politica nazionale e regionale del lavoro di ampio respiro e in parte ancora in corso di definizione che fa perno su tre fondamentali punti di forza:

- gli accordi (patti) sul lavoro, sottoscritti dal Governo e dalle parti sociali nel 1996 e nel 1998, che individuano nella riforma dei servizi per l'impiego e del sistema di orientamento e formazione uno degli assi portanti della strategia di lotta alla disoccupazione;
- la riforma nazionale del mercato del lavoro (decreto legislativo n. 469/97 di attuazione della L. 59/97 "Bassanini") e quella regionale in materia di politiche del lavoro e di servizi per l'impiego (L.R. 52/98), che prevedono la realizzazione di un sistema a rete basato sui principi della sussidiarietà, compresa la liberalizzazione regolata dei servizi attraverso l'apertura a soggetti privati e agli organismi espressi dalle parti sociali, attribuendo alle Regioni ed alle autorità locali (Province e Comuni) piena responsabilità in materia di collocamento, orientamento e formazione professionale, informazione, consulenza e aiuti a favore dell'occupazione;
- il Patto per lo sviluppo e l'occupazione in Toscana che è stato sottoscritto tra la Regione e le parti sociali nel settembre 1996. e che definisce in modo concertato le scelte e gli indirizzi della politica regionale del lavoro.

SOMMARIO DELLA POLITICA ENERGETICA

L'analisi dei due programmi - fonti rinnovabili di energia; risparmio energetico e cogenerazione - consente di individuare l'esistenza dei seguenti elementi di convergenza:

- la specificazione di obiettivi di grande importanza che sostanziano alcune delle *guidelines* della politica nazionale in materia di energia;
- una congiunta attenzione rivolta alle dimensioni settoriali del paradigma della sostenibilità;
- la necessità di sviluppare la consapevolezza delle dimensioni della sussidiarietà e della partecipazione.

Sotto il profilo delle dimensioni sistemiche, la diversità, presente nel primo programma, informa in maniera indiretta anche il secondo che è diretto a favorire il risparmio energetico, anche tramite l'utilizzo di fonti rinnovabili o assimilate alle rinnovabili. L'analisi rivela, peraltro, accentuate carenze rispetto alle altre dimensioni sistemiche. Analogamente si può dire per l'equità sociale. Anche la consapevolezza delle rilevanti implicazioni in termini di equità interregionale e intertemporale degli obiettivi di tali programmi, non risulta sufficientemente presente.

Queste risultanze discendono direttamente dal ruolo prettamente erogatorio - di pura gestione amministrativo-contabile e nell'ambito di settori specificatamente individuati - assegnato alle Regioni dalla normativa statale in materia. La ristrettezza delle competenze regionali comporta una certa frammentarietà dei due programmi e il mancato sviluppo del concetto di piano energetico.

Appare dunque necessario attribuire maggiore attenzione alla consistenza e alla concretezza degli obiettivi allo scopo di rafforzare il percorso verso la sostenibilità, recuperando un ruolo di programmazione e di indirizzo da parte della regione.

In questa direzione si indirizza la L.R. 45/97 «Norme in materia di risorse energetiche» che identifica gli atti di programmazione e gli interventi operativi in materia di risorse energetiche in attuazione delle leggi statali in materia. Il provvedimento:

- promuove la riduzione dei consumi energetici;
- incentiva l'uso delle fonti rinnovabili di energia, nonché la loro integrazione;
- favorisce, anche attraverso apposite convenzioni e accordi, l'uso del finanziamento di terzi per interventi di riduzione dei consumi.

Il Piano energetico regionale viene individuato come lo strumento per il conseguimento di tali obiettivi, sulla base degli indirizzi del Programma regionale di sviluppo e delle indicazioni del Piano energetico nazionale.

E' confermato il ruolo di consulenza tecnico-scientifica del Comitato regionale per l'energia (presieduto dal Presidente della Regione o da un Assessore da lui delegato), introducendo rilevanti cambiamenti nella sua composizione. Tra i membri del Comitato figurano: i principali enti nazionali che si occupano di energia (Enel, ENI e Enea), il CNR, l'ARPAT, le Università toscane, le associazioni regionali delle province e dei comuni toscani, le rappresentanze degli interessi sociali organizzati (sindacati, associazioni di categoria, cooperative, associazioni ambientali).

La legge regionale identifica anche la REA, Agenzia regionale per l'energia, che è stata istituita sulla base di un progetto cofinanziato dall'Unione Europea e che è utilizzata per fornire assistenza tecnica alla programmazione energetica.

Il Piano energetico regionale ha una durata di tre anni e si articola in tre sezioni:

- il sistema informativo che predispose la base conoscitiva (produzione, consumi, domanda energetica del tessuto sociale e produttivo, mappa del fabbisogno termico etc.) del sistema energetico regionale;
- il piano di indirizzo che definisce, sulla base del sistema informativo, le scelte di pianificazione e di programmazione, quali l'individuazione dei bacini energetici territoriali (sulla base dei criteri fissati dalla L.10/91), gli obiettivi e le conseguenti politiche per orientare produttori e consumatori e Enti locali in materia di risparmio energetico e di impiego di FRE), gli indicatori e i parametri per il monitoraggio dei risultati;
- il piano finanziario.

La legge regionale appare conforme al principio della sussidiarietà in quanto disciplina l'attribuzione di funzioni ai Comuni in materia di contributi finanziari per il risparmio energetico. Va rilevato, tuttavia, che non è prevista un'analoga ripartizione funzionale delle competenze in materia di interventi nelle aree geotermiche (ex L. 589/86). Gli Enti locali si limitano infatti alla presentazione alla Giunta regionale dei progetti di investimento, e la Regione finanzia gli interventi con procedura diretta.

Va infine ricordato che la ripartizione delle competenze e delle funzioni amministrative introdotta dalla legge nazionale 59/97 ("Bassanini") è fondata sul principio della sussidiarietà e riguarda anche il settore energetico.

L'IMMAGINE DELLA TOSCANA: LE POTENZIALITÀ DI IMBOCCARE IL SENTIERO VERSO LA SOSTENIBILITÀ

I programmi e le politiche di intervento (politica attiva del lavoro, agricoltura e energia) esaminate finora hanno dimostrato di essere interdipendenti con quasi tutti i settori importanti dello sviluppo regionale. L'analisi ha messo in luce:

- la presenza di molte dimensioni del nuovo paradigma dello sviluppo sostenibile;
- gradi variabili di completezza, di consistenza e di concretezza dei programmi.

Ogni campo di intervento ha rivelato un orientamento crescente all'acquisizione consapevole dei principi e dei concetti dello sviluppo sostenibile. Tale orientamento fa parte di uno scenario più ampio che mette in evidenza tre caratteristiche distintive dell'immagine recente della Toscana:

- ***un forte impegno in direzione della sussidiarietà;***
- ***una crescente consapevolezza del ruolo giocato dall'ambiente all'interno dei modelli di sviluppo;***
- ***una cultura consolidata della programmazione e la volontà di orientare tale cultura verso i principi della sostenibilità.***

Sussidiarietà

La sussidiarietà costituisce attualmente un elemento fondamentale in tutte le politiche regionali. La L.R. n. 77/95 ha di fatto superato il concetto di delega di funzioni agli enti locali per orientarsi verso un'esplicita applicazione del principio della sussidiarietà.

La sussidiarietà negli indirizzi programmatici e nell'esperienza toscani assume un ampio e diversificato insieme di significati:

- **sussidiarietà istituzionale** come allocazione delle funzioni al livello di governo più basso, compatibile con il grado di efficacia richiesto;
- **sussidiarietà funzionale** come normale allocazione delle fasi attuative degli interventi programmati non solo sugli enti locali e sulle loro emanazioni, ma anche su soggetti sociali. Questo implica lo sviluppo di un processo di partecipazione che coinvolge attori locali, associazioni di categoria e gruppi di interesse nel processo decisionale delle proprie comunità;
- **coesione socio-economica** come modo per ridurre le disparità nell'allocazione delle risorse e nella creazione di nuove opportunità di sviluppo locale;
- **coesione istituzionale** come promozione di livelli meno differenziati di funzionalità dei soggetti istituzionali chiamati a perseguire la coesione socio-economica.

La maggior parte delle funzioni amministrative sono conferite agli enti locali unitamente alle risorse (umane, finanziarie etc.) necessarie. A tal fine la Regione sta procedendo alla revisione delle funzioni e degli enti esistenti nell'ambito del sistema delle autonomie locali, allo scopo di coniugare autonomia, cooperazione e programmazione, combinando convenientemente approcci e procedure *top-down* e *bottom-up*.

La realizzazione di questo disegno è fondata sul conferimento (delega o attribuzione) ai Comuni, alle Comunità Montane e alle Province di tutte le funzioni amministrative regionale, fatta eccezione per quelle che la legge esplicitamente individua nei vari campi di intervento come espressione di interessi regionali indivisibili.

La Regione si riserva un ruolo di programmazione, di indirizzo e di coordinamento delle politiche incidenti sulla coesione socio-economica del suo territorio.

A Province e Comuni compete la gestione amministrativa degli interventi e dei progetti che prevedono il coinvolgimento degli attori locali, sia sociali che economici.

Da quando la L.R. 77/95 è stata approvata, importanti cambiamenti sono intervenuti sul piano organizzativo e sociale.

Nel periodo tra Marzo e Maggio 1997, sono state approvate le leggi n. 59/97 e 127/97 (meglio note come leggi Bassanini). E' significativo notare che la Toscana ha di fatto anticipato il processo di decentramento dei poteri che ha preso avvio con queste leggi.

La L. 59/97 può essere considerata il passo più importante compiuto in direzione del federalismo amministrativo dall'unità di Italia ad oggi; la L. 127/97 sostiene questo processo dettando regole per la semplificazione delle procedure amministrative e la deburocratizzazione.

I principi fondamentali che ispirano il disegno di redistribuzione delle funzioni amministrative tracciato dalle Leggi Bassanini sono i seguenti:

- **sussidiarietà**: si realizza con l'attribuzione della generalità dei compiti e delle funzioni amministrative ai comuni, alle province e alle comunità montane, secondo le rispettive dimensioni territoriali, associative e organizzative - escludendo solo le funzioni incompatibili con le dimensioni medesime - allo scopo di realizzare un'amministrazione più vicina ai cittadini e alla società e al fine di favorire l'assolvimento di funzioni e di compiti di rilevanza sociale da parte delle famiglie, delle associazioni e delle comunità;
- **completezza**: si realizza con l'attribuzione alle regioni dei compiti e delle funzioni amministrative non assegnati sulla base del principio di sussidiarietà e delle funzioni di programmazione;
- **efficienza e economicità**: si realizza con la soppressione delle funzioni e dei compiti divenuti superflui;
- **cooperazione**: tra Stato, regioni ed Enti Locali anche al fine di garantire un'adeguata partecipazione alle iniziative adottate nell'ambito dell'Unione Europea;
- **responsabilità ed unicità dell'amministrazione**: per accrescere la trasparenza, la visibilità e l'identificazione della responsabilità di ciascun servizio o attività amministrativa;
- **omogeneità**: si realizza con l'attribuzione di funzioni e compiti omogenei allo stesso livello di governo;
- **adeguatezza**: per accrescere la capacità organizzativa e l'affidabilità dei livelli di governo e garantire l'esercizio, anche in forma associata, delle funzioni;
- **differenziazione**: differenziare l'allocatione delle funzioni al fine di tenere in considerazione le diverse caratteristiche associative, demografiche, territoriali e strutturali degli enti riceventi;
- **autonomia**: sia a livello organizzativo che regolamentare per accrescere la responsabilità conferita alle autonomie locali;
- **copertura finanziaria e patrimoniale**: riferita ai costi da sostenere per l'esercizio delle funzioni amministrative conferite.

In sintesi, sul piano amministrativo, secondo questa nuova struttura istituzionale:

- allo Stato spetta assicurare la coesione nazionale, mentre Regioni, Province e Enti Locali sono garanti della coesione con riferimento ai rispettivi livelli territoriali; ne consegue che i settori politici di intervento includono quelli analizzati in questo documento (agricoltura, politiche attive del lavoro ed energia);
- è in atto una ristrutturazione dal basso del sistema amministrativo nazionale diretta ad assicurare una corrispondenza più diretta tra amministrazione e cittadini;
- la generalità delle funzioni amministrative sono attribuite alle Regioni e alle autorità locali, salvo quelle che la legge riserva espressamente allo Stato, ovvero fatta

eccezione per quelle funzioni intrinsecamente unitarie e insuscettibili di frazionamento anche sul piano dell'amministrazione; analogamente, nell'ambito della generalità delle funzioni riconosciute al sistema regionale-locale, tutte le funzioni spettano alle autorità locali, tranne quelle espressamente riservate alle regioni.

La legge 59/97 ha natura di legge delega ed è stata attuata attraverso una serie di decreti legislativi relativi ai diversi campi amministrativi e politici di intervento. A tali decreti dovrà seguire l'emanazione di norme e procedure operative.

Tornando a prendere in considerazione le componenti sistemiche del paradigma della sostenibilità, si può affermare che il rafforzamento delle relazioni tra istituzioni e comunità sociali sta alla base del principio di sussidiarietà adottato dalla Regione Toscana e che ciò ha implicazioni evidenti sulle restanti dimensioni sistemiche della diversità, della partnership e networking e della partecipazione. Infatti, la L.R. 77/95 ha identificato come particolarmente rilevanti:

- il ruolo centrale degli attori locali (istituzionali, economici e sociali);
- la significativa attenzione attribuita alla diversità dello sviluppo locale;
- il coordinamento e l'integrazione di ruoli, regole, iniziative, programmi di intervento e politiche differenti in un sistema di autonomie locali strutturato a network che rispetta, promuove e valorizza il bene pubblico della diversità locale;
- una molteplicità di partnership tra autorità locali (gestione associata, collaborazione);
- partecipazione e coinvolgimento nel processo di programmazione ai livelli regionale e provinciale.

In sintesi, la sussidiarietà è concepita come un modo per promuovere e rafforzare la consapevolezza da parte dei livelli istituzionali più bassi delle proprie responsabilità, autonomia e competenze. L'approccio *top down* in questo contesto si esprime attraverso un'innovativa missione di sostegno che consiste nel promuovere e valorizzare le iniziative locali *bottom up* (concepite anche come nuova pratica e nuova cultura). Ne consegue un generale miglioramento della cultura di governo, in quanto i livelli istituzionali più elevati sarebbero indotti a pensare localmente per agire globalmente e, viceversa, i livelli inferiori (comuni, province) dovrebbero pensare globalmente per essere in grado di agire localmente. Le comunità sociali sono coinvolte in questo fenomeno, essendo collocate alla base del processo democratico connesso alla progettazione e all'implementazione di iniziative e di programmi di intervento.

La sussidiarietà rappresenta pertanto un insieme di principi che consente di gestire interdipendenza, negoziazione, partecipazione e conflitto, fattori questi che non devono più essere considerati in contraddizione tra loro nell'ambito del processo democratico, ma espressione l'uno dell'altro.

In altre parole, si tratta di componenti della vita reale al cui interno le dimensioni di equità possono giocare un ruolo rilevante. Nel contesto regionale, la sussidiarietà è infatti strettamente correlata alla coesione sociale, economica e culturale.

Alla luce della L.R. 77/95 e del Programma regionale di sviluppo (PRS), la coesione è vista come un modo per assicurare pari opportunità di sviluppo in situazioni diverse, riconoscendo e rispettando la diversità in termini di capacità istituzionali, sociali, economiche e culturali.

Pertanto, l'efficacia (in termini di equità) delle politiche adottate è correlata all'impatto provocato, ora e in futuro, sulle comunità locali considerate nella loro interazione con le altre comunità.

Programmazione regionale

Sin dalle origini della sua storia istituzionale, la Toscana ha riconosciuto la necessità e l'importanza di un Programma regionale di sviluppo chiaramente orientato a promuovere la democrazia partecipativa, a stimolare le varie forme di rappresentanza degli interessi collettivi e a coinvolgere le popolazioni e le autorità locali.

Il 1990 ha costituito l'anno del rilancio della programmazione in Toscana sia per l'importanza assunta dalla politica regionale dell'Unione Europea (che ha riconosciuto la regione come unità minima di programmazione, ovvero come punto di riferimento, sia a livello istituzionale che territoriale, delle risorse destinate allo sviluppo) sia per le novità normative intervenute a livello nazionale in materia di autonomie locali e di semplificazione amministrativa. Un nuovo modello di programmazione è stato delineato dalla L.R. 26/92 influenzando in maniera rilevante anche la produzione normativa regionale.

Il PRS 92/94 ha facilitato e sistematizzato, attraverso la sua nuova filosofia generale di azione, la svolta verso la concertazione e verso un ruolo della Regione come imprenditore e regolatore sociale dello sviluppo, quale quello delineato nel rapporto sulla coesione economica e sociale della Comunità Europea. Esso, così come previsto dalla L.R. 26/92, è articolato in cinque strategie: istituzionale, ambientale, territoriale, sociale e economica.

La L.R. 77/95 è il risultato dell'implementazione della strategia istituzionale delineata nel PRS 1992-1994 che di fatto, nell'identificare i distinti ruoli di Regione, province e altri enti locali, ha costituito l'elemento chiave per la riforma del sistema istituzionale regionale

Il PRS 1995/97 ha ulteriormente specificato e sviluppato l'applicazione pratica del modello di programmazione, ponendo alla base della strategia di sviluppo regionale i principi del federalismo e della sussidiarietà e della coesione.

Il nuovo PRS 1998-2000 si fonda su quattro principi fondamentali:

- Federalismo, nei rapporti tra Stato, e autonomie locali;
- Europeismo, nei rapporti tra Unione Europea e regioni europee;
- Solidarietà, nei rapporti con le regioni in ritardo di sviluppo;
- Sostenibilità, in rapporto ai modelli e ai processi dello sviluppo.

Tre sono le parole chiave strategiche: occupazione, ambiente e innovazione.

L'innovazione è definita come un vettore dei processi di sviluppo regionale economico e socio-culturale, che coniuga politiche settoriali e ambientali e promuove nuove fonti di occupazione.

L'impegno ad orientare i programmi locali di intervento in direzione di uno sviluppo sostenibile è testimoniato dalla L.R. 41/98 (sostegno di iniziative locali di sviluppo sostenibile) e da due programmi di iniziativa regionale. Il primo, «Agenda 21 - strumenti per la sostenibilità» è diretto ad adeguare gli strumenti regionali ad alcune iniziative di Agenda Locale 21. Tra i risultati attesi: elaborare un manuale di «buone pratiche» per identificare gli obiettivi di sviluppo sostenibile di medio/lungo periodo; individuare gli indicatori più appropriati per il monitoraggio; sostenere e verificare l'implementazione dell'Agenda Locale 21 almeno in tre aree pilota. Questa iniziativa è strettamente correlata ad un secondo intervento dal titolo «Azioni sperimentali per lo sviluppo sostenibile» che è rivolto a promuovere specifiche Agende Locali 21 (nelle aree urbane e industrializzate) attraverso progetti di orientamento e formazione, di ricerca e innovazione tecnologica e campagne di informazione dirette ad accrescere in Toscana il livello di consapevolezza pubblica dell'importanza dello sviluppo sostenibile.

Ambiente

L'ambiente è assunto dal PRS come una delle più importanti risorse endogene della regione e come la più rilevante opportunità di promuovere nuovi modelli di sviluppo. Durante l'ultimo triennio le strategie ambientali e di pianificazione territoriale hanno orientato numerose leggi regionali, promuovendo programmi di intervento a livello sia regionale che locale.

In particolare, due leggi assumono importanza strategica:

- la L.R. 5/95 che considera i fattori ambientali come parte integrante delle procedure di pianificazione territoriale ed è rivolta ad orientare le iniziative pubbliche e private in direzione dello sviluppo sostenibile. La L.R. 5/95 riconosce la necessità di valutare la sostenibilità ambientale degli interventi che comportano destinazioni d'uso diverse del territorio, sulla base di una valutazione generale dei loro effetti sulle risorse naturali, incluso la valutazione di impatto ambientale;
- la L.R. 68/95 (successivamente sostituita dalla L.R. 79/98) che disciplina la valutazione di impatto ambientale quale integrazione degli effetti ambientali diretti e indiretti, positivi e negativi, di breve e di lungo periodo, permanenti o temporanei, singoli o cumulativi. Tale valutazione viene definita come una procedura che contribuisce alla protezione della natura, alla sicurezza del territorio, al mantenimento delle risorse umane e alla protezione della salute pubblica; l'ambiente è concepito come un sistema complesso di risorse interrelate sia naturali che umane.

E' dunque cresciuto il livello di consapevolezza degli attori regionali e locali sull'importanza dell'ambiente e sulla necessità di progettare e implementare politiche di maggiore coerenza e consistenza sotto questo profilo.

Nel 1997 all'interno della Regione Toscana è stata creata una nuova area istituzionale di attività contraddistinta da un ruolo trasversale rispetto agli altri dipartimenti. Tale area, denominata «Sviluppo sostenibile e controllo ecologico», svolge un ruolo di supporto ai processi decisionali, di progettazione delle politiche e di programmazione. I suoi compiti distintivi sono:

- valutazione (sostenibilità ed ecocompatibilità) di politiche e programmi settoriali;
- valutazione dell'impatto ambientale dei progetti (uso e pianificazione territoriale);
- azioni di autorità ambientale secondo le normative dell'Unione Europea.

Sono state inoltre create numerose agenzie regionali dirette ad agire in maniera coordinata, quali satelliti del governo regionale: ARPAT (Agenzia regionale per la protezione ambientale) ARRR (Agenzia regionale per il recupero delle risorse), REA (Agenzia regionale per l'energia) e ARSIA (Agenzia regionale per lo sviluppo e l'innovazione in agricoltura).

Le politiche regionali inerenti l'ambiente sono rivolte alla creazione di aree protette, alla biodiversità, all'abbattimento dell'inquinamento e dei rischi industriali, alla gestione idrica integrata, alla programmazione energetica e al monitoraggio ambientale. Sono considerati prioritari:

- protezione del suolo e riduzione di pericoli di erosione e di inondazione;
- pianificazione territoriale e bonifiche fondiari allo scopo di conservare e recuperare la qualità del patrimonio ambientale;
- aree protette per incrementarne la gamma e introdurre nuove modalità di gestione integrata;
- gestione idrica integrata per la riduzione degli sprechi;

- inquinamento atmosferico e acustico per accrescere il numero di aree monitorate e introdurre più rigidi vincoli al traffico veicolare nelle aree urbane, favorendo l'uso del trasporto pubblico;
- gestione energetica (attraverso la REA e l'elaborazione del primo Piano regionale per l'energia) allo scopo di rendere la regione più efficiente ed autosufficiente nella produzione di energia rinnovabile;
- gestione dei rifiuti, per migliorare la quantità di rifiuti riciclati e ridurre quella destinata a discarica;
- valutazione di impatto ambientale per stimare ex ante gli effetti sugli ecosistemi dei progetti infrastrutturali;
- educazione ambientale per diffondere l'informazione e l'esperienza tramite un *network* di centri formativi e di laboratori territoriali per attività didattiche e di ricerca.

CAPITOLO 3

VAL DI CORNIA: SETTE INIZIATIVE LOCALI INNOVATRICI

Nel corso dell'indagine (svolta nel 1997)⁶³ sono state effettuate interviste e incontri sul contesto e sulle prospettive di sviluppo della Val di Cornia. Sette iniziative sono state analizzate in profondità tramite interviste e gruppi di discussione.

Iniziativa	Promotori, destinatari, motivazioni e percorso storico
<p>1</p> <p><i>Agenda Locale 21 Piombino 1996 – 1997</i></p>	<p><i>Promotori:</i> ente locale <i>Destinatari:</i> cittadini e attori economici <i>Motivazioni e percorso storico:</i> il programma è stato approvato il 29 Novembre 1996. Dopo quindici anni di programmazione diretta alla riduzione dell'inquinamento (in particolare quello di origine industriale), l'Agenda locale 21 introduce un modello di sviluppo integrato orientato alla sostenibilità e basato sul recupero e sulla diversificazione delle aree industriali. L'obiettivo principale dell'iniziativa è quello di introdurre una discontinuità rispetto al passato. Come tale, Agenda 21 rappresenta una cornice volta ad integrare in un'unica politica una serie di iniziative eco-compatibili. Si tratta di un intervento diretto a fissare gli obiettivi da perseguire con strumenti operativi e attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati. Il risultato principale cui tende l'iniziativa è l'identificazione di modelli di sviluppo sostenibile per la città di Piombino. Viene presa a riferimento la definizione di sostenibilità contenuta nella Carta di Aalborg, quale processo creativo che comprende tutte le aree dei processi decisionali locali e richiede una verifica continua da parte della città di quelli gestionali. La dimensione urbana locale viene considerata livello minimo d'intervento.</p>
<p>2</p> <p><i>Convenzione Alta Maremma 1993 – 1997</i></p>	<p><i>Promotori:</i> enti locali <i>Destinatari:</i> cittadini, agricoltori ed altri operatori economici, enti locali <i>Motivazioni e percorso storico:</i> dal 1993, dodici autorità locali hanno formalizzato un accordo per coordinare e gestire un programma integrato di specifici progetti locali. Gli Enti locali sono: Bibbona, Campiglia Marittima, Casale Marittimo, Castagneto Carducci, Guardistallo, Monterotondo Marittimo, Montescudaio, Monteverdi, Piombino, San Vincenzo, Sassetta e Suvereto. Essi sono inseriti nella «Alta Maremma» e interessano tre Province (Livorno, Grosseto e Pisa). Il programma, aggiornato annualmente, è orientato allo sviluppo sostenibile e centrato sul miglioramento delle aree agricole e rurali.</p>

⁶³ Per una più dettagliata descrizione, è necessario rifarsi al rapporto in lingua inglese *Tuscany / Val di Cornia An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development* (Filippo Strati et al. 1998, EURES discussion paper dp-68, Freiburg).

Iniziative	Promotori, destinatari, motivazioni e percorso storico
<p>3</p> <p><i>Parco di S. Silvestro Campiglia Marittima 1993 – 1997</i></p>	<p><i>Promotori:</i> enti locali, università, operatori economici locali</p> <p><i>Destinatari:</i> comunità locali, ambientalisti, coloro che praticano turismo ambientale e culturale, bambini e studenti, ricercatori</p> <p><i>Motivazione e percorso storico:</i> l'idea del parco è nata agli inizi degli anni '80 dalla capacità di visione a lungo termine del sindaco di Campiglia Marittima, nell'ambito di una più vasta ricerca promossa dal Dipartimento di Archeologia dell'Università di Siena, ed è stata successivamente supportata dagli altri enti locali della Val di Cornia. Il progetto ha come obiettivo di lungo termine la conservazione e la valorizzazione dell'area di sfruttamento minerario di Campiglia Marittima che vanta una antica tradizione, dalla civiltà degli Etruschi fino a tutto il 1978. Nel 1993, su impulso delle autorità locali della Valle, è stata creata la «Parchi della Val di Cornia SpA» (società a capitale misto) allo scopo di gestire il sistema dei parchi della Val di Cornia in maniera coordinata ed incrementare così il valore dei siti naturali, storici, culturali e archeologici esistenti. Il parco archeologico-minerario di San Silvestro oggi costituisce il fulcro del cosiddetto «Distretto dei Parchi della Val di Cornia» che rappresenta un fondamentale risultato delle esperienze di coordinamento e di integrazione che hanno caratterizzato, sin dalla fine degli anni '60, la pianificazione del territorio fra i diversi enti locali.</p>
<p>4</p> <p><i>CIGRI Gestione delle acque 1993 – 1997</i></p> <p>Venturina</p>	<p><i>Promotori:</i> ente locale</p> <p><i>Destinatari:</i> cittadini, agricoltori ed altri operatori economici</p> <p><i>Motivazioni e percorso storico:</i> nel corso degli ultimi 16 anni la gestione integrata delle risorse idriche in Val di Cornia è stata affidata ad un consorzio che includeva rappresentanze delle autorità locali della Valle e la Comunità Montana dell'Elba e Capraia. Attualmente la strategia del CIGRI è decisamente orientata alla sviluppo sostenibile: essa è fondata sulla riduzione del degrado qualitativo che contraddistingue le falde acquifere della Val di Cornia da molto tempo (con il conseguente incremento del livello di salinità delle stesse), sull'erogazione di acqua di qualità (dal punto di vista sanitario) ai cittadini e sulla promozione del risparmio idrico.</p>

Iniziative	Promotori, destinatari, motivazioni e percorso storico
<p>5</p> <p><i>La Bulichella</i> Azienda biologica 1984 – 1997</p> <p>Suvereto</p>	<p><i>Promotori: soggetti adulti non dell'area</i> <i>Destinatari:</i> comunità locale, consumatori di prodotti biologici e turisti amanti dell'ambiente, soggetti a rischio di esclusione sociale <i>Motivazioni e percorso storico:</i> ventuno anni di aggiustamenti dinamici e di cambiamenti innovativi hanno caratterizzato in modo nuovo questa iniziativa locale, partita originariamente nel 1984 come azienda agricola biologica multifunzionale. Creata da quattro famiglie non residenti nella Valle e contraddistinte da differenti esperienze professionali, La Bulichella ha costruito strette relazioni con il tessuto socio-culturale, politico, economico ed ambientale locale, e promosso un nuovo modello di vita basato sulla riconciliazione fra umanità e natura, divenendo così un esempio di cultura imprenditoriale sostenibile. Attualmente esistono l'azienda agricola «La Bulichella» (agricoltura biologica e agriturismo), l'associazione no-profit «Progetto Bulichella» (reinserimento sociale e assistenza per i soggetti socialmente svantaggiati) ed il negozio di prodotti biologici «Il Bucchero».</p>
<p>6</p> <p><i>La Cerreta</i> Azienda biologica 1979 – 1997</p> <p>Sassetta</p>	<p><i>Promotori:</i> giovani del luogo <i>Destinatari:</i> comunità locale, turisti ambientalisti e naturalisti, giovani a rischio di esclusione sociale <i>Motivazioni e percorso storico:</i> questa iniziativa locale innovativa è il risultato di processi durati venti anni ed avviati da un gruppo di quindici giovani residenti nella Valle. Attualmente il progetto è portato avanti da due dei membri originari del gruppo che hanno apportato numerose modifiche e miglioramenti al programma iniziale. La Cerreta è diventata un esempio locale economicamente redditizio di azienda agricola biologica. La visione degli attuali promotori è la promozione dello sviluppo locale sostenibile attraverso la cultura imprenditoriale; un approccio pragmatico, dunque, che ha preso il posto delle originarie motivazioni ideologiche del progetto (nato per dimostrare la possibilità di realizzazione di uno sviluppo eco-compatibile nell'ambito di una società capitalista) fondato sulle seguenti attività: agricoltura biologica, agriturismo bilanciato, educazione ambientale, promozione della cultura locale (in particolar modo quella agricola e gastronomica), reinserimento sociale di persone con problemi psichici.</p>
<p>7</p> <p><i>ARSIA</i> Centro dimostrativo di irrigazione 1995 – 1997</p> <p>Suvereto</p>	<p><i>Promotori:</i> ARSIA, Provincia di Livorno, associazioni agricole locali, università <i>Destinatari:</i> agricoltori locali, esperti del settore agricolo, agenzie di sviluppo ed innovazione <i>Motivazioni e percorso storico:</i> sulla base dei risultati di una ricerca del 1995, l'ARSIA, unitamente alla Provincia di Livorno, alle associazioni agricole locali, ad un imprenditore agricolo di Suvereto (per la sperimentazione) ed alle Università di Pisa e Firenze, ha promosso un progetto triennale (1996 – 1998) per la sperimentazione di metodi di irrigazione diretti al risparmio idrico. L'obiettivo principale è quello di migliorare la qualità delle falde acquifere della Valle adottando tecnologie innovative a basso costo adeguate alle colture locali.</p>

Confrontando i tempi di incubazione di tali iniziative (comprensivi dell'avvio e dei vari cambiamenti intervenuti nei contenuti e nei valori) è possibile costruire la matrice seguente che illustra come il passaggio da modelli di sviluppo tradizionali a nuovi modelli orientati verso la sostenibilità rappresenti un processo lungo e di faticosa realizzazione.

<i>Iniziative</i>	<i>Riconoscimento della questione ambientale e dello sviluppo</i>	<i>Dalle idee ai progetti</i>	<i>Fase attuale (**) – 1997-</i>	<i>Dalla incubazione ad oggi</i>
<i>Agenda Locale 21 Piombino</i>	Primi anni '80, quando l'inquinamento industriale diventò il primo punto dell'agenda politica del Comune	Dal 1982 programmi coordinati contro l'inquinamento, fino al 1996, quando è stata approvata l'AL 21	Avvio	15 anni
<i>Convenzione Alta Maremma</i>	Primi anni '90, quando un diverso (*) approccio fu seguito per far fronte alla crisi economica della Valle	Dal 1992 al 1993 quando il primo accordo fu approvato	Sviluppo	7 anni
<i>Parco di S. Silvestro</i>	Fine anni '60 quando la pianificazione territoriale incluse i parchi contrapponendoli alla speculazione edilizia	Dagli inizi degli anni '80 fino al 1993 quando fu creata un'unica società	Avvio	30 anni
<i>CIGRI Gestione delle risorse idriche</i>	Primi anni '80, ma nel 1990 un diverso (*) approccio fu seguito per far fronte al problema delle risorse idriche	Dal 1990 al 1993 quando fu iniziato il primo risanamento	Avvio e sviluppo di vari progetti	16 anni
<i>La Bulichella Azienda biologica</i>	Fine anni '70, quando diversi modelli di vita divennero importanti per i promotori	Dal 1977 al 1984, quando fu creata l'azienda	Consolidamento, verifica e nuova pianificazione	20 anni
<i>La Cerreta Azienda biologica</i>	Fine anni '70, quando dei giovani vollero cambiare il loro modello di vita	Dal 1977 al 1979 quando fu creata l'azienda	Sviluppo	20 anni
<i>ARSIA Centro dimostrativo d'irrigazione</i>	1985 quando fu elaborato un piano locale per lo sviluppo agricolo	Dal 1992 al 1995, quando il progetto diventò fattibile	Consolidamento; la sperimentazione finirà nel 1998	12 anni

(*) il termine «diverso» viene utilizzato per indicare modelli innovativi (ad es. ambientali e/o orientati alla sostenibilità) in contrapposizione a quelli convenzionali (ad esempio, modelli industrialisti)

(**) le fasi di implementazione sono state considerate riferendosi alla creazione di impresa e di occupazione: avvio; sviluppo; consolidamento; declino. Queste seguono le fasi dell'ideazione e della progettazione (SRS, 1995).

CAPITOLO 4

VAL DI CORNIA: AMBIENTE

Dalla protezione al recupero e alla valorizzazione delle risorse naturali

I principali problemi ambientali in Val di Cornia sono i seguenti (Associazione Intercomunale Val di Cornia, 1990; ARPAT, 1997; Franchini D, Pozzana G., 1997; Pizziolo G., 1996):

- degrado geologico dei bassi rilievi collinari;
- fenomeni di erosione nei medi rilievi collinari;
- processi di erosione della costa meridionale con danni alle aree sabbiose;
- deterioramento qualitativo, per eccessivo sfruttamento, delle falde acquifere costiere con conseguente infiltrazione di acqua marina ad alta concentrazione di sale;
- impatto ambientale connesso alle attività minerarie;
- impatto ambientale connesso alla presenza di industria pesante (grandi stabilimenti di ferro e acciaio);
- intensa pressione ambientale esercitata dal turismo di massa, specialmente lungo la costa.

I problemi descritti possono essere considerati il risultato dell'intensa relazione fra uomo e natura determinatasi nel corso della storia secolare della Valle (Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C., 1996) che prende avvio dal periodo etrusco e, quindi, romano, attraversa il Medioevo, le amministrazioni dei Medici e dei Lorena, l'unificazione italiana e la fase industriale, che ha caratterizzato la Valle fino al 1980, fino a giungere alla attuale fase di de-industrializzazione.

Può dunque essere utile passare in rassegna alcuni fattori di rilievo che consentono di comprendere meglio la situazione attuale.

Il territorio è fondato su una struttura medievale di borghi, ville, piccoli centri, fortificazioni, etc. (costituiti fra il X ed il XV secolo) ed è caratterizzato da una rete infrastrutturale di strade rurali e di impianti irrigui che collegano i territori coltivati.

Il sistema produttivo minerario del ferro, che comprendeva vaste aree territoriali compresa l'Isola d'Elba, è stato creato in Maremma da Cosimo I (1519 – 1574)⁶⁴. L'era dei grandi stabilimenti industriali moderni ha invece preso avvio alla fine del XIX secolo, interessando la Val di Cornia (specialmente l'area di Piombino) fino agli anni recenti (Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C., 1996; Gazzola L., Insolera I., 1982).

⁶⁴ Il primo vero Granduca di Firenze che estese il suo dominio in tutta la Toscana, cominciò la costruzione del porto di Livorno, introdusse metodi agricoli basati sull'uso delle più moderne attrezzature disponibili, fece il possibile per ripopolare le aree rurali, specialmente in Maremma, finanziò nuovi lavori architettonici ed artistici in tutte le città toscane e non solo a Firenze, la città maggiore.

BOX n. 1

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE E PRATICHE CONSOLIDATE DI COORDINAMENTO

Attori

Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, S. Vincenzo, Suvereto, Sassetta, Monteverdi.

Breve storia

La redazione di piani regolatori coordinati prende avvio a partire dalla seconda metà degli anni '60, con il supporto della Provincia di Livorno e del comitato regionale per la programmazione economica, prevedendo sin da allora un sistema di parchi per preservare le risorse naturali dalla speculazione turistica.

Motivazioni

Radicata visione dell'importanza di conseguire una stretta correlazione tra programmazione economico-sociale e pianificazione territoriale. Gestione integrata e coordinata degli strumenti.

Obiettivi

Preservare il territorio dalla speculazione fondiaria e immobiliare. Coniugare salvaguardia degli assetti territoriali e sviluppo economico-sociale.

Dimensioni settoriali

Ambiente: tutela, valorizzazione, recupero e ripristino degli assetti ambientali e paesistici; compatibilità ambientale delle infrastrutture e dei nuovi interventi edificatori, anche attraverso l'elaborazione di progetti integrati, quali quelli relativi ai parchi collinari, archeologico, archeo-minerario, fluviale del Cornia e delle aree palustri.

Economia: gli ambiti prioritari del coordinamento degli strumenti di pianificazione territoriale sono: infrastrutture, turismo, reindustrializzazione, ambiente e agricoltura. Particolare attenzione è rivolta a garantire i collegamenti e le relazioni esterne, la mobilità interna, la funzionalità delle infrastrutture alle esigenze sociali, produttive e di assetto territoriale dell'area, la tutela e la valorizzazione degli edifici di interesse, storico, artistico e ambientale.

Socio-cultura: l'incorporazione della dimensione ambientale in quella economica è divenuto un valore per l'intera vallata.

Dimensioni di equità

Equità sociale: implicita nella cultura di programmazione e dei governi locali della vallata orientati a coniugare welfare e equità.

Equità interlocale: l'esperienza ha interessato non solo la Val di Cornia, ma un'area più vasta comprendente le Colline Metallifere e la Val di Pecora.

Equità intertemporale: implicita negli obiettivi di tutela, valorizzazione degli assetti ambientali e paesaggistici.

Dimensioni sistemiche

Diversità: la valorizzazione delle risorse locali è al centro di tutta l'attività e le azioni di questo modo di pianificare il territorio.

Sussidiarietà: l'iniziativa è dei comuni. I piani sono coordinati ma autonomi. Si afferma il valore del coordinamento dal basso. Gli attori anticipano obiettivi e disposizioni regionali in materia di coordinamento degli strumenti urbanistici generali introdotte con legge regionale del 1984.

Partnership e networking: visione sistemica d'area e coordinamento - interno alla valle e della valle con l'esterno - sono valori che informano tutta l'esperienza di pianificazione territoriale della Val di Cornia. L'esperienza di coordinamento scaturisce dalla volontà di elaborare un piano che superi i confini comunali, riconoscendo l'esistenza di un'entità territoriale unitaria in cui attività economiche, cultura e insediamenti residenziali risultano fortemente integrati.

Partecipazione: la lotta alla speculazione fondiaria e immobiliare ha unito amministrazioni comunali e cittadini, creando grande consenso all'iniziativa.

Nel corso dei secoli, il territorio è stato profondamente ristrutturato attraverso progetti integrati di bonifica territoriale (avviati durante l'epoca dei Lorena e proseguiti durante

il regime fascista) che hanno permesso lo sviluppo di flussi turistici, specialmente lungo le coste.

I maggiori rischi ambientali sono derivati soprattutto dagli impianti industriali delle ferriere, dai trasporti e dalla produzione di energia elettrica, così come dal turismo stagionale di massa. E' tuttavia possibile rintracciare un orientamento antico rivolto ad un sapiente utilizzo delle risorse naturali locali che di fatto ha costituito lo strumento utilizzato dalla comunità per contrastare la devastante crisi industriale che ha interessato la Valle dal 1980 in poi e che ha richiesto alternative di diversificazione economica. Alcuni recenti esempi di tale orientamento sono i seguenti.

La pratica dei piani territoriali coordinati tra le autorità locali della Valle (pianificazione territoriale), che interessava anche i parchi naturali, stabilendo rigorosi limiti agli interessi privati individuali (box n. 1; Gazzola L., Insolera I., 1982), ha preso avvio durante gli anni '60, quando l'Italia era colpita dai gravi fenomeni della speculazione edilizia e dell'abusivismo (conseguenti al veloce sviluppo industriale, urbano e turistico),

In quegli anni, le azioni portate avanti dalle autorità locali erano interessanti sotto un duplice profilo: per il coraggio dimostrato nel contrastare i grandi interessi industriali e la speculazione; per il non pieno sostegno da parte del governo centrale i cui orientamenti politici di centro contrastavano con quelli di sinistra delle autorità locali. Le politiche di creazione di aree protette di pubblico interesse a suo tempo messe in atto contro la speculazione territoriale, sono state determinanti nel definire l'attuale sistema omogeneo di parchi ambientali culturali e storici della Valle.

La storia dei parchi rappresenta un valore che ancora permea l'intera Valle e si contraddistingue per una forte collaborazione fra autorità locali, popolazione, partiti politici, organizzazioni sociali e culturali, non solo nelle aree rurali e di campagna, ma anche nelle aree urbane industrializzate (iniziativa n. 1).

Altri esempi di rilievo della crescita di una consapevolezza ambientale sono i seguenti:

- nel 1981 il sindaco e l'amministrazione comunale di Suvereto, con il consenso della comunità, sono riusciti a bocciare un progetto per la realizzazione di una nuova miniera di caolino nel parco di Montioni; la vittoria è stata ottenuta utilizzando tutti i poteri procedurali e formali a disposizione dell'autorità locale; il consenso popolare è stato acquisito da quest'ultima attraverso la proposizione di un modello di sviluppo basato su iniziative locali volte ad integrare agricoltura, silvicoltura, allevamento, etc.⁶⁵ ;
- nel 1987 un referendum contro il raddoppio della centrale elettrica di Torre del Sale, situata nel territorio della Valle e d'importanza strategica nazionale, ha ottenuto un largo consenso in termini di voti. La sfida ha avuto inizio nel 1984 ed è stata caratterizzata da un forte coinvolgimento della popolazione locale della Val di Cornia. Anche i partiti politici hanno dovuto sostenere un duro confronto sia all'interno che all'esterno dei loro raggruppamenti. Soltanto i movimenti ambientalisti, il partito dei verdi e una minoranza del maggior partito della sinistra dell'area (favorevole invece all'ampliamento della centrale) erano decisamente contrari al raddoppio. Una serie di clausole ambientali furono pertanto incluse nella proposta di accordo sottoposta all'ENEL. Il rifiuto della proposta ha reso inevitabile il referendum che si è risolto con il rigetto del progetto di raddoppio da parte di circa l'85% dei votanti e ha dimostrato come la crescita della consapevolezza ambientale in termini di mobilitazione e partecipazione.

⁶⁵ Gasperini W. - intervista

BOX n. 2

STRETTA COLLABORAZIONE TRA LE AUTORITA' LOCALI E LE AGENZIE REGIONALI: IL CASO DELL'ARPAT

Attori

Comuni dell'area, ARPAT, Servizio sub provinciale di Piombino.

Breve storia

L'ARPAT è stata istituita nel 1995 con legge regionale. E' dotata di autonomia amministrativa e gestionale ed è organizzata in dipartimenti provinciali. Attività: monitoraggio dell'ambiente marino, dell'inquinamento idrico, atmosferico e del suolo. Attività tecnico-scientifiche, di consulenza e assistenza tecnica a progetti di risanamento ambientale.

Motivazioni

Approccio integrato al risanamento ambientale fondato sull'integrazione orizzontale e verticale delle iniziative.

Obiettivi

Coniugare salvaguardia ambientale e sviluppo.

Dimensioni settoriali

Ambiente: i campi di intervento prioritari del servizio di Piombino sono: l'area industriale e portuale di Piombino; i sistemi di smaltimento dei rifiuti; il parco dell'arcipelago toscano; le aree da sottoporre a bonifica. L'ARPAT Piombino dispone: di un'unità operativa di ingegneria ambientale per la verifica del funzionamento degli impianti del ciclo industriale di Piombino; di un nucleo specialistico per tutela del suolo, le bonifiche, i rifiuti e le risorse idriche.

Economia: componente implicita nel contributo all'incorporazione della dimensione ambientale in quella economica.

Socio-cultura: l'inquinamento degli impianti siderurgici e l'impoverimento delle risorse idriche della Val di Cornia hanno creato disagio sociale. La consapevolezza ambientale è cresciuta nei programmi delle amministrazioni comunali e nella popolazione, L'ARPAT promuove interventi di *audit* ambientale e campagne di informazione a livello territoriale presso le aziende per favorire migliori prassi di gestione ambientale e l'aggiornamento del personale.

Dimensioni di equità

Equità sociale: implicita nell'orientamento allo sviluppo sostenibile.

Equità interlocale: implicita nell'ambito di intervento allargato.

Equità intertemporale: implicita nella finalità di coniugare salvaguardia ambientale e sviluppo.

Dimensioni sistemiche

Diversità: competenze specialistiche per settore ambientale. Valorizzazione della diversità, in stretto rapporto con il territorio.

Sussidiarietà: i dipartimenti provinciali corrispondono ai vecchi servizi multizonali delle USL di cui ha assorbito le competenze. Il rapporto con le autorità locali va perfezionato anche in vista dell'istituzione del circondario.

Partnership e networking: attività coordinata con ARRR. Collaborazione con gli Enti locali, con l'ARSIA, con i dipartimenti di prevenzione delle USL, con il CIGRI nel progetto sul riuso delle acque reflue industriali di Piombino, con le rappresentanze sociali. Collegamenti telematici con il Ministero dell'ambiente. Coinvolgimento nel progetto di Local Agenda 21 di Piombino.

Partecipazione: il coinvolgimento attivo della popolazione viene sostenuto fornendo informazioni e stimolando la partecipazione alle scelte.

- nel 1996, la proposta di creazione a S. Vincenzo di un'industria di cemento, che prevedeva un aumento di occupazione di circa 300 addetti, è stata respinta dall'autorità locale; il Sindaco, con l'aiuto tecnico e scientifico del suo staff e di agenzie specializzate (per esempio ARRR, l'agenzia regionale per il recupero delle risorse), ha ottenuto il consenso della popolazione potenziando il piano di sviluppo

locale relativamente al sistema dei parchi, al turismo, all'agricoltura di alta qualità, etc.⁶⁶

Come è dimostrato dalle seguenti sintesi, la dimensione ambientale è pienamente incorporata nelle sette iniziative analizzate che vedono tra i loro promotori sia autorità locali che soggetti privati.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – Programma 1996/1998

La sostenibilità è il cardine di questa iniziativa che ha natura politico-amministrativa ed è diretta alla identificazione di un modello urbano sostenibile per la città di Piombino. Viene assunta la definizione di sviluppo sostenibile contenuta nella Carta di Aalborg e la sostenibilità è concepita come un processo creativo che abbraccia tutti i campi del processo decisionale locale e comporta una continua verifica della gestione della città. La scala locale, urbana, è considerata il livello minimo di intervento.

Dal 1982 in poi il Comune si è dotato di 4 programmi di intervento contro l'inquinamento che sebbene abbiano prodotto importanti risultati - l'installazione di nuovi elettrofiltri all'Agglomerato (impianto oggi non più funzionante e da demolire), il potenziamento dei depolveratori sui campi di colata dell'Afo 4, l'installazione di cappe mobili di aspirazione al cantiere ICROT, l'installazione dei forni di post-combustione delle emissioni della prima linea di verniciatura Magona etc. - non hanno tuttavia consentito di incidere sui problemi strutturali e di assetto territoriale che costituiscono i più importanti fattori inquinanti.

L'obiettivo della Local Agenda 21 è proseguire il lavoro già intrapreso con tali Programmi in direzione di:

- Un riesame degli aspetti di fondo della **pianificazione urbanistica**, in direzione di un riequilibrio territoriale del rapporto città-fabbrica e del graduale riassetto della localizzazione degli impianti obsoleti e inquinanti (ad es. Cokeria, Cantiere Siderko - ex Icrot). La normativa di piano ha già regolamentato in modo differenziato le aree industriali, definendo «sature» quelle prossime all'abitato e stabilendo il divieto di nuovi stabilimenti, salvo che nella zona di espansione localizzata molto lontano dalla città. La Cokeria costituisce l'impianto più inquinante della zona per l'emissione sia di polveri che di IPA. E' vicinissimo alle abitazioni ed obsoleto. Nelle fasi di caricamento e sfornamento del coke è totalmente sprovvisto di impianti di salvaguardia ambientale. L'Agenda 21 prevede la rilocalizzazione dell'impianto e degli stoccaggi di carbone, attualmente presenti nel porto.
- La **bonifica ambientale** delle aree dismesse (ad es. demolizione dell'impianto di Agglomerazione) e il risanamento delle aree degradate urbane e industriali. Il Comune intende incaricare l'ARPAT di effettuare un censimento di tutti gli impianti dismessi e concordare quindi una tempistica per la loro demolizione, eliminando così fonti passive di inquinamento diffuso e situazioni di deterioramento paesaggistico e territoriale.

⁶⁶ Banti L. - intervista

BOX n. 3

RECUPERO DELLE RISORSE: IL CASO DELL'ASIU

Attori

Comuni di Piombino, e Suvereto, ASIU, Azienda Speciale del Comune di Piombino

Breve storia

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, sono emersi nuovi approcci riguardanti il riciclo e il recupero dei rifiuti. Molti Comuni dell'area hanno dato in concessione all'ASIU il servizio pubblico di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani, compresi quelli ingombranti, dei rifiuti speciali assimilabili agli urbani, e di raccolta differenziata.

Motivazioni

Estendere il raggio di azione all'intera Val di Cornia e alle Colline Metallifere.

Obiettivi

Orientare la gestione del servizio a garantire efficienza ed economicità e capillarità. Accrescere la raccolta degli scarti di produzione industriale.

Dimensioni settoriali

Ambiente: concezione del rifiuto come risorsa da recuperare tramite raccolta differenziata per il riciclaggio.

Economia: orientamento all'efficienza e all'economicità, riducendo i costi di recupero e trattamento rifiuti, migliorando le opportunità occupazionali (ad esempio, possibile creazione di cooperative).

Socio-cultura: a partire dagli anni '80 si è assistito ad una crescita della consapevolezza ambientale di pari passo con l'aumento dell'inquinamento atmosferico. L'ASIU svolge attività didattica nelle scuole sulla raccolta differenziata (questionari, video etc.) ed ha creato un servizio speciale di comunicazione ambientale.

Dimensioni di equità

Equità sociale: implicita nell'innalzamento della qualità della vita connesso al miglioramento della situazione igienico sanitaria.

Equità interlocale: implicita nell'aspettativa di allargare il campo di azione alla Val di Cornia e alle colline metallifere.

Equità intertemporale: implicita nel concetto di rifiuto, da contenere e da usare come risorsa.

Dimensioni sistemiche

Diversità: conoscenza approfondita del territorio, dei flussi di rifiuti, del mercato. Tentativo di far emergere i flussi sommersi studiando i cicli produttivi delle imprese.

Sussidiarietà: il piano regionale sui rifiuti si occupa prevalentemente di rifiuti solidi urbani, trascurando il sommerso industriale che è un grosso problema per il Comune di Piombino. Le recenti novità normative, che prevedono sottobacini provinciali in cui il servizio di raccolta e smaltimento è gestito da un unico soggetto, e l'istituzione del Circondario, comporteranno la trasformazione in S.p.A. dell'ASIU tramite la partecipazione azionaria dei comuni.

Partnership e networking: collaborazione tra operatori e insegnanti; stretto rapporto con Comuni, ARPAT, Local Agenda 21 di Piombino, ARRR; messa in rete con altre esperienze; in partnership con l'industria siderurgica dell'area, è stato messo a punto un impianto di riciclo degli scarti industriali.

Partecipazione: la raccolta di rifiuti da riciclare ammonta a Piombino al 16% del totale. La partecipazione della gente è legata alla comprensione dell'utilità dell'iniziativa. Tra ASIU e Comuni sono attivate forme di reciproca consultazione per l'analisi dei bisogni dei consumatori.

Il principale inquinante da tenere sotto controllo è la polvere sedimentabile, detta anche «spolverino», che interessa gran parte dell'abitato di Piombino. La legislazione italiana non prevede standards per le polveri sedimentabili, per cui tra gli orientamenti programmatici vi è anche la necessità di prevedere azioni per superare tale lacuna legislativa.

- **Il risanamento acustico.**

Sul fronte dell'inquinamento acustico, è stata approvata una Variante al PRG comprendente la zonizzazione acustica del territorio ed è allo studio l'elaborazione di un Piano di risanamento acustico (anche alla luce della L. 445/95 «Legge quadro sull'inquinamento acustico») e l'adeguamento dei Regolamenti di igiene e sanità e di Polizia municipale, allo scopo di adottare limiti più restrittivi per aree di particolare interesse turistico, paesaggistico e naturale.

- **Il risanamento e la difesa del suolo.**

Il territorio industriale è disseminato di stoccaggi di loppa, di scorie di altoforno e di acciaieria, fanghi di AFO e ACC:

L'obiettivo prioritario è impostare una strategia di riduzione dei rifiuti fondata sul potenziamento dei sistemi di selezione e di riciclaggio nonché sul reimpiego e sul riutilizzo dei rifiuti. Oltre a potenziare la raccolta differenziata e a realizzare un sistema integrato di bacino per rifiuti solidi urbani (RSU) e industriali (RSI), verrà seguita l'attuazione dei piani di bonifica della discarica Poggio a Venti, delle ex aree di discarica all'interno del perimetro industriale AFP, oggi Siderurgica Lucchini. La realizzazione dell'impianto di Bricchettaggio (AFP oggi Lucchini siderurgica) eliminerà l'accumulo di materiali fini provenienti dalle lavorazioni dello stabilimento (abbattimento dei fumi dell'acciaieria, depurazione gas AFO, captazione di polveri da operazioni di carica AFO).

- **Il risparmio e il risanamento idrico.**

In considerazione della situazione di emergenza che caratterizza la Val di Cornia, il Comune di Piombino intende procedere all'attuazione dei progetti elaborati dal CIGRI e dei progetti definiti nel quadro del Piano integrato idrico e energetico.

Le principali iniziative sono le seguenti: ravvenamento forzato delle falde acquifere profonde; potenziamento dell'impianto di depurazione della Ferriera e uso secondo dei reflui (tale progetto consentirà di depurare tutti gli scarichi fognari di Piombino e il loro riuso a fini industriali, realizzando la cosiddetta «città senza scarichi»); costruzione di un acquedotto industriale, utilizzando le acque di scorrimento del Cornia o, in periodi di secca, di Campo all'Olmo, dismesse dall'uso potabile per eccessiva salinità; riduzione in valore assoluto dei consumi (civili, agricoli, industriali) attraverso una parificazione tariffaria fortemente progressiva per disincentivare i consumi eccessivi.

- ◆ **Il risparmio energetico.**

Il Comune di Piombino, di intesa con la provincia di Livorno, intende effettuare specifiche indagini, offrire un pacchetto di servizi per la diagnosi delle situazioni energetiche aziendali e ridurre le emissioni della Centrale di Tor di Sale ai più ristretti limiti previsti dalla legislazione di recepimento delle norme U.E.

- ◆ **Analisi e monitoraggio.**

In collaborazione con la USL e altri enti preposti, quali l'ARPAT, saranno individuati settori su cui concentrare ricerche e studi. In prima analisi sono ritenuti prioritari: la sorveglianza sanitaria sulla popolazione in un'ottica epidemiologica; la valutazione delle ipotesi di rilocalizzazione territoriale della cokeria; l'ampliamento delle rilevazioni ARPAT sull'inquinamento acustico connesso all'attività industriale e al traffico veicolare, ai fini dell'elaborazione di eventuali piani di risanamento in

alcune zone critiche; il rilevamento dei livelli di ozono mediante l'impiego di piante indicatrici; un'indagine sull'evoluzione dei fenomeni di abusivismo edilizio.

Di intesa con la Provincia, si intende procedere all'adeguamento e al potenziamento della rete interprovinciale di rilevamento della qualità dell'aria, I dati andranno correlati con le variabili meteorologiche influenti con il fenomeno dell'inquinamento, anche al fine di definire i livelli di attenzione e di allarme.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

I Comuni aderenti alla convenzione definiscono, in riferimento all'Alta Maremma, un concetto di «zona omogenea», da intendersi come confine minimo di una programmazione dello sviluppo sostenibile, che veda al centro l'ambiente e le sue risorse naturali, storiche e paesaggistiche. Nell'ambito di tale zona omogenea viene identificata la necessità di un'integrazione tra turismo, agricoltura e territorio.

La difesa delle caratteristiche naturali del territorio e il ripristino delle zone compromesse dallo sviluppo sono considerati obiettivi prioritari per la tutela ambientale, ma anche a fini più direttamente produttivi.

Le azioni previste si fondano su un concetto di tutela e salvaguardia del paesaggio agrario toscano e sono dirette al sostegno delle produzioni e delle conduzioni a basso impatto inquinante sul territorio e sulle falde acquifere, in vista di una riduzione dell'agricoltura chimica a basso valore. Viene inoltre promossa l'individuazione di aree a protezione totale allo scopo di favorire l'agriturismo, l'agricoltura biologica e l'adozione di sistemi di lotta guidata.

3. PARCO ARCHEOLOGICO MINERARIO DI SAN SILVESTRO

La Parchi Val di Cornia S.p.A. opera secondo criteri di proficua ed equilibrata integrazione tra le esigenze di tutela ambientale e gli obiettivi di sviluppo sociale, economico e culturale del territorio del comprensorio. A tal fine la società promuove le iniziative necessarie per lo studio e la concreta realizzazione di una struttura di gestione integrata dell'intero sistema di parchi del comprensorio.

Il concetto di paesaggio alla base di tale iniziativa è un concetto allargato, fondato sulla valorizzazione del rapporto natura-cultura (ambiente naturale ed emergenze storico-archeologiche) e sull'interrelazione tra più ecosistemi diversi.

Il Parco Culturale viene concepito come un «sistema» di luoghi a caratterizzazione differenziata: storica, arqueo-mineraria, forestale, naturalistica, balneare. L'idea strategica di base è l'approccio integrato, dal punto di vista progettuale e gestionale, alla valorizzazione delle risorse culturali e ambientali. Il binomio natura-ambiente è l'asse portante della politica di gestione integrata dei parchi.

La Val di Cornia presenta gli ecosistemi tipici del litorale tirrenico e della macchia mediterranea, cui si aggiungono, nella zona montuosa di Campiglia, consistenti depositi minerari che hanno fortemente influito sulla formazione e sullo sviluppo degli insediamenti umani. La caratteristica principale della zona di insediamento del parco di S. Silvestro è quella di aver basato la propria economia sull'estrazione dei minerali e del marmo. La ricerca di questi materiali ha animato per più di duemila anni la storia di questo territorio.

Il Parco Culturale della Val di Cornia si articola in :

1. ***Parchi a prevalente interesse storico: Parco archeologico naturalistico di Baratti/Populonia*** (Comune di Piombino) che fa parte del sistema provinciale Aree protette come Area naturale protetta di interesse locale (ANPIL) e testimonia uno

dei più grandi centri europei di civiltà etrusca, l'unico con affaccio diretto sul mare; *Parco archeo-minerario di S. Silvestro*.

2. ***Parchi costieri a prevalente interesse naturalistico***: *Parco naturalistico balneare di Rimigliano* (Comune di S. Vincenzo) che esiste da oltre vent'anni e testimonia una delle prime esperienze di parco naturale e comunale; *Parco naturalistico balneare della Sterpaia* (Comune di Piombino) che fa parte del progetto di Sistema provinciale aree protette, come ANPIL.
3. ***Parchi a prevalente interesse naturalistico-forestale***: *Parco di Montioni* (Comuni di Suvereto, Campiglia, Piombino e Follonica) che fa parte del progetto di Sistema provinciale aree protette, come Parco interprovinciale; *Parco di Poggio Neri* (Comune di Sassetta).

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

Il CIGRI considera il ciclo completo delle acque sotto un'ottica unitaria, adottando una metodologia della complessità che tende a privilegiare l'esame delle relazioni dei processi anziché dei comparti. Le iniziative del Consorzio costituiscono un insieme integrato e rappresentano i fattori di un'equazione che mira al risanamento ambientale del complesso delle acque dell'arcipelago e della costa toscana.

Al CIGRI sono affidati:

1. Lo studio, la tutela, il corretto utilizzo delle acque sotterranee e superficiali.

Il bacino idrografico del Fiume Cornia alimenta il sistema dei pozzi artesiani da cui si attingono acque potabili per i comuni della vallata e per l'Isola d'Elba. Dalle medesime falde attingono anche le industrie siderurgiche di Piombino e gli impianti irrigui in agricoltura. Il CIGRI svolge da più di dieci anni un'attività di studio e di monitoraggio dei dati chimico-fisici del bacino del Cornia, che ha fornito il quadro del deficit del bilancio idrologico. L'insieme delle conoscenze acquisite disegna un quadro di gravissima emergenza: abbassamento dei livelli medi di falda, squilibrio tra prelievi e ricarica naturale con progressivo impoverimento delle riserve geologiche di acque profonde, infiltrazioni saline e organiche.

Partendo da questi dati, il CIGRI ha prodotto, una modellizzazione matematica del sistema idrogeologico per il controllo, la previsione delle dinamiche evolutive e la programmazione dell'uso dell'acqua per le varie esigenze. Il modello, tra i più avanzati d'Europa, presuppone una continua taratura da eseguire con un osservatorio ambientale e quindi anche con l'acquisizione e l'inserimento di dati di campagna, quali il livello dei pozzi campione, dati pluviometrici, dati di portata dei corsi d'acqua, analisi chimica delle acque etc.

2. La gestione integrata degli impianti di approvvigionamento e grande distribuzione di acque per uso potabile, irriguo e industriale;

Il CIGRI ha prodotto un piano di interventi complessivo, approvato dai Consigli comunali dei comuni della Val di Cornia e dalla Comunità montana dell'Elba e Capraia, che prevede una serie di misure di risparmio - inteso come una risorsa reale, un'azione-valore da promuovere e stimolare - nei consumi idropotabili e nei consumi irrigui, da attuarsi agendo su vari fattori.

Il programma si propone non solo di eliminare il deficit esistente, ma di raggiungere un saldo positivo nel bilancio idrico allo scopo di ricostruire le risorse geologiche

consumate. Gli interventi sono perciò orientati a ridurre i prelievi da falda e ad aumentare la ricarica delle falde stesse.

Gli interventi previsti sono i seguenti:

- Consumi idropotabili: buona tenuta degli impianti; eliminazione degli sprechi nelle utenze pubbliche; tariffazione fortemente progressiva; permanente campagna di informazione.
- Consumi irrigui: adozione di tecniche irrigue a basso consumo; forti limitazioni nelle concessioni di ricerca e utilizzo di acque profonde, con obbligo di presentazione di piani aziendali di risparmio per il rinnovo delle concessioni esistenti; ordinanze sindacali di divieto di irrigazione nelle ore a maggiore insolazione; utilizzo di acque reflue della depurazione per sistemi di subirrigazione, allo scopo di stimolare l'uso secondo delle acque disponibili.
- Consumi industriali: attivazione di risparmi assoluti nel processo produttivo con attuazione di tecniche di riciclo interno e di dispositivi di basso consumo; utilizzo di acque reflue depurate e di acque superficiali; utilizzo di acque di falda con prelievi in aree lontane dalla costa.

Il programma prevede un riuso pressoché totale (80%) dei reflui depurati sia per scopi irrigui che per quelli industriali. Ciò conferisce alla Val di Cornia il primato in ambito UE per questa tecnica di risparmio delle acque. I principali progetti sono:

- *i progetti «Tirreno» e «Fenice»* per l'uso industriale delle acque reflue di Piombino, attualmente in fase di realizzazione. Piombino è servita da due impianti di trattamento dei liquami: un impianto di trattamento, ubicato nella zona portuale, che tratta circa i 2/3 dei reflui scaricando in mare le acque depurate; un impianto di allontanamento a mare delle acque nere, previa grigliatura, che smaltisce 1/3 dei reflui. Il progetto Tirreno è diretto ad unificare tutta la depurazione della città di Piombino attraverso una condotta che colleghi i due impianti. Il progetto Fenice prevede un ulteriore trattamento e sterilizzazione delle acque in uscita dal depuratore Ferriere e il loro convogliamento verso le Acciaierie di Piombino. La Lucchini Siderurgica S.p.A. è disponibile a costruire un impianto interno per l'adduzione di tali reflui ai punti di possibile utilizzo nel processo industriale, in particolare a quelle fasi che necessitano di acque di minor pregio (abbattimento di fumi, spegnimento di coke etc.). La società La Magona d'Italia e altri consumatori industriali sono interessati alla fornitura di acque depurate e trattate. In sintesi i due progetti realizzano 4 fondamentali obiettivi: disinquinamento marino; miglioramento del processo depurativo; uso industriale delle acque depurate; miglioramento delle falde idriche profonde. L'emungimento delle falde idriche profonde diminuirà di un volume pari a quello delle acque depurate riutilizzate, contribuendo in maniera determinante al riequilibrio del bilancio idrogeologico e alla riduzione delle infiltrazioni saline.
- *Impianto Fossa Calda*. Costruito nel 1994 direttamente dal CIGRI che ora ne cura la gestione. Rientra tra gli interventi in materia di uso delle acque superficiali. L'impianto deriva le acque della Fossa Calda in Venturina e le accumula in una vasca di circa 100.000 mc, posta all'interno di un'area verde attrezzata. Un sistema di distribuzione a bassa pressione provvede a distribuire l'acqua a circa 60 coltivatori e alla vasca di testata dell'acquedotto industriale Magona d'Italia. I coltivatori hanno la priorità nel prelievo delle acque e non possono utilizzare per scopi irrigui i pozzi profondi, mentre la Magona d'Italia potrà prelevare da 1,3 a 1,7 milioni di mc/anno, riducendo gli emungimenti dalla falda. Il CIGRI, che sta attualmente valutando la

possibilità di estendere l'area servita dall'impianto, ha previsto sulla base del modello matematico un miglioramento qualitativo della falda e un suo innalzamento di circa 5 metri.

- *Impianto Anello*. Realizzato dal CIGRI, collega tutto il sistema dei pozzi potabili della piana del Cornia, miscelando le acque emunte e distribuendole a tutti gli acquedotti. Il sistema è gestito direttamente dal CIGRI, per la parte relativa alle decisioni sull'uso dei pozzi e al sistema di prelievo, e punta a soddisfare in pari misura i bisogni idrici di Piombino, S. Vincenzo e Isola D'Elba. Gli interventi di ordinaria manutenzione sono affidati a ditte specializzate convenzionate.

3. Lo studio, la realizzazione e la gestione di impianti geotermici.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

L'impresa è divenuta, nel giro di pochi anni, una sorta di progetto pilota non solo per quanto riguarda l'adozione di metodi di agricoltura biologica, ma anche per l'introduzione di innovazioni tecniche fra le più avanzate della Valle (ad esempio, i moderni tini d'acciaio con il controllo elettronico della temperatura, che ne contraddistinguono la cantina). Uno dei maggiori risultati raggiunti è la produzione di un vino di alta qualità, ottenuto da viti biologiche e da sistemi biologici di fermentazione.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La Cerreta è un'azienda agricola di 30 ettari con produzione biologica certificata AIAB a norma CEE. Le produzioni agricole di alta qualità riguardano varietà ortive, leguminose, cereali, fruttiferi e olivi. Inoltre:

- è in fase di lancio un progetto di potenziamento dell'attività agrituristica bilanciata che offre la possibilità di entrare in sintonia con l'ambiente e la cultura contadina ed è contraddistinta da una forte tipizzazione del prodotto;
- è in atto il recupero di aree a castagneto da frutto diretto al rilancio della gastronomia della castagna (farina, prodotto fresco e conservato, legname). E' già stato finanziato il progetto per ottenere il riconoscimento DOC alla castagna di Sassetta. Le richieste di informazioni circa il finanziamento della castagnicoltura si sono moltiplicate, a dimostrazione di un rinnovato interesse, soprattutto da parte dei giovani. La Cerreta si è detta disponibile a collaborare ed è interessata alla creazione di un centro di trasformazione del marrone per la produzione di conserve;
- l'azienda provvede all'allevamento e all'addestramento di cavalli maremmani da utilizzare per i programmi di *trekking* e per la diffusione della monta maremmana; vengono allevati anche animali da cortile, cinghiali, bovini e api;
- vengono organizzati corsi di equitazione per principianti;
- sono altresì organizzati viaggi a cavallo, sia giornalieri per antiche mulattiere che attraversano le colline boscate a macchia mediterranea, che di durata maggiore con mete fino al Golfo di Baratti, alla Necropoli etrusca di Populonia, attraverso il Parco archeo minerario di San Silvestro, oppure verso Volterra, Massa Marittima o Siena, toccando borghi medievali, visitando castelli e sperimentando l'ospitalità e la gastronomia della Toscana più autentica;
- esiste un programma di escursioni guidate *a margherita* per gli amanti della bicicletta;

- sono organizzate escursioni a piedi, guidate da esperti botanici ed erboristi, tra i boschi di cerro, rovere e castagno, tra la macchia mediterranea, nei campi non più coltivati, per osservare e raccogliere le specie di maggiore interesse alimentare e curativo utilizzate nella tradizione popolare.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Il progetto è diretto ad affrontare problemi ambientali di grande rilevanza per l'intera Val di Cornia. L'abbassamento delle falde acquifere, la crescente concorrenza delle altre attività economiche e l'intenso utilizzo storicamente connesso all'industria del ferro e dell'acciaio hanno comportato il deterioramento qualitativo e quantitativo delle falde e un rilevante fenomeno di salinizzazione. Il risparmio idrico nelle pratiche di irrigazione consente la riduzione dell'uso di fertilizzanti e pesticidi in agricoltura con un conseguente impatto positivo sull'ambiente generale.

CONCLUSIONI

La Val di Cornia ha raggiunto il livello critico in corrispondenza del quale l'elaborazione di una visione condivisa (dagli attori locali) e realizzabile di sviluppo sostenibile è agevolata da una crescita di consapevolezza circa concetti fondamentali quali⁶⁷:

- i bisogni ambientali ed umani costituiscono un limite alla crescita economica;
- le risorse devono essere mantenute e la loro qualità aumentata e non diminuita;
- la dimensione ambientale deve essere incorporata in ogni politica, progetto e attività;
- clienti e produttori devono pagare l'eventuale danno ambientale causato dal loro stile di vita e consumo.

Costruire una gamma coerente di iniziative fondate su analisi territoriali, indicatori per lo sviluppo sostenibile, etc. richiede necessariamente degli sforzi ulteriori⁶⁸.

L'orientamento generale sta abbandonando la cultura mono-industriale per indirizzarsi verso la creazione di un'economia locale diversificata.

⁶⁷ Questi concetti sono sostenuti dalle persone intervistate

⁶⁸ Saragoza C. e Bagatti M. - interviste

CAPITOLO 5

VAL DI CORNIA: ECONOMIA

Dalla leadership di uno sviluppo mono-industriale alla diversificazione e integrazione fra settori differenti e l'ambiente

Fra il 1961 ed il 1991 (secondo i dati ISTAT), il profilo occupazionale della Val di Cornia ha subito i seguenti cambiamenti: dal 54% al 36% nel settore industriale; dal 19% al 7% in agricoltura; dal 27% al 57% nelle altre attività (terziario e servizi).

	1961				1991			
	agricoltura	industria	altri	Totale	agricoltura	industria	altri	totale
Campiglia	1215	1524	772	3511	613	1731	2501	4845
Piombino	1280	7577	3671	12528	548	4511	7370	12429
S. Vincenzo	450	994	634	2078	114	860	1632	2606
Sassetta	172	82	89	343	29	53	93	175
Suvereto	663	406	192	1261	240	406	528	1174
Totale Valle	3780	10583	5358	19721	1544	7561	12124	21229

Il nucleo dell'occupazione industriale è stato storicamente concentrato a Piombino (la «città-industria») con il 60% di addetti nel 1961 e il 36% nel 1991. La cultura della città industriale si è comunque diffusa su tutta la Valle. Infatti, confrontando i dati occupazionali di Piombino con quelli degli altri comuni della Valle, si nota che dal 1961 le disparità si sono decisamente attenuate (ad es. Sassetta, che nel 1961 era il comune con la minore quota di occupazione industriale, passa dal 24% al 36% di addetti nell'arco dei trent'anni considerati).

In questo contesto, alcune comunità locali risultano, nel 1991, orientate in maniera considerevole anche all'agricoltura (Suvereto 20%, Sassetta 17%, Campiglia 13%).

I dati citati confermano alcune osservazioni ben note nella letteratura corrente (e continuamente ribadite da tutte le persone intervistate):

- il ruolo dell'occupazione industriale è sempre stato di grande importanza per la Valle fino all'insorgere della crisi; gli operai costituivano il 19% di tutta la popolazione residente nel 1961, e il 13% nel 1991;
- l'occupazione industriale si è fortemente concentrata nella città-industria di Piombino specializzata nella produzione del ferro e acciaio, nelle connesse attività di servizio e nella produzione di energia elettrica;

BOX n. 4

IL PATTO TERRITORIALE DELLA VAL DI CORNIA

Attori

Promosso da cinque autorità locali (Piombino, Campiglia Marittima, San Vincenzo, Sassetta, Suvereto), la Provincia di Livorno e l'autorità portuale di Piombino, il patto è stato sottoscritto da circa 30 istituzioni locali, agenzie, associazioni, banche, aziende pubbliche e private, compresa la Camera di Commercio, le associazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali.

Breve storia

Il declino del settore industriale, predominante per l'economia della Valle fino agli anni '90, ha causato problemi sociali ed occupazionali (una perdita di circa 6500 posti di lavoro fra il 1981 ed il 1995). All'inizio del 1990, alla privatizzazione dell'azienda più importante ha fatto seguito una severa ristrutturazione che ne ha comportato un significativo ridimensionamento. Nel 1997 gli attori locali hanno avviato un processo di negoziazione e co-decisione per stimolare iniziative di impresa per mezzo di finanziamenti e servizi coordinati. Questo processo ha condotto ad un accordo finale fra tutte le parti coinvolte (*patto territoriale*) nel febbraio del 1998. CEVALCO (il centro per lo sviluppo economico della Val di Cornia, costituito nel 1988 da autorità locali, imprese, banche e cittadini) è stato scelto per sostenere la progettazione d'impresa, raccogliere i progetti individuali e coordinare l'iniziativa.

Motivazioni

Realizzare progetti concreti di sviluppo locale sostenibile; un riferimento allo sviluppo sostenibile è incluso nel documento costitutivo del patto.

Obiettivi

Modificare la base mono-economica dell'area, promuovendo lo sviluppo di una economia diversificata e attenta alle risorse ambientali e culturali del territorio.

Dimensioni settoriali

Ambiente: i progetti proposti debbono incorporare un elemento di miglioramento ambientale o, almeno, di prevenzione di un ulteriore degrado. Una attenzione particolare è stata riservata al completamento del Distretto Culturale dei Parchi della Val di Cornia (iniziativa n. 3).

Economia: l'economia sarà rafforzata migliorando l'artigianato, il turismo, l'agricoltura ed il settore delle PMI in maniera da favorire l'innovazione e nuove possibilità imprenditoriali.

Socio-cultura: gli investimenti nella formazione professionale ed attività similari sono finalizzati al miglioramento del capitale umano dell'area, secondo i principi di pari opportunità fra uomini e donne.

Dimensioni di equità

Equità sociale: pari opportunità fra uomini e donne, reinserimento sociale dei soggetti a rischio di emarginazione sono alcuni degli obiettivi del Patto.

Equità interlocale: implicita nel concetto basilare di sviluppo sostenibile perseguito dal Patto.

Equità intertemporale: anche questa dimensione di equità è implicita.

Dimensioni sistemiche

Diversità: diversificazione economica attraverso l'aumento di valore delle risorse culturali, ambientali ed umane relative al territorio.

Sussidiarietà: il «pensare insieme» e l'omogeneità dell'area sono rafforzati, riaffermando la capacità consolidata di programmazione e gestione coordinate.

Partnership e networking: il Patto si basa su una stretta collaborazione fra locali imprese, amministrazioni, agenzie di sviluppo, banche, etc.

Partecipazione: il coinvolgimento attivo degli attori e degli imprenditori locali è chiaramente dimostrato da circa 150 progetti che creeranno 2000 posti di lavoro nel turismo ambientale e culturale, nell'agriturismo, infrastrutture ambientali, piccole industrie, servizi, etc.

- i fenomeni esposti non hanno condotto ad una selvaggia urbanizzazione di Piombino e della Valle grazie ad interventi preventivi di pianificazione territoriale della città⁶⁹. Le autorità locali sono state lungimiranti nel: a) promuovere un sistema di trasporto pubblico coordinato destinato agli operai pendolari; b) coordinare tra di loro la pianificazione territoriale (box n. 1);
- i primi anni '80 sono contraddistinti dall'avvio della tremenda crisi dell'industria pesante (ferro) e del mutamento del tessuto socio-economico della Valle che ha favorito il processo di de-industrializzazione; in base ai dati dell'attuale «patto territoriale» (box n. 4) nel 1980 gli occupati delle tre maggiori industrie siderurgiche (Magona, Acciaierie, Dalmine) ammontavano a 10238 unità, precipitate a 3791 nel 1995;
- anche se l'attività agricola ha ridotto la sua importanza, esistono nella Valle delle isole di resistenza e di rinnovamento (come già menzionato, specialmente a Suvereto, Sassetta e Campiglia); il settore terziario ha incrementato il suo ruolo complessivo, in particolar modo a S.Vincenzo (dove rappresenta il 63% dell'occupazione, fortemente concentrata nel settore turistico), ma anche nella stessa Piombino (59%).

Dalle caratteristiche dei cicli e dei mercati produttivi delle grandi industrie siderurgiche discendono altre conseguenze tipiche del rilevante sviluppo mono-industriale che ha interessato la Valle.

In primo luogo si vuole fare riferimento al rapporto di subfornitura con le piccole e medie imprese (PMI) dell'area (ad esempio, officine meccaniche, manutenzione, servizi, etc.) che è sempre stato chiuso e di natura monopolistica. Anche se gestite localmente, le PMI subfornitrici sono sempre risultate dipendenti da un settore eterodiretto, i cui centri di decisione e di potere erano esterni (sia a livello nazionale che internazionale). Di conseguenza, nella Valle è prevalsa una cultura d'impresa conservatrice e avversa al rischio (Falorni A., Daurù C., Freschi A.C., Pagni R., 1966), contraddistinta da un basso tasso di autonomia e fondata su risorse esogene (finanziamenti, investimenti, conoscenze, etc)⁷⁰.

Le PMI hanno avuto frequentemente una funzione formativa nei confronti delle grandi industrie: infatti molti operai formati (prevalentemente sul campo) dalle prime erano successivamente assunti dalle seconde. Questa situazione si è protratta finché, grazie ai buoni rapporti con le grandi imprese, per la maggior parte a partecipazione statale, ha prevalso la certezza delle commesse. La crisi, maturata in un contesto recessivo del mercato internazionale, ha investito duramente il sistema di PMI subfornitrici aggravando la situazione occupazione della valle. Quando, più recentemente, il sistema siderurgico è stato rilevato da una società privata (Lucchini, una holding del Nord Italia con sede a Brescia, ma con ramificazioni e rilevanza internazionali), nuove imprese sono entrate nel sistema di subfornitura prendendo il posto di numerose attività già esistenti.

⁶⁹ Da un punto di vista urbanistico, Piombino è il luogo di numerosi esperimenti urbanistico-architettonici nei centri commerciali e residenziali, spesso disegnati da importanti architetti come Romano e Insolera. Questa attenzione alla pianificazione urbana complessiva cominciò nei primi anni del 1900 e dal 1970 è diventata un'importante caratteristica locale. Ciò è derivato dalle molte battaglie condotte con successo contro i progetti di costruzioni a larga scala. E' stata iniziata la suddivisione territoriale, dividendo la città in zone destinate a parchi, industrie, commercio e edilizia residenziale, proteggendo così vaste aree dalla speculazione (Saragoza C. - intervista).

⁷⁰ Bucci M. e Nardi R. - interviste

In secondo luogo, il sempre più frequente ricorso in vari settori (edilizia, arredamento, alimentari, abbigliamento, etc.) a grandi imprese esterne ha comportato un'altra conseguenza dello sviluppo mono-industriale: la scomparsa di antichi mestieri e dell'artigianato.

Al contrario, l'agricoltura tradizionale non è andata completamente distrutta e, attualmente, nuove prospettive si stanno aprendo anche in questo settore ove si assiste ad un timido ritorno al settore agricolo da parte dei giovani e all'affermazione di una nuova generazione di agricoltori⁷¹.

In sintesi, il tessuto economico dell'area si contraddistingue per due fattori distintivi: un apparato industriale essenzialmente monoprodotivo, fondato sulla grande impresa oligopolistica, specializzata in settori ad alta intensità di capitale - ferro e acciaio - eterodiretto, tecnologicamente avanzato, per lungo tempo a preminente connotazione pubblica; un sistema di piccole e medie imprese specializzate in altri settori (agricoltura, turismo, commercio, artigianato, servizi, etc.), contraddistinte da un basso livello tecnologico e occupazionale e operanti fondamentalmente sui mercati locali. Rispetto a queste ultime, le grandi imprese erano considerate quelle in grado di assicurare redditività, sviluppo e occupazione.

Questa convinzione rappresentava anche il fondamento della cultura tradizionale della sinistra (molto forte in Val di Cornia) che identificava nella classe operaia (e, in contrapposizione, nella grande impresa capitalistica) il cuore di una moderna strategia di sviluppo. Nel contesto di questa cultura industrialista tipica dei paesi occidentali, le piccole imprese erano viste come arretrate, non innovative e tali da non garantire livelli occupazionali, di reddito e di condizioni ambientali di lavoro adeguati⁷² (De Marco C., Talamo M., 1976; Crespi F., Segatori R., Bottacchiari V., 1975).

Si tratta di una visione recentemente tramontata: essa ha assunto infatti connotati poco realistici allorché sono divenuti più evidenti gli effetti in termini di occupazione, di basso reddito familiare, di pressione sull'ambiente e sul paesaggio (inquinamento dell'aria, dell'acqua, sprofondamento del suolo, etc.) esercitata dalla produzione siderurgica, di energia elettrica e dai trasporti.

La profonda crisi che ha investito Piombino e la Val di Cornia ha messo in luce come tutto ciò che era un tempo considerato forte e sicuro fosse in realtà debole, incerto e rischioso; mentre, al contrario, ciò che era visto come antiquato e poco moderno (se non marginale) fosse invece divenuto la base di una strategia alternativa di sviluppo.

Dati e interviste⁷³ riguardanti la Provincia di Livorno mostrano il cambiamento del tessuto imprenditoriale della Val di Cornia durante gli ultimi dieci anni: l'occupazione legata alle PMI (1-49 dipendenti) è passata dal 41% nel 1987 (6838 unità) al 57% nel 1996 (8244 unità), mentre il livello occupazionale delle imprese di grandi dimensioni (con più di 49 dipendenti) è diminuito dal 59% (9929 unità) al 43% (6153 unità).

Questo è accaduto in condizioni di complessivo calo occupazionale (-14% = 2370 persone) relativo alla grande industria ed alle attività connesse (-38% = 3776 persone). Al contrario, l'occupazione è aumentata nelle PMI (+21% = 1406 persone), compensando parzialmente le perdite della grande industria (i posti di lavoro creati da queste ultime corrispondono al 37% dei posti persi dalle prime).

⁷¹ Saragoza C., Gasperini W., Pazzagli R. - interviste

⁷² Nardi R. - intervista

⁷³ Fonti dei dati: Direzione Provinciale del Lavoro, INPS, Camera di Commercio, Provincia, vari anni; Ruocco M., 1997; Ruocco M. (Camera di Commercio) e Orsini R. (Provincia) - interviste

Inoltre, mentre Piombino è da sempre predominio della grande industria (il 70% delle persone occupate nel 1987, il 56% nel 1996), la situazione opposta contraddistingue le altre realtà locali ove l'occupazione è assicurata dalle PMI (praticamente il 100% a Sassetta, Suvereto e S. Vincenzo, con un passaggio dall'89% al 92% a Campiglia tra il 1987 ed il 1996).

Si può dunque affermare che il tessuto imprenditoriale della Val di Cornia sta mutando. Le alternative alla crisi del modello di sviluppo dominante, basato sulla grande industria, sono sempre più legate alla diversificazione delle attività, al ricorso alle capacità endogene, alla creazione di piccole imprese (dal 1987 al 1996 le unità locali dell'area sono cresciute del 25%).

Se è vero che, rispetto ad altre aree toscane (ad esempio i cosiddetti distretti industriali di Prato, S. Croce sull'Arno e molti altri), tali capacità sono risultate per lungo tempo ridotte, è anche vero che attualmente sono in fase di crescita in virtù del loro radicamento nelle tradizioni locali.

Due stereotipi hanno perso in larga misura validità: l'immagine della Val di Cornia come area produttiva Piombino dipendente e il presunto basso livello di cultura imprenditoriale.

Durante gli ultimi dieci anni, le piccole imprese di nuova creazione sono aumentate sia a Piombino (specialmente sotto forma di iniziative intraprese da operai in mobilità o licenziati), sia nelle altre aree, dove le persone disoccupate (donne e giovani soprattutto) si sono sforzate autonomamente di creare la propria attività in altri settori (turismo, servizi, commercio, agricoltura, etc.)⁷⁴. Tale fenomeno mostra un certo grado di imprenditorialità vitale ed innovativa, sicuramente ancora in via di sviluppo.

La crescente gamma di attività delle piccole imprese è rivolta a: parchi, turismo culturale e naturale, agriturismo, gastronomia, settore nautico, centri termali, etc. Questi settori sono decisamente agevolati e sostenuti da programmi, progetti e iniziative promosse dalle autorità locali allo scopo di indirizzare, giorno dopo giorno ed in modo pragmatico, i modelli di sviluppo locale ed occupazionale verso il mantenimento, il rinnovo e il miglioramento del valore delle risorse naturali. Si fa strada un vasto orientamento verso l'abbassamento del livello di consumo delle risorse naturali e l'ottimizzazione dell'uso dell'ambiente.

La crisi industriale è diventata un'opportunità per cambiare il modello economico tradizionale. Paradossalmente, ha rappresentato sia il maggior fattore di danno ambientale, sia un fattore di prevenzione rispetto ad altre forme di sfruttamento eccessivo delle risorse naturali. Ad esempio, l'industria, costituendo la principale fonte del reddito familiare, ha ridotto l'uso intensivo del territorio connesso alle pratiche dell'agricoltura industriale. Gli interventi di protezione e di sviluppo della rete dei parchi sono divenuti contemporaneamente un punto di riferimento visibile per inventare nuove vie di sviluppo economico e per capire le opportunità offerte dall'ambiente in una nuova era fondata sulla diversificazione economica. Questa sfida ha costituito l'impegno di molte autorità locali, sia all'interno della Valle che all'esterno. I concetti di sviluppo sostenibile sono chiaramente dichiarati in molti progetti e documenti ufficiali. Occorre ora che siano coerentemente rafforzati e messi in pratica. Ne consegue che, realizzando un coinvolgimento di tutti gli attori in tale missione, autorità locali e sindaci potranno giocare un ruolo importante nella creazione di una visione condivisa da perseguire «senza esitazione e scorciatoie»⁷⁵.

⁷⁴ Bertini P. – intervista

⁷⁵ Bertini P. - intervista

Programmi, iniziative e politiche dovranno essere promossi e rafforzati attraverso una pratica di collaborazione cooperativa fra attori pubblici e privati; cittadini e imprenditori i quali dovranno essere supportati per elaborare progetti e sviluppare imprese sempre più orientate allo sviluppo sostenibile.

Le sette iniziative promosse da soggetti privati e dalle autorità locali dimostrano come questo patto possa essere migliorato.

1. LOCAL AGENDA 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

L'obiettivo di tale iniziativa è impostare le linee di un nuovo modello di sviluppo centrato sulla diversificazione economica e produttiva, sullo sviluppo dei traffici portuali e di un tessuto di PMI industriali e artigianali, sulla valorizzazione delle notevoli risorse storiche, culturali e ambientali presenti nel territorio.

In questo quadro si inserisce il progetto di Parco culturale e ambientale della Val di Cornia (iniziativa n. 3)

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

L'agricoltura costituisce un'attività di rilievo nell'economia della zona. Il progetto sottolinea l'importanza di considerare questo settore non solo dal punto di vista economico, ma in rapporto alle sue funzioni primarie: la produzione di alimenti sani e di qualità e la salvaguardia del territorio, che rappresenta la maggiore risorsa turistica della zona. L'agricoltura di qualità assume dunque importanza come strumento per far fronte alla crescente domanda di un prodotto turistico nuovo che coniughi ambiente, turismo attivo, turismo sportivo, turismo culturale ed enogastronomia.

Il progetto si propone di stimolare la redazione di carte delle vocazioni colturali basate non solo su parametri agronomici, ma anche sulla storia dell'agricoltura toscana e sull'andamento del mercato di qualità.

Specifici progetti sono rivolti a:

- promuovere l'agriturismo, soprattutto quello ad apertura lunga collegato con l'utilizzo dell'autoproduzione agricola;
- incentivare il ricorso a marchi di qualità per prodotto e per area geografica;
- accrescere l'offerta di servizi di informazione-formazione professionale e di assistenza tecnica all'azienda coltivatrice;
- sostenere la ricerca di mercati di qualità anche con un servizio di promozione-collocazione di prodotti di qualità nel circuito locale e nazionale.

3. PARCO ARCHEOLOGICO MINERARIO DI S. SILVESTRO

L'idea strategica di base è valorizzare le attività economiche attraverso la creazione di occupazione, la formazione di figure professionali qualificate in campo turistico e culturale, lo svolgimento di attività di servizio da parte di imprese locali. Il sistema dei parchi si struttura a rete in modo da poter rappresentare, sotto il profilo turistico, un unico pacchetto - offerta. La salvaguardia ambientale viene integrata con gli obiettivi di sviluppo sociale, economico e culturale del comprensorio. L'obiettivo della tutela del paesaggio e delle emergenze naturali e storico-architettoniche viene coniugato con la crescente domanda sociale di ricreazione e con l'opportunità di valorizzazione socio-economica delle comunità locali. La Parchi Val di Cornia SpA. realizza e gestisce strutture e servizi collocati nelle aree interessate. E' operativo un centro di servizi generali e di ristorazione per i visitatori. Il secondo lotto funzionale di interventi prevede la realizzazione di laboratori di restauro, l'attivazione di poli espositivi e di servizi.

L'inserimento del parco in rete Internet consentirà, nel breve periodo, di rivolgersi ad un'utenza di due milioni di persone che potranno divenire potenziali nuovi utenti. Attualmente è stato realizzato il 30% del parco di S. Silvestro. Per il completamento (1999) mancano: il museo definitivo, interventi strutturali di laboratorio, interventi di recupero delle strutture dei pozzi di discesa, le gallerie del parco, il sistema di trasporto. Allo scopo di potenziare le relazioni con il territorio e la comunità sociale di Campiglia, con evidenti ritorni anche sul piano economico, è prevista l'introduzione di un trenino per il trasporto all'interno del parco e di collegamento con il centro storico di Campiglia.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

La disponibilità di acqua è un elemento indispensabile per lo sviluppo. L'esaurirsi delle attuali risorse destinate ai consumi industriali, agricoli e potabili rappresenta un pericolo concreto per la Val di Cornia. La progressiva mancanza d'acqua, oltre a costituire un freno allo sviluppo futuro, compromette il mantenimento degli attuali livelli dell'economia comprensoriale.

Nella gestione delle risorse esauribili il «riuso» rappresenta la variabile con il miglior rapporto costi/benefici. Il riuso dei reflui depurati consentirà un miglioramento del reddito agrario in zone in cui le falde idriche sono ora fortemente salinizzate o a bassa produttività. Sono previsti interventi per l'uso irriguo delle acque depurate di San Vincenzo, Campiglia Marittima, Venturina, Riotorto.

In riferimento ai progetti Tirreno e Fenice, il modello matematico prevede una risalita consistente di tutta la falda in sinistra del Cornia, con grandi benefici per il settore potabile e irriguo. I costi di esercizio potranno essere interamente recuperati con la vendita delle acque trattate. Le acque depurate divengono quindi una merce e, producendo reddito di impresa, finanziano il progetto.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

L'azienda ha ottenuto la certificazione biologica (AIAB) e la denominazione Val di Cornia DOC per il vino. Essa partecipa a manifestazioni del settore fra le più rinomate, da Wine Japan di Tokio a Festambiente di Grosseto. I prodotti principali, vino ed olio, vengono esportati in Europa e in Asia (Gran Bretagna, Danimarca, Giappone). Nel caso del vino, in particolare, l'azienda si occupa dell'intera filiera: dalla vinificazione alla collocazione delle bottiglie sul mercato.

Prodotti complementari (marmellate, miele, conserve sott'olio, cereali, etc.) vengono venduti, in un negozio specializzato (Buccheri) situato nel centro di Suvereto, insieme ad altri prodotti non locali.

Alcuni prodotti non sono destinati alla vendita ma al consumo interno in virtù della scelta, discutibile sul piano economico ma di grande valore etico, di produrre tutto il possibile, fatta eccezione per alcuni prodotti di base, quali caffè, riso, etc.. La struttura può ospitare al massimo 30 posti e conta 34 ettari di terreno (26 ettari iniziali). L'attività agrituristica è diminuita nel corso degli anni per volontà stessa dei promotori. All'inizio rappresentava un fattore importante, da incentivare in quanto ha assicurato quasi il 40% dei ricavi in un breve lasso di tempo. L'azienda nel corso dei primi anni aveva bisogno di realizzare capitali in tempi rapidi per finanziare l'attività agricola, che ha un ciclo finanziario molto più lungo. Attualmente l'agriturismo rappresenta il 18% delle entrate e l'azienda è orientata a ridurre tale percentuale al 10% entro il 2000, grazie al fatturato agricolo conseguente all'accresciuta produzione vinicola.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

L'indipendenza economica dell'azienda è stata ottenuta con notevoli sforzi e attraverso il costante reinvestimento degli utili realizzati. Al fine di realizzare un allevamento zootecnico, è stato presentato un progetto per la gestione di 4 unità poderali della Regione Toscana attualmente abbandonate ed incolte. Anche la struttura della Cerreta è stata ampliata: i 15 ettari iniziali sono diventati 30, le camere sono passate da 5 a 12. L'ospitalità è offerta in case coloniche poderali in pietra, la cui costruzione risale al '700, restaurate nel rispetto delle caratteristiche strutturali originarie.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Le conseguenze economiche di un minore consumo idrico sono collegate a possibili risparmi di acqua, energia, lavoro, costi di attrezzature. L'iniziativa è rivolta all'esame di questi benefici, fatto salvo il mantenimento dei livelli qualitativi e quantitativi di produttività. L'identificazione di indicatori dei bisogni irrigui consentirà una produzione maggiormente controllata di prodotti di qualità a costi inferiori.

CONCLUSIONI

La qualità dell'ambiente, dell'imprenditorialità, dell'occupazione e dello sviluppo sono strettamente collegate l'una con l'altra.

La loro integrazione sinergica può determinare l'uscita dalla crisi industriale, dato che:

- in **agricoltura**, ci sono casi di eccellenza rappresentati dall'agricoltura biologica (iniziative n. 5 e 6) e dalle produzioni di alta qualità (ad esempio, marchi locali di qualità, «l'itinerario dei paesi del vino», etc.). La trasformazione e la commercializzazione dei prodotti agricoli, specialmente quelli di natura biologica, presentano invece ancora dei problemi; sebbene siano occorsi più di dieci anni per apprezzare i pochi casi di agricoltura biologica vi è oggi una crescente consapevolezza dell'importanza di forma di produzione sia nell'ambito dei nuovi modelli di sviluppo, sia nell'economia del futuro⁷⁶;
- nell'**artigianato**, esistono imprese vitali (soprattutto in alcune zone, ad esempio, Campiglia); occorre sostenere maggiormente la produzione artistica e classica (ad esempio, legno e mobilio) al fine di recuperare e sviluppare le antiche tradizioni artigianali⁷⁷ (ad esempio, progetti integrati di formazione e creazione di impresa);
- nel **turismo**, vi sono nuove iniziative fondate su una sapiente utilizzazione delle risorse culturali, storiche, naturali (si veda il sistema dei parchi, iniziativa n. 3) e dell'agricoltura locale (ad esempio, una rete crescente di attività di agriturismo, alcune delle quali realmente innovative – iniziative n. 5 e 6). Due sono le precondizioni di base che dovrebbero essere rispettate:
 - a) diminuzione dell'impatto ambientale⁷⁸ sia a livello generale, sia con particolare riferimento a quello causato dal turismo di massa tradizionale (stagionale e

⁷⁶ Gasperini W. e Arnofi S. – interviste

⁷⁷ Bucci m., Nardi R. – interviste

⁷⁸ Bertini P – intervista

concentrato lungo la costa, ad esempio S. Vincenzo);

b) promozione del turismo eco-compatibile: a questo scopo sarebbero necessari l'introduzione di indicatori di sostenibilità, il monitoraggio del numero dei visitatori, dei rifiuti, delle acque e dei danni⁷⁹, lo sviluppo di progetti coerenti ed integrati per la promozione della Val di Cornia⁸⁰, dell'agricoltura biologica, dell'artigianato, di un agriturismo equilibrato⁸¹, etc.;

- nell'**industria**, vi è ormai consapevolezza dei limiti settoriali ed ambientali alla crescita (ad esempio, globalizzazione dei mercati, introduzione di tecnologie a bassa intensità di lavoro, etc.) e disponibilità a diversificare le attività manifatturiere nell'ambito di un impegno al risanamento urbano ed industriale diretto al miglioramento della qualità della vita (iniziativa n. 1) e allo sviluppo delle PMI⁸² (box n. 4);
- nell'**arcipelago di mare e di terra**, esiste la disponibilità al recupero della cultura tradizionale della Val di Cornia che storicamente ha correlato molteplici attività (porto, mare, turismo, agricoltura, servizi, etc.)⁸³; dovrebbero essere risolti alcuni problemi prioritari, quali la qualità del mare, la pressione ambientale del porto di Piombino (dovuta alla sua intensa utilizzazione a scopi industriali e al turismo di massa che interessa le isole dell'arcipelago) e del sistema di trasporto, di cui il porto costituisce un punto chiave. La consolidata tradizione di pianificazione territoriale dell'area, se rivolta all'incorporazione di politiche di trasporto sostenibile, rappresenta un'opportunità per affrontare questi problemi.

A fronte di queste nuove opportunità, la cultura e l'immagine mono-settoriale industrialista della Valle stanno mutando per orientarsi verso una più appropriata diversificazione dell'economia locale⁸⁴. Risulta chiara, tuttavia la necessità di un pensiero strategico di lungo termine al fine di coordinare ed integrare gli orientamenti sopra descritti in una formulazione complessiva: le risorse ambientali sono di uso pubblico e collettivo, pertanto esse non dovrebbero essere depauperate, ma migliorate⁸⁵.

⁷⁹ Bagatti M. – intervista

⁸⁰ Nardi R. – intervista

⁸¹ Mazzanti D. – intervista

⁸² Ponsini P. – intervista

⁸³ Saragoza C., Nardi R., Bertini P., Pazzagli R. – interviste

⁸⁴ Esaminando la pagina Internet di Piombino, la componente industriale della città appare completamente marginalizzata rispetto al settore dei servizi ed allo sviluppo del porto turistico e delle attività ambientali. Il sito contiene immagini della costa e del centro storico. Ci sono poche immagini della città attuale e dell'area industriale. Emerge la visione futura di Piombino, compresi gli sforzi inerenti l'Agenda Locale 21. In questa visione l'industria ha il suo ruolo ma non è l'unica attività economica e l'enfasi è posta sulle tematiche della qualità della vita. La città di Suvereto è la promotrice di questa nuova direzione per tutta la Val di Cornia. Il sindaco di Suvereto, che ha amministrato per 15 anni, ha prestato molta attenzione all'evoluzione culturale della città, intervenendo nello sviluppo di settori chiave, in particolare l'agricoltura che sta diventando il punto di forza nella valle (Saragoza – intervista).

⁸⁵ Gasperini W. - intervista

CAPITOLO 6

VAL DI CORNIA: SOCIO-CULTURA

Dai valori industrialisti tradizionali a concetti di sviluppo sostenibile

Due connotati distintivi hanno sempre convissuto in Val di Cornia: quello naturalistico (molto sensibile ai problemi ambientali, alle questioni rurali ed agricole, alla connessione fra arcipelago di «terra e di mare» – Pizziolo G., 1992) e quello industrialista (più recente, ma con una vocazione antica, risalente agli Etruschi, per miniere, cave, produzione del ferro).

La relazione fra queste due anime costituisce un processo dai tempi molto lunghi, non lineare, parzialmente conflittuale, ma in ogni caso animatore di innovazione e di cambiamento continuo pur nel rispetto della continuità delle tradizioni, delle identità, della diversità locale, delle comuni matrici storiche, culturali, di tessuto socio-territoriali. In altre parole «un patrimonio storico caratterizza i valori ambientali locali»⁸⁶.

L'unica perdita culturale, conseguenza diretta dell'industrializzazione e del turismo di massa, è quella riferita all'unità di mare e terra, in primo luogo, perché il porto di Piombino è divenuto un porto industriale per il ferro e il carbone e le sue attività hanno completamente occupato le ampie attrezzature esistenti; in secondo luogo, perché l'arcipelago «di terra e di mare» ha perso il suo ruolo di rete locale di vitale importanza per le interazioni sociali, mentre cresceva la sua funzione di piattaforma per l'industria turistica.

Come già menzionato, alla fine del XIX secolo e durante tutto il XX, capitali esogeni (sia stranieri che nazionali) sono stati investiti nella grande industria del ferro e dell'acciaio ubicata nell'area di Piombino. La città è passata da circa duemila abitanti alla fine del XIX secolo ad alcune decine di migliaia all'inizio del XX. Le fabbriche divennero il cuore della città influenzandone la pianificazione urbanistica, l'edilizia, la rete stradale, la vita quotidiana e gli stili di vita (cultura, tempo libero, divertimento, ricreazione, istruzione, etc.).

L'attrattiva della Piombino industriale è stata rilevante per il resto dell'area, specialmente quando, nel corso degli anni '60, il boom economico italiano favorì la migrazione dalle zone rurali ed agricole verso le aree industriali urbanizzate. Per molto tempo (prima, durante e dopo questo periodo eccezionale) l'immagine culturale di Piombino fu quella di un modello industriale avanzato: città-fabbrica, positivismo, certezza, spinta verso uno sviluppo imperituro e continuo, tecnologia. Piombino, nello scenario italiano, costituiva il simbolo della modernizzazione e dell'innovazione; in costante collegamento con il resto del mondo.

⁸⁶ Pazzagli R. - intervista

Per molti abitanti della Val di Cornia ha rappresentato l'emancipazione, avendoli liberati dal lavoro ingrato e pesante nei boschi, per la bonifica delle terre, nelle miniere etc. Era il simbolo di un nuovo radicamento, perché l'industria garantiva maggiore certezza di reddito, una vita civile, etc. riducendo, perciò, la necessità di migrare verso altre aree sviluppate.

Alcuni dati (censimento ISTAT) aiutano a comprendere il cambiamento dei fenomeni sociali.

Popolazione	1961	1971	1981	1991
Campiglia	9266	11350	12463	12513
Piombino	36102	39654	39401	36774
S.Vincenzo	5673	7182	7558	7175
Sassetta	873	682	585	553
Suvereto	3246	3025	3173	3053
Totale Valle	55160	61893	63180	60068

Piombino è il comune più popolato della Valle, con la quota più elevata di abitanti (dal 65% nel 1961 al 61% nel 1991). La popolazione è aumentata specialmente nel decennio 1961-1971 (+10%), mentre è diminuita fra il 1971 ed il 1981 (-0,6%) e soprattutto recentemente (-6,7% dal 1981 al 1991).

Fra gli altri comuni, soltanto quelli prossimi a Piombino e situati in pianura (Campiglia e S. Vincenzo) sono cresciuti sotto il profilo demografico, mentre gli altri, più distanti da Piombino o situati in zone montano-collinari, (Sassetta, Suvereto) hanno subito un decremento. Fra il 1961 ed il 1991, Campiglia (con la città di pianura di Venturina) e S. Vincenzo divengono rispettivamente la seconda (dal 17% al 21%) e la terza città (dal 10% al 12%) più popolate della Valle. L'aumento è costante dal 1961 al 1971 (S. Vincenzo +27%; Campiglia +23%), e continua fra il 1971 ed il 1981 (Campiglia +10%; S.Vincenzo +5%), interrompendosi solo nel decennio successivo (Campiglia +0.4%) o diminuito (S. Vincenzo -5%).

Tenuto conto che nell'ultima decade la popolazione della Valle è diminuita (-4,9%), con conseguente aumento dell'età media degli abitanti, sembra evidente che i comuni sopra citati hanno guadagnato popolazione a spese di Suvereto e Sassetta che infatti registrano, nel periodo 1961-1991, una riduzione rispettivamente dal 6% al 5% e dal 2% al 1% della quota di popolazione della Valle. Per questi due comuni, il maggior tasso di decremento della popolazione si verifica nel periodo 1961-1971 (Sassetta -22% e Suvereto -7%), il declino, tuttavia, prosegue nel corso dei due decenni successivi. Infatti, mentre dal 1971 al 1981 Sassetta decresce (-14%) e Suvereto aumenta (+5%), dal 1981 al 1991 entrambe decrescono (Sassetta -6%; Suvereto -4%).

In sintesi, la Val di Cornia è una delle prime zone italiane a sperimentare l'avvento della rivoluzione industriale, soprattutto grazie alle risorse locali ed allo storico ciclo di produzione «bosco-miniere-ferro». Ciò ha indotto cambiamenti significativi, in particolare dopo la seconda guerra mondiale e durante il boom economico degli anni '60, come è testimoniato dall'andamento della popolazione. Come si è visto, se la popolazione complessiva della Valle presenta un bilancio moderatamente positivo (+9%) fra il 1961 ed il 1991, Sassetta e Suvereto, a differenza di Piombino (+2%), di Campiglia (+35%) e di S.Vincenzo (+27%), registrano un andamento negativo (-37% e -6%).

E' perciò evidente che gli stili di vita industriali urbani hanno fatto presa anche nelle aree più rurali; va notato tuttavia che gli stessi stili hanno contribuito alla creazione del recente orientamento verso lo sviluppo sostenibile: fino dagli anni '70, infatti, l'anima industrialista della Val di Cornia ha espresso considerazioni ambientali e manifestato consapevolezza sotto questo profilo.

Un forte movimento di lavoratori ha accompagnato la rivoluzione industriale della Valle. Durante il XIX secolo, repubblicani, anarchici, socialisti e comunisti hanno dato vita a tale movimento e alle organizzazioni sindacali (Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C., 1996). Si è trattato di un fenomeno che ha influenzato la cultura sociale specialmente dalla fine del 1800 fino al periodo fascista. Nel 1943 (10 Settembre), la popolazione di Piombino prese parte attiva nella lotta contro la tirannia nazista e fascista, e molto prima della liberazione della città da parte degli Alleati, i partigiani avevano assunto il governo della città (da un rapporto scritto dell'Ufficio dei Servizi Strategici, Washington DC, 1944 – citato da Tognarini I., 1997).

La forza del movimento sindacale è cresciuta negli anni. Gli anni '70 sono stati contraddistinti dalla ricerca di condizioni e di lavoro migliori e più salubri. Nel 1974, come esempio di relazioni industriali efficienti, furono istituiti gli uffici di medicina del lavoro direttamente in fabbrica. È quindi evidente come il collegamento fra le lotte all'interno delle fabbriche e le battaglie per il miglioramento dell'ambiente circostante (la città industriale di Piombino e la Valle) abbia progressivamente portato alla progettazione dell'Agenda Locale 21 (iniziativa n. 1).

La richiesta di migliori condizioni di vita è divenuta, più o meno spontaneamente, il terreno di congiunzione fra due modi differenti di concepire e promuovere migliori condizioni ambientali, espressi dal tradizionale attaccamento alla terra (l'anima naturalista), tipico delle popolazioni della campagna e delle aree rurali, e l'aspettativa di un ruolo progressista dello sviluppo industriale, manifestata dai lavoratori urbani e dal movimento sindacale. Ha così prevalso una cultura ambientale non radicale e priva di chiusure pregiudiziali nei confronti delle attività industriali⁸⁷.

Durante la migrazione dalle aree agricole, molti di coloro che andavano a lavorare in fabbrica conservarono una cultura di tipo rurale (terra, agricoltura, ambiente naturale), cultura che non è mai venuta meno. Un *mix* culturale, urbano-industriale, da un lato, e rurale, dall'altro, si è andato coniugando con la tradizione operaia di sinistra basata sulla mobilitazione, sui valori collettivi e sui comportamenti etici. Gradualmente, l'agricoltore, così come l'operaio, ha maturato un atteggiamento meno individualista e meno chiuso.

Sotto il profilo del cambiamento complessivo delle percezioni spazio-temporali, il tempo consumato sugli autobus dai lavoratori pendolari, cadenzato dall'orario della fabbrica, è venuto a rappresentare il momento ed il luogo in cui si verificava il *mix* culturale⁸⁸.

⁸⁷ Pierozzi I. – intervista; iniziativa n. 1

⁸⁸ Pazzagli R., Saragoza C. e Bagatti M. – interviste

A bordo degli autobus, veniva realizzandosi una continuità territoriale fra i due stili di vita, rurale e industriale. Molti, pur essendo stati assunti in fabbrica, continuarono a praticare attività agricole all'interno della famiglia (ad esempio a Suvereto, Sassetta, Campiglia). Il risultato fu che il lavoratore industriale dell'Alta Maremma non fu completamente urbanizzato e neppure totalmente assorbito dall'industria. Il benessere familiare crebbe, poiché la quota più importante di reddito, conseguita con il lavoro industriale, era integrata dai redditi derivanti dall'agricoltura e dalle attività ad essa connesse.

Le considerazioni di cui sopra spiegano in parte le ragioni per le quali le aree circostanti hanno reagito più rapidamente di Piombino alla crisi industriale⁸⁹. Per i cittadini di questa città essa rappresentò la fine di un'epoca: l'era del ferro. Gli operai subirono pesantemente il tracollo del modello di sviluppo dominante; nell'area industriale urbanizzata, la delusione fu disastrosa. Molti di essi si sentirono traditi e abbandonati dal «grande padre» rappresentato fino ad allora dall'industria siderurgica e dalla sua cultura.

Gli altri abitanti della Valle non avvertirono lo stesso senso di impotenza: non avendo mai condiviso completamente la visione industrialista, ritenevano che l'agricoltura ed altre attività avrebbero comunque mantenuto un ruolo importante.

Il Comune di Suvereto ha avuto un ruolo guida nella riscoperta della cultura rurale e nel potenziamento del concetto di riconciliazione tra uomo e natura all'interno di una diversificazione di attività integrate⁹⁰. Sin dal 1983, il Comune ha tenuto una conferenza annuale su argomenti ambientali in collaborazione con il WWF, scienziati ambientalisti, etc., nonché riunioni per l'elaborazione di metodi e strategie innovative (ad esempio, per il recupero e il risanamento delle piccole città storiche). Agricoltura ed alimenti biologici sono sempre stati oggetto di mostre, fiere annuali e sperimentazione (ad esempio, nelle mense scolastiche), come pure la disponibilità a fornire consulenza gratuita per la conversione delle imprese agricole e dei sistemi tradizionali, etc.

Suvereto ha condiviso con altre zone rurali ed agricole (Campiglia, Sassetta) la leadership lungo il sentiero della sostenibilità e, sebbene più gradualmente, anche con le aree urbane ed industriali (Piombino, S.Vincenzo). Oggi, in tutta la Valle sono portate avanti importanti iniziative comuni e coordinate. L'attenzione è focalizzata, in particolare, sulla formazione professionale volta al miglioramento della consapevolezza ambientale, della cultura, della conoscenza, del *know-how* e delle competenze in agricoltura (agricoltura biologica), sul turismo, sulle piccole imprese, sull'artigianato, sull'ambiente marittimo. Le interviste hanno consentito, infatti, di mettere in luce l'esistenza di una specifica debolezza: la mancanza di una cultura imprenditoriale nuova, in grado di sostenere la creazione di iniziative e progetti locali e facilitare un cambiamento sempre più orientato alla sostenibilità.

Il cammino verso lo sviluppo sostenibile appare promosso da programmi di intervento sul piano dell'integrazione e del benessere sociale supportati dalle autorità locali (box n. 5) e da alcuni attori chiave, come dimostrano le sette iniziative prescelte.

⁸⁹ Banti L. e Pazzagli R. – interviste

⁹⁰ Gasperini W. e Pazzagli R. - interviste

1. LOCAL AGENDA 21 PIOMBINO

L'iniziativa è permeata dalla consapevolezza sociale dell'importanza di concepire la sostenibilità come iniziativa integrata diretta al cambiamento degli stili di vita, dei modelli di produzione, di consumo e di utilizzo del territorio. Tale consapevolezza è frutto del pesante impatto ambientale dello sviluppo industriale della città, che è stato trainato dall'industria pesante e si è fondato su lavorazioni siderurgiche e metallurgiche, effettuate spesso senza i minimi sistemi di salvaguardia ambientale e con ubicazioni impiantistiche estremamente conflittuali con i luoghi di vita della città. L'esaurirsi del ruolo dell'industria pesante come motore dello sviluppo ha reso Piombino, e il suo comprensorio, area a declino industriale che versa oggi in un grave stato di crisi strutturale, occupazionale e ambientale. Inquinamento atmosferico, acustico, e idrico, problemi impiantistici e di assetto territoriale influiscono oggi pesantemente sulla qualità della vita della popolazione, costituendo al tempo stesso dei fattori di rischio per la salute e per l'ambiente. Di qui la coscienza diffusa dell'urgenza di programmare e realizzare una grande opera di ristrutturazione ecologica e impiantistica, di bonifica e di recupero di aree, e di impostare le linee di un nuovo modello di sviluppo orientato alla sostenibilità.

Obiettivo del Comune è promuovere la conoscenza dell'ambiente mediante la pubblicazione periodica di indicatori e dati ambientali e di un rapporto annuale che sarà distribuito alle famiglie. E' prevista l'installazione nel Comune di Piombino di un terminale della rete di rilevamento della qualità dell'aria per la conoscenza dei dati in tempo reale da parte dei cittadini. Per quanto concerne il risparmio idrico, il Comune intende lanciare una campagna promozionale sul valore del risparmio.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

Il progetto si propone di accrescere la sensibilità dei cittadini verso i temi dello sviluppo sostenibile, della qualità e della salubrità delle produzioni agricole. Individua inoltre nella formazione e nella trasmissione delle conoscenze un momento di raccordo tra cultura e lavoro rurale e di valorizzazione del territorio.

3. PARCO ARCHEOLOGICO MINERARIO DI SAN SILVESTRO

La valorizzazione delle risorse culturali, storiche, archeologiche, architettoniche del territorio, da considerare, secondo una logica sistemica, strettamente connesse all'ambiente naturale, informa tutti i progetti relativi ai parchi. L'esperienza di scavo archeologico e il rapporto con l'Università hanno contribuito a far capire che il fine della conoscenza si coniuga con quello della divulgazione. A tal fine, è prevista la realizzazione di attività culturali a sostegno della valorizzazione del parco e di attività di studio culturale e scientifico sull'area mineraria.

I musei del parco, sebbene ancora a carattere provvisorio, forniscono un ampio ventaglio di informazioni ai visitatori e sono stati allestiti con grande attenzione alla comunicazione dei dati scientifici.

BOX n. 5

SERVIZI SOCIALI

Attori

Comuni (Campiglia, Piombino, San Vincenzo, Sassetta, Suvereto e Monteverdi Marittimo), l'unità sanitaria locale e varie associazioni di volontariato.

Breve storia

Le autorità locali sono state sempre attive nei servizi sociali per la popolazione. Nel 1996, fu raggiunto un accordo con l'unità sanitaria locale per la gestione associata dell'assistenza sociale e delle attività ad essa collegate.

Motivazioni

La politica sociale è considerata come la capacità di collegarsi alle esigenze della popolazione. Le motivazioni si fondano sulla cultura della prevenzione e dello sviluppo del territorio e si radicano nel sentimento generale della comunità.

Obiettivi

L'obiettivo principale è l'implementazione di programmi coordinati, che integrino l'attuale organizzazione sanitaria e le attività sociali, creando un approccio omogeneo al territorio.

Dimensioni settoriali

Ambiente: questa dimensione non è direttamente presente nel progetto poiché le competenze ambientali della unità sanitaria locale sono state trasferite alla ARPAT (box n. 2), con la quale vi è una stretta collaborazione.

Economia: la dimensione è presente implicitamente nel sostegno dato alle cooperative sociali e nei benefici economici connessi alla crescita del settore dei servizi sociali.

Socio-cultura: la solidarietà sociale è un valore per la comunità che è promosso dall'istruzione, dalla formazione e da iniziative portate avanti attraverso specifici progetti.

Dimensioni di equità

Equità sociale: l'organizzazione dei servizi e lo svolgimento delle attività socio-assistenziali e sociali è diretta a salvaguardare i diritti del cittadino e ad assicurare parità di risposte a parità di bisogni. Le attività e i servizi prestati mirano all'assistenza, al recupero, all'integrazione sociale e scolastica, alla formazione professionale e all'inserimento lavorativo dei soggetti deboli. Sono promossi programmi e progetti educativi, culturali, sociali e per il tempo libero.

Equità interlocale: la gestione integrata dei servizi sociali agevola il superamento dei conflitti fra autorità locali diverse e accresce la coesione fra cittadini.

Equità intertemporale: il progetto rafforza la solidarietà intergenerazionale e crea una base più solida per le future generazioni.

Dimensioni sistemiche

Diversità: l'attenzione è rivolta a tutte le situazioni di difficoltà e a rischio di emarginazione: minori, soggetti portatori di handicap e disabili, soggetti e famiglie in difficoltà, immigrati, tossicodipendenti, anziani, in particolare non autosufficienti, soggetti affetti da disturbi psichici.

Sussidiarietà; la gestione delle attività e dei servizi socio-assistenziali è affidata alla USL nel rispetto della sua autonomia organizzativa. Il Piano annuale e pluriennale delle attività e dei servizi di assistenza sociale è redatto secondo le linee programmatiche approvate da un comitato permanente, formato dai sindaci, che vigila sul conseguimento degli obiettivi e sul rispetto delle direttive.

Partnership e networking: i programmi manifestano in modo esplicito quella che è storicamente una stretta relazione fra le autorità locali e l'unità sanitaria locale. La partnership coinvolge anche la Provincia di Livorno e le associazioni di volontariato.

Partecipazione: le amministrazioni comunali e l'unità sanitaria locale sono aperte ai problemi delle popolazioni ed hanno coinvolto il pubblico in conferenze e dibattiti. E' aumentata anche la partecipazione giovanile grazie, in parte, alle associazioni di volontariato.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

Per quanto attiene al risparmio nei consumi idropotabili, il piano di interventi CIGRI prevede una permanente campagna di informazione. In quest'ottica, nel maggio 1996 è stato lanciato il concorso «Metti un mattone nello sciacquone e vinci un milione» che ha contribuito a diffondere la consapevolezza dell'importanza del controllo dei consumi individuali. Il CIGRI intende ripetere l'inchiesta, già condotta nel 1992, sugli utenti grandi consumatori (più di 400 mc/anno) per capire le ragioni di tali consumi e verificare insieme agli utenti stessi la fattibilità di interventi di risparmio.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

Svariate sono le attività svolte dalla Bulichella, fra cui particolare rilevanza assumono le seguenti:

- organizzazione della "estate giovani" per i ragazzi dai 6 ai 12 anni di Suvereto (animazione socio-culturale);
- organizzazione di corsi di formazione professionale per giovani svantaggiati;
- reinserimento sociale tramite affidi familiari; recupero tossicodipendenti e adulti emarginati;
- gestione di laboratori artigianali (tessitura e ceramica) per adolescenti a rischio;
- docenze in corsi per operatori agrituristici e di agricoltura biologica;
- predisposizione di una struttura ricettiva che offra una vacanza stimolante per chi vuole esprimere la propria creatività, recuperare il lavoro manuale, imparare vecchie arti, valorizzare mestieri tradizionali.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

Con l'attività agrituristica viene offerto uno spaccato di storia maremmana, attraverso diverse chiavi di lettura: gastronomia, cultura equestre, feste sull'aia, agricoltura ed escursioni. Questo al fine di promuovere la cultura contadina e recuperare le antiche tradizioni. In particolare sono svolte le seguenti attività:

- didattica ambientale: è in corso un esperimento con la scuola elementare di Livorno per far scoprire ai ragazzi la natura, gli animali, etc. A fine anno scolastico la mostra della scuola sull'attività svolta, era incentrata sui ricordi che i bambini avevano dell'esperienza fatta in azienda (disegni, canzoni, poesie, etc.);
- strada dei vini: l'azienda è stata inserita in questo percorso turistico-culturale promosso dalla Provincia di Livorno, anche se non produce vino;
- stages di fotografia naturalistica, organizzati in collaborazione con la Società italiana di caccia fotografica, con lezioni teoriche e pratiche tenute da esperti fotografi e naturalisti ed escursioni alla ricerca di particolarità botaniche, per l'osservazione e la fotografia di uccelli e mammiferi e alla scoperta delle numerose essenze della zona;
- vacanze verdi per ragazzi, che possono sperimentare la vita in fattoria e partecipare a lavori, quali: mungitura delle mucche, attività nell'orto, raccolta e trasformazione di frutta e verdura, raccolta delle olive, preparazione del pane, etc. Inoltre, sono organizzate escursioni a piedi (per entrare in contatto con la natura) ed approfondimenti teorici che riguardano: fisiologia, anatomia ed etologia degli animali domestici, fisiologia delle piante, concetti di agronomia, agricoltura biologica, etc.;
- opportunità di vivere come in una grande famiglia, grandi tavolate multinazionali per comunicare, socializzare, fare musica, giocare, etc.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Il progetto ha incontrato l'interesse di agricoltori ed esperti ed ha contribuito a far aumentare la consapevolezza delle conseguenze ambientali delle attività agricole. Le tecnologie innovative studiate dal progetto hanno raccolto l'attenzione degli agricoltori locali, in particolare dei giovani, e hanno contribuito ad avviare un processo di trasformazione dei produttori tradizionali in imprenditori.

Un'indagine condotta nel 1994 e 1995 (dall'ARSIA e dal Dipartimento Regionale responsabile per l'agricoltura e foreste; si veda Capitolo 2) sulle pratiche irrigue in Toscana ha rivelato in Val di Cornia l'esistenza di una forte disponibilità a modificare i metodi irrigui in uso. Delle 40 imprese agricole irrigue che sono state intervistate nella Valle (5% del totale di 863 imprese agricole irrigue, pari al 15% del totale delle terre irrigate), l'85% si è dichiarato favorevole a migliorare i propri sistemi di irrigazione, il 33% ha dichiarato di voler ridurre i consumi di acqua e il 24% di essere disposti ad introdurre migliorie purché sostenuti da un'adeguata assistenza tecnica.

CONCLUSIONI

Per concludere, nel corso degli anni '80, si è dissolto il patto sociale fra industria e cittadini durato per quasi cinquanta anni⁹¹.

Attualmente pare condivisa la visione che pone lo sviluppo sostenibile alla base di un nuovo patto sociale, come dimostra il recente «patto territoriale» (box n. 4). In altre parole, la Val di Cornia è l'attore di un processo di cambiamento di lunga durata.

E' evidente che in essa le due anime, la rurale e l'industrialista, sono ancora in conflitto fra loro ma è anche indubbio che il contesto socio-culturale è migliorato consistentemente e laddove l'anima industrialista è oggi meno presente e viene percepita come un'esperienza importante ma fortemente soggetta ad influenze esterne, l'anima ambientalista, invece, sta crescendo ed è avvertita come orientamento e necessità endogena.

Questo duplice pensiero si riscontra chiaramente negli amministratori locali, negli organismi eletti, nei partiti politici e nelle altre organizzazioni economiche e sociali. Ne consegue che, pur in presenza di resistenze e diffidenze, la visione dello sviluppo sostenibile sembra essere maggiormente condivisa dalle comunità locali e dalla popolazione. Le ragioni che spiegano questa dinamica saranno ulteriormente esaminate nei seguenti capitoli.

⁹¹ Reggiani P. - intervista

CAPITOLO 7

VAL DI CORNIA: EQUITA' SOCIALE

Dall'esperienza di lungo periodo del welfare sociale tradizionale ad una cultura pro-attiva ed a interventi diretti a promuovere nuovi concetti di qualità della vita e pari opportunità fra generi e fra cittadini

Tutti gli argomenti fin qui discussi implicano equità sociale e di genere.

Il modello di sviluppo della Val di Cornia, analogamente a quello italiano, è stato fortemente orientato al lavoro industriale. La forza del movimento dei lavoratori ha agevolato l'acquisizione di diritti civili e migliorato il benessere sociale e familiare, sebbene il ruolo delle donne in economia sia sempre stato confinato al ciclo della riproduzione sociale ed alle attività domestiche.

In altre parole, l'anima industrialista della Val di Cornia ha favorito una sottocultura stereotipata e la grande industria del ferro non ha prodotto un aumento dell'occupazione femminile (un posto di lavoro occupato da una donna era considerato un lavoro sottratto ad un uomo, capo di una famiglia).

D'altro canto, nelle aree maggiormente agricole e rurali, la seconda anima (quella naturalista) ha perpetuato il ruolo tradizionale delle donne che erano coinvolte in molti lavori agricoli, oltre a quelli collegati alla famiglia ed alla riproduzione sociale.

Durante la crisi della grande industria, le due anime sono entrate nuovamente in conflitto e si sono mescolate l'una con l'altra. Gli uomini adulti avevano perduto i loro posti di lavoro; l'occupazione industriale permanente e regolare era divenuta una chimera; le famiglie dovevano far fronte alla disoccupazione sia degli adulti che dei più giovani; ognuno ha dovuto darsi da fare per guadagnarsi da vivere e le donne hanno dovuto contribuire al reddito familiare.

Adulti e giovani, ma anche le donne, hanno dunque cercato di cambiare la loro condizione; in particolare, alcune donne hanno scelto l'auto-impiego e sono divenute imprenditrici, diversificando il tessuto delle piccole imprese (si veda il capitolo sulla dimensione economica).

Come risultato, nel corso dell'ultimo decennio, l'occupazione femminile è cresciuta più di quella maschile. In campagna (ad esempio, Suvereto) l'imprenditorialità femminile è cresciuta sotto il profilo qualitativo e ha trovato collocazione in una gamma più estesa di attività (agricoltura, commercio, ristorazione, etc.)⁹². Attualmente cresce la consapevolezza dell'importanza del ruolo delle donne nel cammino verso la sostenibilità⁹³. Esse sembrano infatti essere più sensibili alle opportunità offerte da un'economia diversificata, articolata e flessibile che richiede il contributo e la combinazione di tutte le componenti e le risorse locali; rispetto agli uomini, le donne sembrano dimostrare maggiore cultura imprenditoriale e capacità di risolvere creativamente i problemi, essendo state a lungo escluse da un coinvolgimento diretto nell'organizzazione industriale, razionale e lineare del lavoro e della vita.

⁹² Bertini P. e Nardi R. – interviste

⁹³ Gasperini W. - intervista

Osservando e combinando i micro eventi sociali, si può scoprire il cambiamento dei modelli. Le pari opportunità fra uomini e donne sono emerse grazie all'intervento pragmatico delle donne nel contesto sociale locale, determinando, in modo informale, un nuovo scenario che richiede adeguate politiche di sostegno.

Nell'arco di due decenni, il tessuto sociale della Val di Cornia si è modificato significativamente. La crisi occupazionale è stata drammatica mentre è aumentata la competizione fra adulti, uomini, donne, giovani in un mercato del lavoro in calo. E' riapparso il fenomeno della povertà, praticamente sconosciuto nel corso degli anni precedenti, quando l'occupazione industriale aveva garantito sufficienti livelli di reddito. Tale fenomeno ha interessato non soltanto le aree tradizionali di esclusione sociale ma, in maniera crescente, intere famiglie i cui uomini sono stati messi in cassa di integrazione e hanno fatto ricorso a sussidi di disoccupazione e servizi sociali.

Un esito drammatico della crisi, in termini di rivolte, disordine e disgregazione sociale, è stato evitato grazie alla capacità delle comunità locali di mantenere una coesione basata sui valori della solidarietà e dell'identità. Un ruolo fondamentale in tal senso è stato svolto dalle famiglie. Si è verificata così una sorta di paradosso, comune peraltro a molte zone d'Italia: la popolazione più anziana ha garantito, per mezzo delle proprie pensioni, il reddito familiare. Altri due fattori importanti sono stati: il *networking* sociale di numerose associazioni di assistenza sociale; lo stile *open door* delle autorità locali e dei sindaci; le iniziative locali che hanno contribuito a mantenere e, per quanto possibile, migliorare la sicurezza sociale.

Le autorità locali della Valle hanno privilegiato fino dal 1960 il coordinamento e l'integrazione nella gestione della sicurezza sociale (box n. 5)⁹⁴, come pure di altri servizi di base (ad esempio, il trasporto pubblico locale). L'orientamento e la formazione professionale sono diventati il punto di riferimento centrale di attività coordinate per fronteggiare la crisi economica e migliorare il capitale umano locale: è recente l'attivazione di corsi sulle conoscenze ambientali, sul know-how in vari settori.

Integrazione e inserimento sociale richiedono impegno ed obiettivi coerenti con la missione: conoscenza del territorio, del contesto sociale locale, del pubblico; attivazione all'interno della comunità locale di strutture decentralizzate per fornire servizi a tutte le sue componenti; educazione delle famiglie e della popolazione; collaborazione con il volontariato e le sue associazioni; attenzione e cura di problemi vecchi e nuovi; affrontare problemi e bisogni prima che divengano ingovernabili; favorire la tolleranza e la solidarietà. Naturalmente, tutto questo è possibile a patto che la struttura geodemografica resti di piccole dimensioni ovvero attraverso lo sviluppo del concetto della «rete delle piccole città» (si veda il capitolo sulla sussidiarietà)⁹⁵.

Le considerazioni di cui sopra si estendono pienamente anche alle sette iniziative.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

L'Agenda 21 è stata creata in un contesto sociale caratterizzato storicamente da una dimensione di forte equità sociale, che è stata incorporata nella politica locale e nelle iniziative popolari. Il movimento dei lavoratori, sindacati, autorità locali, istituzioni pubbliche ed organizzazioni sociali sono stati i protagonisti centrali di questa dimensione.

⁹⁴ Caroti N. – intervista

⁹⁵ Caroti N. - intervista

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

Gli sforzi per dare un ruolo centrale all'agricoltura sono collegati a quello diretto a migliorare le condizioni economiche e sociali della popolazione rurale marginalizzata. L'iniziativa è inoltre indirizzata al riconoscimento della funzione e del ruolo di questa attività rispetto all'uso di risorse, alla produzione di qualità, alla conservazione della ricchezza ambientale e territoriale, alla promozione di un modello sociale che non escluda le aree rurali e non le releghi a semplici contenitori della memoria.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

Sebbene sia stato ideato prima della crisi siderurgica, il parco costituisce di fatto una risposta alla crisi, in quanto valorizza il territorio sotto il profilo economico, ambientale e culturale, con prospettive concrete di crescita occupazionale.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

Il risanamento idrico e il riutilizzo delle acque reflue migliorano la qualità della vita della popolazione del comprensorio e riducono i costi di approvvigionamento

Diversi strumenti sono già in uso e verranno potenziati: incentivi finanziari (come quelli previsti dalle leggi regionali che promuovono l'introduzione di nuovi sistemi di irrigazione e di risparmio idrico), metodi differenziati (divieto di agricoltura durante le ore calde; costi maggiori per l'utilizzo idrico primario da parte dell'industria e costi ridotti per l'uso di acque reflue)

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

Uno dei migliori risultati di tale iniziativa consiste nell'offerta di possibilità di inserimento e di recupero per adolescenti e adulti destinati all'emarginazione (affidi familiari, organizzazione «Estate Giovani» per conto del Comune di Suvereto, gestione di laboratori artigianali di tessitura e ceramica per adolescenti a rischio, corsi di formazione professionale per giovani svantaggiati). Con l'esperienza dell'ospitalità alla pari è possibile lo scambio circolare di esperienze, di persone e di tradizioni culturali, con conseguente arricchimento non solo dei residenti, ma anche degli ospiti della Bulichella. E' facile, quindi, respirare un'atmosfera internazionale molto lontana dal luogo comune che concepisce l'agricoltore isolato.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

Intensa è l'attività di reinserimento sociale a fini terapeutici; ottimi risultati sono derivati dalla partecipazione di centri psichiatrici e tecnici privati per il reinserimento di persone psicolabili e di portatori di handicap al fine di dimostrare che si può vivere nella diversità, attraverso un programma di riambientazione e di recupero delle esperienze precedenti. Sforzi sono stati fatti per il miglioramento delle collaborazioni dirette all'accrescimento culturale, alla riqualificazione e a una maggiore condivisione degli obiettivi, favorendo la solidarietà, interna ed esterna, la stima reciproca, il lavoro di gruppo e la ricerca ed evitando la creazione di un sistema di competitività esasperata. I promotori hanno sviluppato programmi nei quali cui la persone si sentono protagoniste, collaborano alle scelte imprenditoriali e non le subiscono.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Le tecniche sperimentate sono caratterizzate da una elevata trasferibilità nel territorio e sono particolarmente adatte alle imprese agricole più piccole che non possono praticare forti investimenti per le pratiche irrigue. Il progetto è dunque potenzialmente in grado di migliorare i profitti in tutto il settore agricolo della Val di Cornia.

Inoltre i risultati del progetto consentono di accrescere la consapevolezza ambientale ed i benefici collegati all'uso di tecniche ambientalmente favorevoli.

CONCLUSIONI

L'equità sociale è sempre stata un valore intrinseco della programmazione regionale e locale che ha caratterizzato per lungo tempo i governi «rossi» locali; questi ultimi, fin dagli anni '60 e '70, nonostante un ruolo molto limitato, hanno tentato di mitigare l'impatto dello sviluppo industriale fornendo, soprattutto, servizi sociali.

Le autorità locali sono state pienamente coinvolte nel: limitare la disintegrazione del tessuto socio-culturale ed istituzionale basato sulle relazioni fra città e campagna, tra città industriali ed aree rurali; nell'ampliare lo spettro quantitativo e qualitativo dei servizi sociali e di assistenza, come pure dei servizi di trasporti, formativi e abitativi; nell'attuare, per mezzo di una pianificazione territoriale coordinata, il controllo e la protezione dei loro territori dalla speculazione fondiaria. Questi elementi distintivi hanno caratterizzato la Val di Cornia analogamente ad altre zone e regioni che sono state amministrate da governi di sinistra (Bagnasco A., Trigilia C., 1985)

CAPITOLO 8

VAL DI CORNIA: EQUITA' INTERLOCALE

Da una esperienza di lungo termine di interazioni locali entro le comunità della Valle alla crescente consapevolezza delle interdipendenze fra la Valle e altre comunità a livello provinciale, regionale ed europeo

Il coordinamento della pianificazione territoriale non è una pratica molto diffusa in Italia. Al contrario, come molte analisi (compreso questo studio) dimostrano, essa ha costituito uno dei punti di forza della Val di Cornia. Senza perdere autonomia, le autorità locali hanno sempre progettato ed attuato interventi che non erano diretti soltanto alla propria comunità locale, ma che interessavano tutta la popolazione della Valle.

Infatti la dimensione locale è stata vista come un modo per accrescere il valore delle risorse disponibili anche per mezzo di una attività intensa di *networking* aperto e di relazioni con:

- le comunità limitrofe (Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C., 1996; ad esempio, la pianificazione territoriale non ha interessato soltanto la Val di Cornia, ma ha influenzato un'area più vasta, quella delle Colline Metallifere e della Val di Pecora), la Provincia e la Regione (ad esempio, pianificazione territoriale coordinata – L.R. 5/95, programmazione dei parchi – L.R. 49/95, - risorse idriche – L.R. 81/95, energia – L.R. 45/97, rifiuti - L.R. 35/95 e 7/97, agricoltura – L.R. 63/81, 76/94 e 31/94), come pure a livello nazionale ed internazionale;
- studiosi, accademici, università, specialmente quelli orientati all'ambiente ed alla sostenibilità.

In questo modo, il pensiero globale e l'azione locale hanno migliorato le capacità degli enti locali e di altri attori chiave di concepire iniziative orientate alla diversificazione economica e allo sviluppo sostenibile. Praticamente tutte le iniziative prese in considerazione mostrano questa tendenza.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

L'Agenda 21 si integra positivamente nella prospettiva generale della Val di Cornia ed il suo fine è quello di coinvolgere nel programma anche le altre autorità locali della Valle.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

Ispirato da uno dei principali promotori della Convenzione, nel 1994 è stato costituito un Comitato Scientifico multidisciplinare fra le Università di Firenze, Siena e Pisa allo scopo di elaborare un manifesto destinato ai candidati sindaci nelle elezioni del 1995. Per problemi di limiti di tempo, il documento è divenuto pubblico solo ad elezioni avvenute, dando luogo a un seminario sullo sviluppo sostenibile in Toscana dal titolo «Agricoltura e Territorio». Per la sperimentazione verso la sostenibilità sono state selezionate tre aree principali: Val di Cornia, Val di Chiana, Val d'Elsa (Manifesto per la sperimentazione di nuovi criteri di progettazione, programmazione e regolamentazione degli spazi aperti). Il «Manifesto» è ben conosciuto a livello regionale ed è stato presentato alla Prima Conferenza Regionale sullo Stato dell'Ambiente in Toscana nel Novembre 1995.

Esso contiene le seguenti tesi:

- la produzione di qualità ambientale e territoriale è oggi l'indicatore più autentico di ricchezza e di benessere;
- la Toscana si colloca fra tradizione ed innovazione: i valori storici del territorio sono le fondamenta di una trasformazione ecologica e la risorsa più preziosa per il futuro;
- l'unità del paesaggio dovrebbe essere ripristinata: dai centri storici ai territori storici; dai parchi ai sistemi ambientali;
- la rete delle piccole città dovrebbe essere sviluppata per diventare un laboratorio europeo di sviluppo sostenibile;
- un progetto per il territorio extra-urbano dovrebbe ridisegnare regole, confini e proporzioni della città sostenibile;
- l'agricoltura dovrebbe essere trasformata da settore marginale della società industriale a settore strategico nella società dell'informazione;
- l'agricoltura di qualità sviluppa l'identità dei luoghi, riorganizza il paesaggio secondo regole appropriate, blocca i processi di consumo delle terra;
- l'agricoltura di qualità contribuisce al risanamento, alla salvaguardia ed allo sfruttamento positivo dei sistemi ambientali;
- l'agricoltura promuove una diversa relazione etica e culturale fra città e campagna, tra abitanti e territorio;
- l'agricoltura è concepita attraverso una molteplicità di ruoli e di sinergie;
- la programmazione del territorio agricolo e forestale nel suo complesso dovrebbe divenire uno strumento centrale dei progetti strategici di trasformazione ecologica del territorio.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

La dimensione di equità interlocale è implicita nella creazione di un sistema a rete di parchi a gestione integrata che interessa l'intera Val di Cornia e i comuni confinanti. Il Parco Culturale della Val di Cornia potrà organicamente interrelarsi con il progetto «Parco della civiltà degli Etruschi», un parco tematico interprovinciale di interesse europeo e internazionale.

Forte è inoltre l'integrazione «storica» di bacino tra la Val di Cornia, la Val di Pecora e il territorio elbano, a testimonianza delle attività manifatturiere, in particolare metallurgiche, sviluppatesi a partire dall'epoca etrusca. La storia della metallurgia delle Colline metallifere e dell'Elba potrà trovare un veicolo di promozione e di relazione al contesto provinciale nel Parco della Via Aurelia.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

I concetti di protezione ambientale, di salvaguardia delle risorse e l'idea di un bacino idrico integrato sono gli elementi portanti del modello di gestione idrica del CIGRI che è diretto a realizzare un'equità interlocale tra bisogni, consumi e risparmi. L'esperienza condotta finora ha confermato che l'approccio fondato sulle teorie della complessità e del caos è stato di rilevante importanza in quanto ha consentito di comprendere le modalità di gestione dei servizi in un'area vasta contraddistinta da complesse interdipendenze tra comunità locali e caratteristiche territoriali diverse.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

L'esperienza della Bulichella dimostra che l'attività agricola può recuperare un ruolo centrale in ambito economico e nella società e soprattutto mette in luce la possibilità di replicare un modello di successo in altre situazioni con caratteristiche diverse. I promotori della Bulichella, ad esempio, agiranno come rappresentanti degli agricoltori nell'ambito del *workshop* sulla Val di Cornia, che costituisce una delle tre aree identificate dall'Associazione nazionale Comuni Italiani (ANCI) per la sperimentazione dello sviluppo sostenibile (iniziativa n. 2 - Manifesto su «Agricoltura e Territorio»).

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La Cerreta ha svolto un ruolo importante nella Valle agendo come catalizzatore di un modello di sviluppo alternativo al tradizionale. Per le altre imprese agricole, biologiche e non, è diventata così un esempio di iniziativa imprenditoriale in termini di attività, di comunicazione, di organizzazione e soprattutto per i risultati qualitativi ed economici raggiunti. Essa ha anche allacciato rapporti con aziende internazionali operanti nel campo della produzione biologica (per esempio, Sud America per caffè). Rappresenta un progetto esportabile in altre zone, dati i suoi elementi di riferimento, i valori di fondo, gli sforzi diretti alla creazione di una nuova realtà produttiva diversificata.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Il radicarsi dell'idea di condividere le risorse idriche e la consapevolezza crescente delle interrelazioni esistenti tra le risorse della Valle implicano il superamento della visione localizzata dei problemi idrici e una migliore comprensione delle singole azioni che affrontano problemi territoriali più ampi. Oltre a quello della Val di Cornia esistono due centri per l'irrigazione nelle Province attigue (Grosseto ed Arezzo) che sperimentano tecnologie irrigue per pomodori, meloni e peperoni.

CONCLUSIONI

La Val di Cornia ha una storia che non è direttamente legata ai ben noti «distretti industriali» della Toscana (Bianchi G., 1993). Fa parte della «Maremma», un territorio storicamente difficile, ma ricco di opportunità. Essa rappresenta un'opportunità per la creazione di un esempio di «distretto sostenibile» a dimostrazione del fatto che la presenza di condizioni contrastanti offre l'opportunità di una Toscana sostenibile (Clementi A. ed altri, 1996; Corso Euroform – Val di Cornia, 1994 – 1996).

È importante notare che il Manifesto elaborato per fornire un orientamento generale a tutta la Toscana - dal titolo «Agricoltura e territorio: un laboratorio per lo sviluppo sostenibile in Toscana», e pubblicato nel 1996 (iniziativa n. 2) dall'Associazione Toscana dei Comuni, in collaborazione con vari studiosi, le tre università toscane ed altri istituti di ricerca - ha utilizzato come punto di partenza le esperienze, le motivazioni e le aspettative di sviluppo sostenibile della Val di Cornia.

Così, gli attori chiave locali sono stati in grado di trasmettere conoscenza, amplificare concetti, creare alleanze, reti e *partnerships* nonché promuovere iniziative che oggi possono essere considerate come una pietra miliare per tutta la Toscana.

CAPITOLO 9

VAL DI CORNIA: EQUITA' INTERTEMPORALE

Da una esperienza di lungo termine di relazioni convenzionali fra generazioni (ad esempio, famiglia rurale ed urbana) a nuovi concetti di solidarietà e di alleanza (posterità)

Nel contesto della Val di Cornia, la capacità di pensiero strategico di lungo periodo sembra essersi rinnovata con l'incorporazione di alcuni principi basilari di sostenibilità. I precedenti capitoli dimostrano che l'equità sociale è stata la base di un patto sociale che ha cementato un'alleanza fra comunità locali e migliorato l'identità della Valle. Ciò che è importante rilevare è la consapevolezza del bisogno di ricostruire la solidarietà intergenerazionale. La popolazione sta invecchiando. Il ruolo della popolazione anziana nella società è cresciuto e, insieme ad esso, il suo potere contrattuale. Inoltre, durante la crisi industriale, essa ha garantito il reddito delle famiglie attraverso le pensioni. Relativamente parlando, è stata data maggiore attenzione agli anziani che ai giovani. Questo non vuol dire che essi siano stati abbandonati, ma soltanto che sono stati migliorati gli strumenti convenzionali del *welfare* sociale (istruzione, salute, formazione, etc.). Attualmente l'azienda USL, insieme con le autorità locali e con le associazioni di volontariato, sta progettando programmi di intervento diretti a promuovere una nuova solidarietà intergenerazionale.⁹⁶ Anche le sette iniziative presentano aspetti riferibili a questa dimensione.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

Finalizzata al miglioramento della qualità della vita attraverso programmi di miglioramento ambientale, l'iniziativa mira a promuovere nella comunità un forte senso di identificazione (storia, patrimonio culturale, coesione sociale) e a definire risultati concreti tenendo conto delle generazioni presenti e future.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

L'iniziativa è finalizzata al recupero e al mantenimento della cultura e delle attività agricole e rurali, attraverso l'innovazione e l'umanizzazione, anche in favore delle future generazioni.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

Il progetto si fonda su una strategia di sviluppo sostenibile e intende rappresentare uno strumento per la trasmissione alle future generazioni dei valori storici, culturali e ambientali della Valle.

⁹⁶ Caroti N. - intervista

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

L'approccio utilizzato dal CIGRI ha cambiato la maniera convenzionale di gestire le risorse idriche: dallo sfruttamento e dalla ricerca di nuove fonti al risparmio di quelle disponibili; dalla dispersione e dall'inquinamento alla bonifica; dalla risorse insufficienti al loro aumento (ad esempio, si stima che l'attuale sfavorevole bilancio idrico della Valle sia destinato a mutarsi in un bilancio favorevole nel corso dei prossimi dieci anni). In questo modo, il CIGRI è fortemente impegnato a tramandare risorse rinnovate alle future generazioni, poiché la bonifica delle falde acquifere è diretta a garantire le risorse per il futuro.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

Sebbene ancora costituisca una realtà limitata, l'agricoltura biologica rappresenta il futuro. L'azienda conduce ricerche e attività di divulgazione di nuove tecniche a basso impatto ambientale; recentemente ha promosso un gruppo di studio per la coltivazione dell'ulivo con il metodo biodinamico. La combinazione di metodi di produzione sani e di salvaguardia ambientale rappresenterà un beneficio per le generazioni future.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La caratteristica fondamentale dell'iniziativa è stata la volontà di dimostrare la fattibilità di un modello di sviluppo eco-compatibile esportabile in altre zone, ma soprattutto nel futuro. L'iniziativa è quindi imperniata sulla volontà di sfruttare le risorse in modo da lasciarne invariate le potenzialità per le generazioni future.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

La sperimentazione ed il trasferimento di tecnologie agricole relative alla diminuzione dell'impatto ambientale avrà conseguenze positive sulle future generazioni in relazione al miglioramento della qualità ambientale e delle acque. Le azioni che coinvolgono gli agricoltori locali ed in particolare i giovani agricoltori locali contribuiranno a sviluppare una nuova relazione fra protezione ambientale e produzione agricola. Il beneficio complessivo della diffusione di tecnologie irrigue a basso consumo contribuirà alla creazione di un futuro più positivo per la Valle.

CONCLUSIONI

I contenuti strategici dello sviluppo locale sostenibile, sostenuti dai nuovi strumenti, sono dedicati alle generazioni future le quali sono riconosciute come una delle più importanti risorse della Valle, «un territorio che non ci appartiene ma che ci è stato prestato e che deve essere saggiamente amministrato ed utilizzato, senza danneggiarlo per il futuro»⁹⁷.

⁹⁷ Gasperini W. – intervista; questa frase richiama l'antico modo di dire Keniota «Noi non abbiamo ereditato la Terra dai nostri genitori; l'abbiamo avuta in prestito dai nostri figli» citato da Welford R., 1995.

CAPITOLO 10

VAL DI CORNIA: DIVERSITA'

Dalla standardizzazione di valori e prodotti alla promozione della diversità e della qualità dei valori e delle risorse locali

La Val di Cornia rappresenta una delle molte Toscani esistenti nella Regione. Come analizzato precedentemente, il richiamo industrialista ha pervaso le aspettative della popolazione locale mutandone stile di vita e consumi (introducendo la varietà dei prodotti di massa). In altre parole, la fabbrica ha assunto la «immagine di progresso civile e tecnologico». Naturalmente queste abitudini erano maggiormente diffuse fra i residenti in città (Piombino, ad esempio) che fra gli abitanti delle zone rurali della o in campagna. La crescente consapevolezza ambientale, unitamente alla crisi (economica e socio-culturale) del modello industrialista, ha dimostrato la fattibilità di altri modelli di sviluppo (fondati sulla correlazione tra diversificazione delle attività e l'ambiente) e promosso l'inclusione dei principi di sviluppo sostenibile in documenti e dichiarazioni formali.

Secondo le persone intervistate:

- esistono aree, terre, proprietà, edifici, siti storici abbandonati e sotto utilizzati che possono essere trasformati in infrastrutture ed attrezzature per sostenere i collegamenti innovativi sopra citati;
- queste opportunità dovrebbero essere focalizzate su: biodiversità e compatibilità ambientale delle nuove iniziative di sviluppo; indicatori di sostenibilità; recupero integrato delle risorse; bonifica ed utilizzazione dirette a preservare questo patrimonio.

Nel contesto sopra descritto, le sette iniziative mostrano come questa dimensione possa essere resa effettivamente operativa.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996-1998

E' stata data attenzione alle condizioni sociali, economiche e culturali di Piombino, con l'obiettivo di aumentare la sensibilità riguardante il valore del capitale naturale dell'area attraverso un uso migliore della risorsa.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

L'introduzione di un sistema per l'etichettatura di qualità riferito alla produzione di merci (ad esempio i prodotti zootecnici) consente di mettere in evidenza la diversità dell'area.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

La fisionomia specifica dei territori viene riconosciuta e valorizzata sulla base dei caratteri dell'ambiente, dei segni del lavoro umano, delle risorse storiche e archeologiche e culturali in essi presenti.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

L'insieme delle iniziative del CIGRI è omogeneo e integrato: le misure proposte sono sinergiche tra di loro e, sebbene funzionali e autonome, sono frutto di un unico disegno che assume la complessità come metodo. Ogni progetto ha infatti una valenza multipla e viene valutato sulla base della sua capacità di esaltare la funzionalità degli altri. Il controllo dei flussi idrici è finalizzato alla trasformazione della struttura civile e produttiva in una struttura ciclica a rete. La filosofia è quella di arrivare a prelevare un'unica volta, con i dovuti trattamenti nei vari passaggi, solo la quantità d'acqua minima necessaria al ciclo per poi rilasciarla, differenziandola per tipologia, allo scopo di consentirne il reimpiego in altri settori senza bisogno di effettuare nuovi prelievi. Le acque in un territorio si presentano infatti con caratteristiche e livelli qualitativi diversi. Gli stessi utilizzi richiedono acque con caratteristiche particolari. Una corretta pianificazione e gestione delle risorse idriche è fondata sull'individuazione ex ante del tipo d'acqua più adatto all'uso finale ipotizzato.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

Fin dall'origine, la Bulichella ha cercato di impiantare coltivazioni biologiche di elevata qualità che fossero tipiche della zona. Questa scelta ha comportato l'assunzione di un grande rischio imprenditoriale, perché nella zona, in quegli anni, non esistevano persone con le conoscenze appropriate per una tale decisione. Va considerato inoltre che una volta impostata una coltivazione non è possibile variare facilmente la produzione, specialmente trattandosi di vigneti. Sono stati tenuti corsi di cucina alternativa che utilizzavano prodotti tipici del luogo, che, tuttavia, non è stato possibile replicare per carenza di risorse umane.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La promozione della cultura gastronomica dell'area è attuata attraverso una cucina, ispirata alle tradizioni culinarie della Maremma contadina che fa uso delle produzioni biologiche dell'azienda. Avviene così la riscoperta di vecchi sapori nei piatti, preparati utilizzando erbe aromatiche spontanee, frutti selvatici, vegetali raccolti nella macchia e nei campi circostanti. Nell'ambito delle varietà fruttifere, l'azienda ha collaborato per dieci anni con la Regione Toscana in progetti diretti alla conservazione della biodiversità. Attualmente è coinvolta con la Regione Toscana in una ricerca diretta recuperare vecchie varietà locali di vigneti e alberi da frutto della zona. L'azienda collabora inoltre con l'orto botanico e varie imprese vivaiste di Lucca ad un progetto per la salvaguardia degli ecotipi e del genoplasma.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

I metodi contenuti nel progetto condurranno ad un abbassamento dell'impatto ambientale delle attività agricole incrementando, perciò, la biodiversità e migliorando la qualità complessiva. Per mezzo di questa sperimentazione, la modernizzazione delle pratiche di irrigazione non ridurrà le caratteristiche locali e la qualità dell'agricoltura nell'area.

CONCLUSIONI

C'è stata una riscoperta cosciente del potenziale territoriale fondato sulle identità locali, che viene considerato come un ricco patrimonio il cui valore deve essere accresciuto. Collegamenti innovativi fra agricoltura, artigianato, produzione e turismo possono essere alimentati dall'utilizzazione delle diversità e delle tradizioni locali (per esempio, «il tour dei paesi del vino» collega storia, cultura, natura, gastronomia e agricoltura).

CAPITOLO 11

VAL DI CORNIA: SUSSIDIARIETA'

Da una esperienza di lungo periodo di efficace governo locale al rafforzamento del ruolo decisionale delle autorità locali per mezzo di combinazioni innovative fra approcci bottom-up e top-down

Ragioni storiche sono alla base del sentimento di autonomia che contraddistingue la Val di Cornia.

Per molti secoli, a partire dal Medioevo, questo territorio ha costituito una città stato di una singola diocesi (1399-1815).

Da sempre esso è stato distante dai principali centri di potere (economico, politico, amministrativo e culturale). Anche attualmente i capoluoghi di provincia più prossimi (Livorno, Siena, Grosseto) sono lontani quanto il capoluogo regionale.

L'identità culturale e la rete di relazioni esistente contribuiscono a far sì che le comunità locali si riconoscano in primo luogo cittadini della Val di Cornia e solo secondariamente si sentano appartenenti alle provincie di Pisa e di Livorno.

La Provincia di Livorno è stata istituita soltanto nel 1925 durante il periodo fascista (per soddisfare le ambizioni politiche di un importante gerarca – Costanzo Ciano).

Gli abitanti della Valle, il cui territorio venne attribuito alla provincia, hanno sempre vissuto tale configurazione amministrativa come un limite e un vincolo alla loro autonomia e alla loro usuale rete di relazioni (Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C., 1996)⁹⁸.

Questa connotazione storica può essere all'origine di un conflitto: da una parte, capacità e volontà autonome di decisione; dall'altra, rischio di isolamento e sensazione di perifericità e marginalità. Non è questo il caso delle comunità locali della Valle (o almeno, se di conflitto si deve parlare, esso è parzialmente diffuso nel tessuto territoriale medioevale e si connota per una bassa intensità). Le antiche tradizioni amministrative sono state infatti continuamente rinnovate fino a concepire il concetto di «rete delle piccole città», che è stato anche alla base dei negoziati con la Provincia di Livorno e con la Regione Toscana per l'istituzione del distretto amministrativo della Val di Cornia (box n. 6).

Il contesto suddetto caratterizza la nascita e lo sviluppo delle sette iniziative prescelte.

⁹⁸ Pazzagli R., Bagatti M. e Saragoza C. - interviste

BOX n. 6

ISTITUZIONE DEL DISTRETTO DELLA VAL DI CORNIA

Attori: I comuni di Suvereto, Campiglia, Piombino, San Vincenzo e Sassetta.

Breve storia

La collaborazione fra i comuni della Val di Cornia è da sempre assai forte: durante gli anni '60 e '70, attraverso il coordinamento della pianificazione territoriale (box n. 1), la gestione integrata dei servizi sociali, dei trasporti, etc (box n. 5); nel corso degli anni '80, con la creazione dell'Associazione Intercomunale. Quest'ultima esperienza si è conclusa nel 1993, quando i comuni della Val di Cornia hanno dato vita a una nuova forma di autorità intercomunale, il Comitato di Coordinamento Territoriale (CCT). L'istituzione, nel 1998, del Circondario della Val di Cornia è stato il risultato di un negoziato istituzionale e politico fra i 5 comuni, la Provincia di Livorno e la Regione (nel Maggio 1996, la Regione ha individuato nella Val di Cornia una delle tre aree nelle quali sperimentare nuove forme di sussidiarietà).

Motivazioni:

L'istituzione del Circondario ha rappresentato un obiettivo politico del CCT ed è diretta a garantire una visione d'area dei problemi e degli indirizzi programmatici.

Obiettivi

L'obiettivo centrale è quello di meglio coordinare governo e territorio, consentendo una semplificazione istituzionale - amministrativa e un coordinamento più efficiente dei programmi comunali. Tra i fini costitutivi del CCT (1993) figura la promozione dello sviluppo sostenibile nella Valle.

Dimensioni settoriali

Ambiente: il CCT riconosce il valore della complessità come opportunità per uno sviluppo umanizzato e compatibile con l'ambiente e la programmazione territoriale dei diversi interventi come strumento per la salvaguardia delle risorse esauribili.

Economia: indirizzi strategici del CCT sono la reciproca valorizzazione delle risorse presenti nel territorio e l'integrazione tra interventi pubblici e privati, attraverso il riconoscimento del valore propulsivo del mercato. Le materie di competenza del Circondario sono state individuate prioritariamente, sulla base della pregressa esperienza, nelle seguenti: urbanistica, ambiente e beni culturali, agricoltura, formazione, gestione dei principali servizi.

Socio-cultura: il valore del capitale umano locale è alla base dell'accordo istituzionale del CCT che è diretto a promuovere uno sviluppo integrato e diversificato della Valle (sviluppo umanizzato), perseguendo la gestione coordinata dei programmi di formazione professionale, la cultura locale, etc.

Dimensioni di equità

Equità sociale: l'accordo istituzionale del CCT individua tra i suoi indirizzi strategici la solidarietà verso i soggetti più deboli - come dovere etico per i soggetti forti e misura di vivibilità sociale - nonché il rispetto e l'estensione dei diritti soggettivi dei cittadini

Equità interlocale: il CCT promuove la coesione sociale fra differenti comunità locali.

Equità intertemporale: questa dimensione è implicita nel concetto di «sviluppo umanizzato, compatibile con l'ambiente», previsto sin dalla fase di creazione del CCT.

Dimensioni sistemiche

Diversità: il riconoscimento del valore della diversità come una opportunità per lo sviluppo locale è uno degli obiettivi strategici del CCT.

Sussidiarietà: il nuovo distretto amministrativo è inteso come forma di autogoverno dello sviluppo locale, espressione leggera e snella dei governi comunali e provinciale, integrati in una dimensione d'area omogenea.

Partnership e networking: il Circondario è composto dai rappresentanti dei cinque comuni e della Provincia ed intende stimolare un processo di integrazione politico-amministrativa dell'area della Val di Cornia.

Partecipazione: un obiettivo strategico di questa iniziativa è la riduzione del gap fra cittadini e attività di governo, migliorando ed aggiornando lo stile di governo «a porte aperte» che è tipico delle autorità locali della Valle.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

Negli anni recenti, l'ambito di competenza dei Comuni in materia di ambiente, di salute e di sicurezza nei luoghi di lavoro si è ridotto. C'è chi sostiene che l'aver attribuito alla Provincia la competenza in materia di inquinamento e di riciclaggio dei rifiuti industriali sia stata una scelta errata che non ha prodotto, neppure con il coinvolgimento di appropriati organismi regionali, risultati adeguati. Il programma avrebbe bisogno di essere sostenuto attraverso il decentramento territoriale delle agenzie regionali per l'ambiente, unitamente al potenziamento delle autorità locali nell'ambito di distretti amministrativi coordinati, conferendo loro adeguati strumenti legali, tecnici ed amministrativi. Per esempio, il nuovo distretto amministrativo della Val di Cornia (box 6) agevolerà l'implementazione dell'Agenda 21. L'ARPAT e altre agenzie regionali dovrebbero in ogni caso attribuire maggiore importanza ai problemi dell'area. Le competenze ambientali hanno bisogno di essere ulteriormente sviluppate.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

La convenzione si basa sulla partecipazione e sulla collaborazione volontaria dei comuni ed è aperta alle Province di Livorno, Grosseto e Pisa, che hanno pari diritti di voto e partecipano ai costi amministrativi dei singoli progetti allo stesso livello dei Comuni partecipanti.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

Le iniziative promosse dalle autorità locali della Val di Cornia hanno contribuito a migliorare le relazioni con gli altri livelli istituzionali di governo della Toscana. Il Parco di S. Silvestro rientra come ANPIL (area naturale protetta di interesse locale) nel progetto di Sistema provinciale aree protette. Va sottolineata la normativa vigente, secondo la quale alle Province sono assegnate le funzioni di gestione dei parchi provinciali e delle riserve naturali, oltre ad un ruolo di coordinamento delle proposte dei Comuni. Le Province, sentiti i Comuni e le Comunità Montane, presentano alla Regione progetti territoriali di parco di riserva naturale o di ANPIL, ai fini della predisposizione del Programma triennale regionale delle aree protette. Sulla base di tale programma, la Regione individua le aree protette da istituire e ripartisce le risorse disponibili.

4. CONSORZIO INTERMUNICIPALE DI GESTIONE DELLE RISORSE IDRICHE (CIGRI)

Il CIGRI ha relazioni intense con le autorità locali, alle quali offre consulenza e assistenza tecnica. Il CIGRI, che progetta di trasformarsi in una società per azioni, non è contraddistinto dalla rigidità che spesso ostacola gli enti locali nella gestione dei servizi. Il programma CIGRI sulle risorse umane si configura come quello di un'organizzazione privata moderna, ne utilizza le metodologie (creare motivazione nei dipendenti, controllo, semplificazione delle procedure etc.). L'obiettivo è quello di riorganizzare ciascun processo, superando il concetto di organizzazione come funzione, sulla base della teoria di Hammer-Chamy sul *re-engineering*. Questo patrimonio metodologico può rappresentare un modello di riferimento per il rinnovamento dell'organizzazione delle autorità locali.

Il CIGRI opera all'interno di un sistema istituzionale nel quale la Regione, in concorso con le Province, svolge compiti di indirizzo e di programmazione in materia di gestione idrogeologica.

Va, a tal proposito, ricordato che la Provincia di Livorno ha elaborato, con la consulenza dell'Istituto di Ricerche Ambiente Italia, il Piano integrato idrico energetico provinciale (PIIE) che raccoglie le linee programmatiche provinciali in materia di uso delle risorse idriche. Le priorità identificate per la Val di Cornia sono le seguenti: abbattere i prelievi dalle falde; eliminare i prelievi da pozzi nei pressi della costa; tutelare la qualità delle acque destinabili al consumo umano.

5. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA BULICHELLA»

La Bulichella ha sviluppato uno stile aperto di gestione sia al proprio interno, sia rispetto alle altre imprese, alle autorità locali ed alla popolazione. Per queste ragioni, l'azienda è riuscita a diventare un punto di riferimento per quanto riguarda i problemi socio-culturali dell'uomo in rapporto con la natura.

6. AZIENDA AGRICOLA BIOLOGICA «LA CERRETA»

La relazione con le autorità locali ha rafforzato il ruolo di questa iniziativa. Sforzi sono stati fatti per uniformarsi agli orientamenti regionali ed europei. E' stata creata una struttura flessibile e competitiva in grado di adattarsi facilmente e rapidamente ai cambiamenti socio-economici. Il modello utilizzato è rivolto a evitare forti investimenti strutturali e non contrarre le capacità produttive.

7. CENTRO DIMOSTRATIVO ARSIA PER L'IRRIGAZIONE

Il progetto integra gli approcci *top-down* e *bottom-up* ed è stato finanziato attraverso leggi regionali e programmi provinciali inerenti ai servizi per l'agricoltura. La collaborazione dell'agricoltore ospitante è risultata determinante per la sperimentazione del progetto.

CONCLUSIONI

Il ruolo delle autorità locali è stato fondamentale e decisivo. Esse hanno rafforzato la comune identità della Valle, rispettando le sue diversità locali, sviluppando uno stile efficiente di governo ed agendo come amministrazioni locali dinamiche (rispetto alla media italiana). Sostegno all'azione delle autorità locali è venuto dal governo e dalla normativa regionale.

La sussidiarietà è divenuta un metodo pratico di coniugare politiche e programmi *top-down* con iniziative, progetti e strategie *bottom-up*. Il potere è stato progressivamente devoluto dal livello regionale a quello locale e provinciale. Inoltre, come si è già avuto modo di sottolineare, è iniziata una nuova fase che potenzierà ulteriormente la sussidiarietà (leggi nazionali "Bassanini"). Tale tendenza non potrà che rafforzare l'innovazione istituzionale e sociale della Toscana e della Val di Cornia, forte di una consolidata pratica di collaborazione (fra livelli di potere e dimensioni di intervento differenti) volta ad affermare visioni ed obiettivi comuni.

CAPITOLO 12

VAL DI CORNIA: PARTNERSHIP E NETWORKING

Da una esperienza di lungo termine di collaborazione e di coordinamento in campi specifici (parchi, programmazione territoriale, etc.) al rafforzamento di progetti e compiti comuni fra enti locali, agenzie e settori sociali pubblici e privati

Nei precedenti capitoli sono stati messi in luce numerosi fattori che dimostrano l'esistenza di un'attività intensa di *partnership* e di *networking*. Ulteriori analisi consentono di illustrare la dinamica di un lungo processo che ha caratterizzato la Valle e che si è fondato sull'implementazione di piani e progetti coordinati (ad esempio pianificazione territoriale, servizi e assistenza sociali, etc.) e sull'utilizzazione delle risorse locali (ad esempio singole società di gestione di parchi, risorse idriche, trasporti pubblici, rifiuti, etc.).

La pratica del *networking*, in particolare il *networking* sociale, è da sempre una componente basilare delle comunità locali della Valle e della loro vita. Durante gli anni '70 questo tessuto è stato rimotivato da una forte domanda di partecipazione. Associazioni e volontari erano ovunque nella Valle, compresi coloro che promuovevano il pensiero ambientalista.

Si deve ricordare che la storia del *networking* sociale è strettamente connessa a quella del movimento cooperativo, il quale ha preso avvio nel corso dell'ultimo secolo come componente del movimento dei lavoratori. Si tratta di un'eredità storica, simbolizzata dalla cooperativa di consumo più importante (anche in termini di occupazione) della Val di Cornia: «La proletaria». Le sue origini risalgono al 1868 anche se il nome suddetto le è stato attribuito formalmente nel 1945 (Tognarini I., 1997). Oggi questa cooperativa (presente in due regioni con 40 supermarkets) è denominata «Coop Toscana Lazio» ed i suoi soci sono 300.000. Essi sono coinvolti in molte attività socio-culturali e inchieste recenti (Coop Toscana Lazio, 1997) ne dimostrano l'alto profilo etico (cultura d'impresa, rispetto dei clienti, management partecipativo, prodotti salubri e di qualità) e la crescita nella consapevolezza e nel comportamento ambientale (utilizzo di prodotti che rispettano l'ambiente).

Per comprendere come questa cooperativa sia divenuta un nodo centrale del *networking* sociale in Val di Cornia, è sufficiente considerare il numero dei soci raggiunto nel 1996: 35.230 persone. Statisticamente le cifre suddette significano che più della metà della popolazione della Valle (60.068 abitanti e 22.810 famiglie nel 1991) è socio della cooperativa e che ogni famiglia fornisce 1,5 soci.

Sotto il profilo sociale, ciò significa che chiunque avvii un'iniziativa coinvolge in qualche modo la cooperativa (finanziatore, sponsor, etc.)⁹⁹. Naturalmente il *networking* sociale esiste e cresce non soltanto grazie alla «Coop Toscana Lazio».

Considerando, ad esempio, il contesto di Piombino (36.774 abitanti e 14.276 famiglie nel 1991), da sempre luogo centrale dei movimenti sociali e dei lavoratori, è possibile scoprire quanto questa pratica sia diffusa.

Dati (1997) forniti dal Comune¹⁰⁰, anche se incompleti, consentono di stimare che ogni abitante è membro di quasi due associazioni e ogni famiglia è coinvolta in quattro o cinque di esse. Il numero delle associazioni, soltanto a Piombino, è di circa 200 con oltre 65.000 membri.

Le associazioni coprono settori diversi. Quelle che risultano essere più attraenti (tasso di adesione settoriale in rapporto al numero totale di aderenti a Piombino) sono attive nella vita socio-politica (36%, non includendo i partiti politici), nell'assistenza sociale (32%), nelle federazioni di attività trasversali (13%) e nello sport (11%). Sono seguite da quelle del tempo libero ed a scopi ricreativi (5%), culturali (2%) ambientaliste e di protezione civile (1%).

All'interno di questo scenario, si deve notare anche che le associazioni ambientaliste hanno avuto un ruolo molto importante nel corso degli anni '80, soprattutto alla fine del decennio (referendum contro il raddoppio della centrale elettrica di Torre del Sale).

Oggi la loro presenza e influenza non sono così determinanti. C'è una bassa correlazione fra l'aumento della consapevolezza ambientale, i successi e la ridotta partecipazione alle associazioni e ai partiti ambientalisti (almeno nelle capacità di mobilitazione e di animazione). Un nuovo livello di confronto è costituito di fatto dagli attuali progetti e programmi portati avanti dagli enti locali (fino alla «istituzionalizzazione» dei principi dello sviluppo sostenibile).

La totalità della popolazione della Val di Cornia, dunque, partecipa al *networking* sociale ed è rappresentata da associazioni.

Nell'ambito di una politica culturale chiaramente orientata a sinistra, le associazioni, rappresentanti di interessi sociali, sono state coinvolte costantemente dalle autorità locali (per mezzo di consultazioni, confronti, iniziative comuni) in politiche e programmi che si riferiscono a specifici campi di attività, come pure in questioni generali che interessano le comunità locali. Questo processo ha determinato un alto livello di istituzionalizzazione del *networking* sociale. Il coinvolgimento di gruppi di interesse nel processo decisionale ha creato metodi formali di co-decisione. Questo è evidente quando il livello decisionale istituzionale coinvolge altri gruppi di interessi, specificatamente organizzazioni sindacali e associazioni di categoria. Le prime hanno sempre condotto la battaglia in favore di ambienti di lavoro migliori e più salubri, ma sono oggi meno importanti perché la crisi industriale ha decimato l'occupazione nelle fabbriche. Le seconde sono articolate in molti settori (agricoltori, piccole imprese, artigianato, grandi aziende, turismo, industria, etc.) e sono caratterizzate da una cultura imprenditoriale tradizionalmente orientata al profitto immediato. Anche se esistono imprenditori orientati verso lo sviluppo sostenibile, il loro *networking* non è attualmente in grado di influenzare le associazioni suddette.

⁹⁹ Bertini P. – Intervista

¹⁰⁰ Bezzini A. (intervista) e Di Rosa F. (elaborazione dati)

C'è quindi un effetto filtro determinato dall'ampia gamma di associazioni e di reti: verso l'alto (dai cittadini alle autorità locali) e verso il basso (viceversa). Questo ciclo può ridurre la velocità e le opportunità di innovazione, può limitare la capacità di cambiamento strategico dei modi di pensiero tradizionali, di visioni, opinioni, valori e comportamenti. Allo stesso tempo, tale ciclo è basilare per la coesione sociale e per l'individuazione di orientamenti comuni tesi a fronteggiare una crisi industriale di lungo periodo.

C'è voluto del tempo (dodici anni) perché gli attori locali chiave (promotori) riuscissero a introdurre concetti di sviluppo sostenibile nella Valle attraverso le sette iniziative esaminate e altri programmi e progetti pertinenti. Attualmente queste iniziative riscuotono un consenso pubblico generale, sebbene siano ancora presenti aree di resistenza (diffidenza, attenzione modesta) in particolare nell'ambito delle associazioni di categoria e delle organizzazioni sindacali tradizionali. In alcuni casi sono da aspettarsi anche conflitti aperti.

1. AGENDA LOCALE 21 – PIOMBINO – PROGRAMMA 1996/1998

Un reale processo di disinquinamento, bonifica e riequilibrio territoriale richiede il massimo coinvolgimento di tutti i livelli istituzionali e delle aziende interessate nonché la disponibilità di risorse ingenti. In via di principio, del reperimento di tali risorse devono farsi carico i titolari degli impianti; tuttavia, in caso di finalità particolarmente ambiziose, si rende necessaria una convergenza di obiettivi e di risorse, private e pubbliche (ad esempio, per mezzo di Patti territoriali; box n. 4).

In particolare, viene sottolineata l'urgenza di concordare con la maggiore impresa siderurgica progetti di riutilizzo degli scarti ed accordi volti ad armonizzare gli obiettivi dell'Agenda 21 con il programmi aziendali finalizzati alla crescita della produzione con conseguente aumento dello stoccaggio di fossile da mantenere nella stessa ubicazione.

2. CONVENZIONE DELL'ALTA MAREMMA

Il progetto ha contribuito ad accrescere il collegamento tra i Comuni per quanto riguarda le manifestazioni commerciali, culturali e turistiche. Si prevede inoltre che la convenzione produca un rafforzamento del rapporto tra Comuni e livelli istituzionali esterni, in primo luogo le Province e la Regione, al fine di accrescere la disponibilità di risorse da destinare ad interventi per l'agricoltura.

3. PARCO ARCHEOLOGICO-MINERARIO DI SAN SILVESTRO

La logica sistemica informa tutta la gestione dei parchi a livello comprensoriale. Da un lato, si punta sulla valorizzazione del connubio natura-cultura-turismo; dall'altro, sul mettere in rete parchi diversi attraverso una gestione integrata del territorio.

La collaborazione fattiva tra Enti locali, Università, Regione Toscana, Soprintendenza Archeologia per la Toscana e Soprintendenza ai Beni Architettonici e Ambientali di Pisa ha portato alla creazione della Parchi Val di Cornia S.p.A., un agile organismo amministrativo e di raccordo.

Il complesso monumentale di Rocca S. Silvestro, un abitato di grande valore documentale situato nel parco di S. Silvestro, è stato restituito nella sua interezza grazie a dieci anni di scavi condotti sotto la direzione dell'Università di Siena/Dipartimento di Archeologia Medioevale. Le associazioni ambientaliste non hanno svolto un grosso ruolo nel progetto, non percependo il disegno strategico sottostante.

4. Consorzio Intermunicipale Di Gestione Delle Risorse Idriche (Cigri)

Il CIGRI ha dato vita a numerose forme di *partnership*. Una Convenzione Quadro regola i rapporti tra i Comuni di Piombino, Campiglia Marittima, Suvereto, S. Vincenzo, Sassetta, il CIGRI e la società Italgas allo scopo di affidare a quest'ultima la gestione operativa dei servizi di distribuzione dell'acqua potabile all'utenza, di gestione del sistema dei reflui e della depurazione nonché della distribuzione del gas individuando nel CIGRI l'ente di programmazione e l'interlocutore collettivo della società Italgas.

Il CIGRI ha stretti rapporti con l'Università (ad esempio quelle di Pisa, Vienna e Madrid), con ricercatori, studiosi e altri consorzi ed imprese di gestione delle risorse idriche, italiani ed esteri.

5. Azienda agricola biologica «La Bulichella»

Determinante è stata la collaborazione con studiosi ed esperti per la definizione dell'impostazione culturale dell'azienda e la sperimentazione di varie produzioni biologiche. L'azienda collabora con alcuni istituti universitari per la ricerca di nuovi metodi di vinificazione per ridurre il contenuto di anidride solforosa nel vino. Intensa è inoltre la collaborazione con l'USL e le amministrazioni locali nel volontariato sociale.

La Bulichella fa parte del Coordinamento Toscano Produttori Biologici e di altre associazioni di categoria.

L'associazione Progetto Bulichella è entrata come azionista di una banca etica. I promotori hanno cercato di confrontarsi con altri agricoltori, biologici e non, per scambiarsi idee, esperienze e aiutarsi reciprocamente. La Bulichella ha contribuito alla realizzazione del rapporto «*Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnership and practice*» (Università di Exeter, 1996)

6. Azienda agricola biologica «La Cerreta»

Determinante per il progetto è stato il rapporto con le amministrazioni locali, ma fruttuose sono state anche le collaborazioni con altri attori: Regione Toscana (ricerca di varietà locali di vigneti), USL (reinserimento sociale di persone psicolabili o portatori di handicap), Provincia di Livorno (Strada dei vini e didattica ambientale), associazioni ambientaliste (WWF, Legambiente), ARSIA (ricerca coltivazioni biologiche tipiche della zona), Parchi della Val di Cornia, Società italiana di caccia fotografica (corso di fotografia naturalistica), pittori, esperti botanici, erboristi, animatori sociali, etc.

La Cerreta fa parte della Confederazione Italiana Agricoltori, che fornisce un servizio tecnico tramite agronomi di aggiornamento tecnico e promuove incontri con gli agricoltori. Per il futuro sono previsti il miglioramento dei rapporti con altri produttori biologici e l'organizzazione di un servizio di assistenza tramite agronomi per migliorare la qualità dei prodotti biologici e sviluppare le colture tipiche della Val di Cornia.

Ha avuto successo l'esperienza avviata con un gruppo di apicoltori, per la realizzazione di un marchio di qualità. Con gli stessi, l'azienda ha cercato di collaborare al fine di migliorare la commercializzazione dei prodotti. La competitività creata all'interno del gruppo e la mancanza di forti motivazioni ideali e culturali comuni, ha reso tuttavia non esaltante il progetto.

La Cerreta fa parte del coordinamento agricoltori biologici della Toscana ed ha ottenuto la certificazione AIAB.

7. Centro dimostrativo ARSIA per l'irrigazione

La collaborazione dei promotori con le Università di Firenze e Pisa ha contribuito ad accrescere la visibilità del progetto. La collaborazione con la Provincia di Livorno è iniziata nel 1996.

Conclusioni

L'analisi appena condotta rivela che:

- il crescente *networking* (nel numero delle associazioni e dei loro aderenti) implica un miglioramento del modo di gestire le relazioni interne ai vari sistemi sociali e tra di essi; i cittadini della Valle dispongono senza dubbio di una fitta rete di leaders e rappresentanti;
- l'aumento suddetto scaturisce da un *mix* costituito 1) dalle modalità tradizionali di aggregazione sociale (movimenti dei lavoratori, conglomerazioni industriali e d'impresa), 2) dal recente modo post-industriale «di fare società» (Donati P., 1991; reti formali ed informali dove le persone condividono ruoli differenti, attività e valori trasversali); in entrambi i casi, associazioni e reti costituiscono un sistema di intermediazione fra cittadini e Stato (in questo caso, gli enti locali);
- entrambi sono meccanismi per mediare la struttura delle relazioni sociali fra i membri delle comunità locali, come pure fra la popolazione tutta della Valle; essi sono necessari perché non c'è una diretta interazione sociale fra la maggior parte dei membri di una grande comunità o dell'intera società (Blau P., 1964); essi ricevono, elaborano e scambiano valori e norme (sia particolari che generali) che servono come mezzi di vita sociale e come collegamenti mediati per le transazioni sociali (Blau, P., 1964);
- i leaders delle reti sono pienamente riconosciuti e legittimati come rappresentanti delle comunità locali; questa pratica tradizionale sta crescendo per mezzo dello stile co-decisionale adottato dalle autorità locali; la «autorità legittimata» che è loro concessa ha tre effetti: il primo è l'ampliamento degli interessi delle associazioni; il secondo consiste nel fatto che la maggior parte dei leaders perde il contatto diretto con gli interessi basilari del gruppo di appartenenza; il terzo è la creazione di altri *networks*, quale frutto delle crescenti interazioni (fatte di conflitti, negoziati, accordi) fra i leaders che danno luogo a valori e norme in grado di mantenere un controllo sociale organizzato su basi flessibili (ovverosia non repressivo o coercitivo, ma soffice e operante attraverso la formazione di idee, valori ed atteggiamenti);
- possono apparire valori in conflitto; essi legittimano le reti di opposizione nei confronti di coloro ai quali il potere è stato riconosciuto come componente del tavolo co-decisionale; confronti e negoziati sono garantiti dalle autorità locali che agiscono come mediatori; il ricambio nella «rete dei leader delle reti» è allora garantito dai nuovi venuti; senza dubbio un *network* non funziona automaticamente per effetto delle sue dinamiche interne o di necessità di sistema, ma in quanto persone differenti in punti diversi fanno qualcosa, e ciò che fanno scaturisce da come definiscono la situazione in cui sono chiamate ad agire (Blumer H., 1969).

Molti programmi e progetti (box da 1 a 6) sono stati promossi dalle autorità locali della Valle e rivelano una *partnership* ed un *networking* ampio ed intenso. Fino ad ora essi si sono caratterizzati come “tele” individuali (ciascuna iniziativa con i propri *networks* e *partnerships*), ma è possibile scoprire che il ragnò comune è rappresentato da sindaci ed altre persone chiave.

Nel cammino verso lo sviluppo sostenibile, la leadership esercitata da queste persone chiave è stata determinante. Esse ricoprono tuttora importanti ruoli amministrativi e manageriali (sindaci, consiglieri, dirigenti, presidenti di consigli di amministrazione, rappresentanti di associazioni di categoria etc.). L'ingresso di altre persone chiave più giovani ha assicurato un certo ricambio nei ruoli suddetti. Coloro che sono ancora sindaci hanno ottenuto un consenso pubblico molto ampio nelle ultime elezioni amministrative (1995): 80% a Suvereto; 65% a Sassetta e Campiglia; 54% a S.Vincenzo e Piombino.

Si potrebbe osservare come un *team* «virtuale» di ambientalisti e «sostenibilisti» sia sempre esistito. Costoro hanno promosso valori, concetti e corsi di azione fino al punto di acquisire essi stessi la conoscenza necessaria (per mezzo di studi personali, diretto impegno, sviluppo di confronti collettivi; relazioni di stretta collaborazione con studiosi, università, esponenti ambientalisti e naturalisti).

La vera scuola della sostenibilità è stata sempre di fatto la vita quotidiana, i cui problemi andavano risolti nelle comunità locali guardando al futuro, inventando, esprimendo un pensiero pragmatico, aperto, flessibile e lungimirante. Alcune di queste persone sono di origini contadine o rurali; esse rappresentano chiaramente l'anima naturalistica della Val di Cornia. Alcune di loro (particolarmente i più giovani) sono professori o hanno un retroterra universitario. La maggior parte sono iscritti al più rilevante partito della sinistra di governo (qualche tempo fa, il partito comunista – PCI; oggi il partito democratico della sinistra – PDS). Costoro hanno trovato sostegno nell'area meno industrialista-operaista del partito e nelle organizzazioni ambientaliste. Alcuni di loro hanno conquistato il rispetto dei partiti verdi (anche se mescolato alla diffidenza) che non sono mai stati forti ed, in molte situazioni, hanno assunto il ruolo di oppositori.

Hanno inoltre trovato alleati anche in altri gruppi e persone nell'ambito dei partiti politici tradizionali (ad esempio, socialisti, democratici cristiani)¹⁰¹.

Tutti gli elementi sopra descritti disegnano un contesto dove esiste una chiara leadership. Essa è concentrata in persone chiave, che hanno un ruolo nelle autorità locali e nei partiti politici.

Questa leadership è mediata da relazioni individuali, collettive ed istituzionali per mezzo di un intenso *networking* sociale e *partnership* (si veda quadro più avanti) che ha contribuito al cambiamento delle “regole del gioco” dagli anni '70 ad oggi:

- all'inizio (e durante gli anni '80) le autorità locali avevano un ruolo di «rappresentati generali» delle comunità locali, essendo riconosciute come un interlocutore di base per: 1) garantire la riduzione degli squilibri sociali; 2) agire come mediatori fra interessi sociali differenti; 3) indirizzare le aspettative e le richieste sociali verso livelli di governo più alti (provinciali, regionali, nazionali). Durante questo periodo, ha prevalso un quadro locale intenso ed informale di mediazione e di negoziazione;
- alla fine (nel corso di questi anni '90 e, probabilmente, anche nel prossimo futuro), le autorità locali hanno acquisito il ruolo di agenti legittimi di *partnership* e di *networking* per la definizione e la realizzazione di politiche basate su obiettivi e progetti specifici; durante questo periodo il governo locale ha mostrato notevole capacità di costruire un «sistema» basato su relazioni formalizzate fra attori sociali ed economici, ove le relazioni individuali, collettive ed istituzionali, sono completamente legittimate attraverso l'istituzionalizzazione di strumenti

¹⁰¹ Gasperini W., Saragoza C., Pazzagli R. e Bagatti M. - interviste

organizzativi (ad esempio iniziative che vedono la formula innovativa della cooperazione tra pubblico e privato).

Quello che è accaduto in Val di Cornia può essere riscontrato anche in altri contesti locali (Bianchi G., Baldi P., Cerilli S., 1996) a conferma di una tendenza generale che è tipica dei cosiddetti «distretti industriali» (sistemi locali basati sulle PMI).

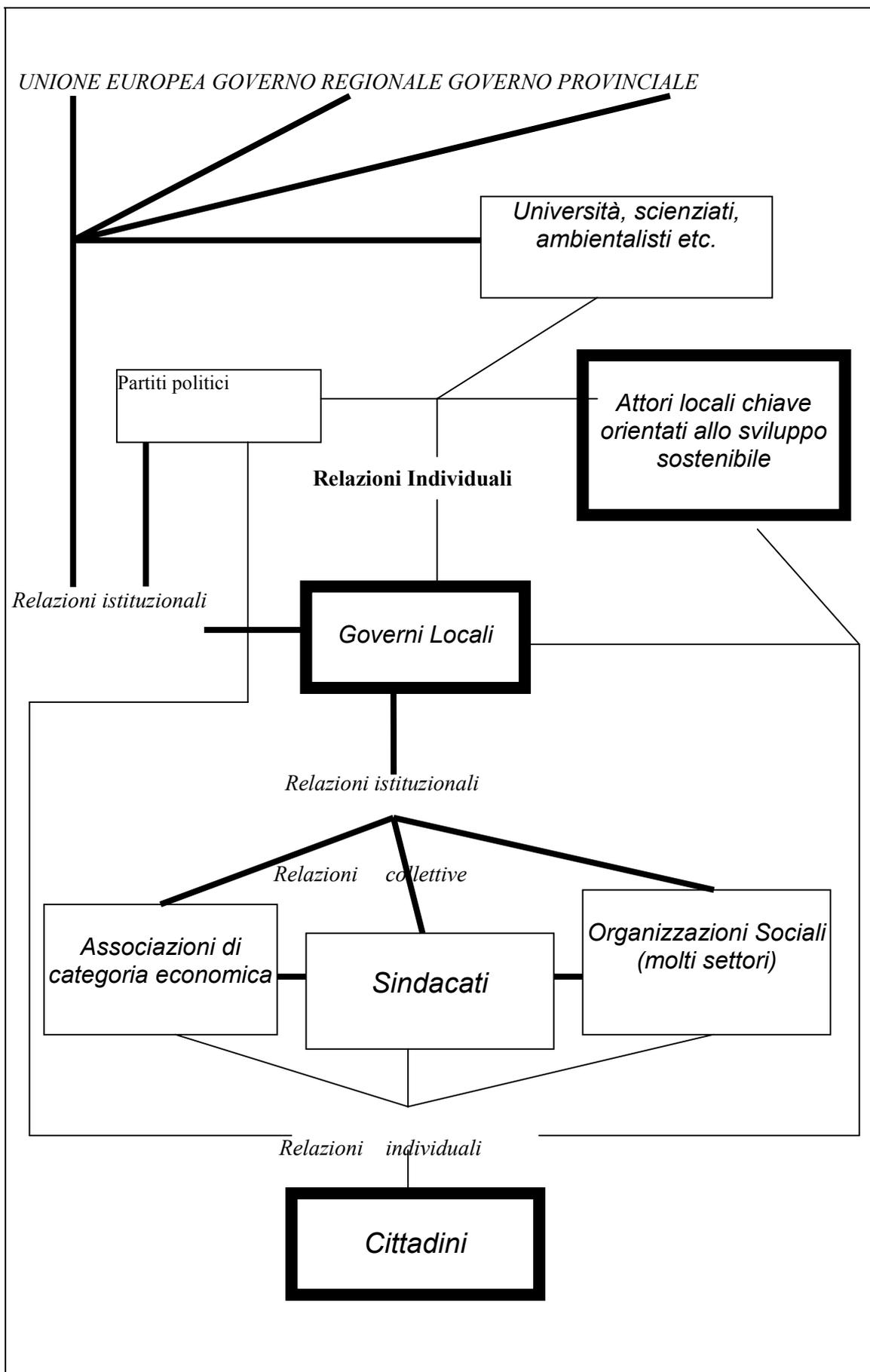
La regolamentazione politica dell'economia locale è cresciuta di ruolo: concepita e gestita localmente, è, allo stesso tempo, aperta al mondo esterno.

Nuove procedure di scambio politico e sociale acquisiscono, rispetto al passato, sempre di più la forma di un processo co-decisionale (Floridia A. ed altri, 1994). E' questo, per esempio, il caso dei patti locali (territoriali) definiti in maniera partecipativa, concordati con metodi di negoziazione aperta e di mediazione e gestiti da tutti gli attori coinvolti.

In Val di Cornia, questo processo ha assunto dimensioni rilevanti. Ciò che può essere sottolineato è un basso livello di *networking & partnership*, direttamente sviluppato fra le iniziative di sviluppo sostenibile esaminate.

Naturalmente, la situazione sta migliorando, almeno nel corso degli ultimi anni, poiché le imprese locali e le loro associazioni, i sindacati, le autorità locali, i centri di servizio all'impresa e di innovazione, le banche etc. sono chiaramente coinvolte nello sforzo di determinare nella Valle uno sviluppo sostenibile diversificato attraverso progetti comuni. Questo sforzo può facilitare lo scambio naturale delle conoscenze, del *know-how*, di esperienze e buone pratiche.

Il processo sarà più efficace e veloce se verranno utilizzati strumenti specifici (forum, incontri, orientamento, etc.) nell'ambito di una agenzia «virtuale» per lo sviluppo sostenibile basata su metodi innovativi di *networking e partnership*. In altre parole, nuovi sistemi organizzativi «olonici» (McHugh P. ed altri, 1995) procedure e metodologie possono essere promosse nell'ambito di quelli esistenti. Se la pratica dei centri di servizio all'impresa è più diffusa nei cosiddetti «distretti industriali», come bisogno fondamentale espresso dal tessuto locale delle PMI (Freschi A.C., 1992; Floridia ed altri, 1994), qui, in Val di Cornia, essi possono divenire strumenti concepiti per favorire un nuovo indirizzo dell'economia locale verso la sostenibilità.



CAPITOLO 13

VAL DI CORNIA: PARTECIPAZIONE

*Dall'informazione e dalla partecipazione formale alla promozione della
co-decisione, del coinvolgimento e dell'impegno individuali*

Networking e partnership sono molto radicate in Val di Cornia e questo può favorire un orientamento sempre più deciso verso la sostenibilità. Sembra esistere una visione condivisa delle caratteristiche basilari necessarie a questo nuovo tipo di sviluppo.

Un consenso generale accompagna il quadro già fornito di iniziative sostenibili, anche se sono probabili resistenze e conflitti principalmente da parte della grande industria e delle organizzazioni imprenditoriali, unitamente a resistenze non esplicite e prudenza diffidente da parte dei sindacati (preoccupazioni sull'occupazione).

Lungo questo percorso innovativo, più che di opposizione, si può parlare di una carenza di partecipazione convinta.

Gli amministratori locali (sindaci e consiglieri) dovrebbero comunque agire poiché soluzioni adatte ai bisogni della vita quotidiana dei loro cittadini necessitano di una prospettiva di lungo termine.

Questo è un chiaro impegno dei *leaders* locali già menzionati, i quali sono maggiormente orientati verso la sostenibilità di altri attori locali ed esercitano pressioni su istituzioni ed autorità locali affinché facciano propria questa visione.

Dopo tutto, questo è anche il ruolo che molti attori locali vorrebbero vedere coperto dai sindaci e dai loro enti distinguendo fra:

- 1) sindaci e consiglieri che dovrebbero svolgere un ruolo da «agenti di negoziazione» al fine di mettere insieme risorse pubbliche e private; essi dovrebbero identificare la visione, fare da guida, rafforzando la loro funzione di catalizzatori e fluidificatori per equilibrare bisogni, soluzioni e risorse, e nello stesso tempo promuovere consenso e negoziazione;
- 2) autorità locali, quali istituzioni e sistemi organizzativi, che dovrebbero mettere a fuoco le loro missioni e agire coerentemente; esse dovrebbero «remare» per stimolare la partecipazione e l'iniziativa da parte dei cittadini (Osborne D. e Gaebler T., 1992).

I suddetti principi non sono nuovi in Val di Cornia. I governi locali si sono caratterizzati come strumenti efficaci per fronteggiare i bisogni dei cittadini.

I ruoli di rappresentanti eletti nei consigli municipali, quelli di sindaco o di consigliere, sono sempre stati orientati dalla missione: per comprendere problemi e bisogni della popolazione locale; per conoscere territorio, persone e risorse; per essere vicini ai cittadini; per creare alternative; per elaborare programmi e politiche che migliorino il benessere sociale; per adottare uno stile di «*open door*»; per favorire una pubblica amministrazione efficiente e dinamica in grado di realizzare programmi, progetti etc.

Il governo orientato dalla missione, fattore importante e riaffermato ancora oggi¹⁰², ha rappresentato un valore intrinseco ed è parte del forte orientamento di sinistra che ha prevalso nella Valle dalla fine della seconda guerra mondiale, come mostrano i seguenti risultati elettorali relativi alla Camera dei Deputati. I partiti della sinistra ottennero il 70% dei voti nel 1953 (57% nella Provincia di Livorno). Questa «*golden share*» di voti è rimasta costante, più o meno, fino al 1968, quando aumentò al 74% (65% nella Provincia). La stessa percentuale si è mantenuta nel decennio seguente.

Come è noto, molti cambiamenti sono avvenuti sullo scenario politico italiano nel corso degli anni '80 e specialmente all'inizio degli anni '90: l'ascesa e la caduta del partito socialista; il dissolvimento del partito cristiano democratico in altri partiti meno potenti; la separazione del precedente partito comunista (PCI) in due nuovi partiti, il partito democratico della sinistra (PDS) ed il partito della rifondazione comunista (RC); il dissolvimento dei numerosi partiti della nuova sinistra; l'ingresso dei partiti verdi nell'arena politica, etc. Nonostante questi vasti cambiamenti, l'elettorato di sinistra della Valle non è cambiato di larga misura: di fatto nel 1996 esso ha ottenuto il 62% dei voti (56% nella Provincia di Livorno).

Guardando alla composizione dell'area politica di sinistra, è chiaro che il ruolo maggiore è stato quello dei partiti comunisti. Il PCI ha ottenuto nel 1953 il 53% dei voti (43% nella Provincia e 23% in Italia); nel 1968 il 56% (47% nella Provincia e 27% in Italia); nel 1996 il 48% (40% nella Provincia, 21% in Italia). In quello stesso anno RC ottenne 11% dei voti (13% nella Provincia e 9% in Italia), portando al 59% i voti ascrivibili alla base del partito originario.

La partecipazione elettorale è stata sempre molto alta. La partecipazione dei votanti fu del 97% nel 1953 (identica nella Provincia e 94% in Italia); ed è rimasta, più o meno, la stessa fino agli anni '80; successivamente è diminuita, ma in termini molto ridotti, raggiungendo nel 1996 il 91% (88% nella Provincia e 83% in Italia).

La popolazione della Val di Cornia è stata perciò, storicamente, uno degli elettorati italiani maggiormente partecipativi ed orientati a sinistra. Questo non significa che il partito comunista (PCI) abbia dominato la politica della Valle, ma che esso è profondamente radicato nella popolazione locale. Tale partito ne rappresenta di fatto una componente e, in molti casi, costituisce il mediatore ideologico della fitta rete sociale analizzata precedentemente, rappresentando il luogo in cui le due anime industrialista e naturalistica-rurale si confrontano l'una con l'altra, fanno esplodere conflitti, trovano mediazioni.

¹⁰² Gasperini, Bagatti - intervista

L'immagine del contesto socio-politico della Val di Cornia è dunque quella di una società contraddistinta da alto livello di «partecipazione istituzionalizzata» che si realizza conferendo legittimità ad ogni agenzia collettiva che rappresenti (in senso ampio) interessi sociali. Come precedentemente analizzato, il ciclo tipico della democrazia occidentale può essere considerato del tutto applicabile allo scenario della Val di Cornia.

Partecipazione istituzionalizzata e non istituzionalizzata possono coesistere.

La prima è più formale, maggiormente regolamentata. Si manifesta nell'ambito e per mezzo di strutture specifiche (associazioni, organizzazioni, e le loro relazioni con i centri decisionali), comunemente percepite come i canali usuali di espressione e di azione.

La seconda è informale e spontanea. Si manifesta da parte di cittadini e gruppi non inquadrati nei modi convenzionalmente accettati e si svolge fuori da regole e comportamenti convenzionali. La partecipazione informale e spontanea rappresenta spesso una rottura con i valori e i modelli tradizionali.

Questo è accaduto con il movimento dei lavoratori nel XIX e XX secolo, con il movimento studentesco alla fine degli anni '60, con il movimento femminista negli anni '70 e con il movimento ambientalista negli anni '80.

Naturalmente, i caratteri non convenzionali di questo tipo di partecipazione non possono durare a lungo. Infatti, nuovi contenuti (valori, opinioni e comportamenti) trasformano modi di pensare e di vivere precedentemente accettati. Si intensificano le relazioni (ed anche la fiducia) tra comunità locali e gruppi sostenitori di tali novità. Aumenta la condivisione dei nuovi contenuti ed essa favorisce la partecipazione istituzionalizzata.

In sintesi, lo spirito antagonista si trasforma in cultura di integrazione e collaborazione nella misura in cui crescono modalità di co-decisione, ampliando il raggio delle scelte (politiche, programmi, progetti, etc.) negoziate fra i differenti rappresentanti della comunità locale ed aumentando, quindi, la partecipazione.

Il processo di istituzionalizzazione opera in modo tale da conciliare l'efficienza con il consenso (Baglioni G., 1995; Bobbio N., 1984): se la prima migliora, aumenta il ruolo delle tecnocrazia e del management dinamico; cresce così anche il consenso; ma, con esso, può diminuire la partecipazione da parte dei cittadini. Inoltre, spesso, comunicazione e linguaggio acquisiscono funzioni e contenuti specialistici che non sono facilmente accessibili a tutti i cittadini. Perciò essi delegano compiti importanti ai loro rappresentanti, alle loro associazioni e reti, sollecitando la loro ulteriore legittimazione.

La delega diventa uno stile di vita, specialmente per i problemi collettivi, mentre la partecipazione diretta è ancora sentita allorché emergono problemi e bisogni individuali. Contemporaneamente la società (come sistema complesso di istituzioni, regole, valori, opinioni e, quindi, di persone) diventa, inevitabilmente, protettiva, un poco paternalistica e copre larghe parti della vita individuale (Sani G., 1996).

In altre parole, quelle che sono buone pratiche democratiche (ad esempio, strette relazioni fra enti locali, sindaci e cittadini; informazione e comunicazione fra di essi; co-decisione e coinvolgimento dei leaders del *networking* sociale, etc.) presentano il rischio di diminuire la partecipazione diretta, l'animazione e la mobilitazione spontanee della comunità sociale interessata.

In tal modo il *networking* sociale legittimato assume l'aspetto di una rete di sistematica delega delle decisioni dai cittadini verso i loro rappresentanti, ma senza una definitiva separazione poiché questi ultimi diventano espressione dei primi (ad esempio, durante i conflitti di lavoro come pure nel corso della lotta contro il raddoppio della centrale elettrica di Torre del Sale e contro la speculazione fondiaria, si è costituita una forte alleanza fra sindaci, enti locali e cittadini).

Naturalmente, la Val di Cornia non è un caso isolato. Caratteristiche simili esistono in altre aree «rosse», concentrate nell'Italia centrale (Toscana, Emilia Romagna, Umbria, Marche) al punto da consentire, al di là del dualismo classico fra Nord e Sud, l'identificazione di una Terza Italia (Bagnasco A., 1977; Bagnasco A., Messori M., Trigilia C., 1978).

L'analisi della dinamica di «partecipazione – delega» ha rivelato un cambiamento significativo nel corso degli anni '70: l'abbassamento del consenso ideologico a favore di un chiaro orientamento verso un consenso condizionato e specifico, fondato sul venire incontro in tempi rapidi alle richieste dei cittadini e su programmi e iniziative concrete nell'ambito di un processo di integrazione ed aggregazione di interessi diversi (Bagnasco A., Trigilia C., 1985).

Questa tendenza è presente chiaramente nella Val di Cornia, ove i governi locali sono stati spinti a trovare soluzioni immediate e prospettive di lungo termine per far fronte ad una crisi che riduceva la capacità di soluzione dei problemi e mutava molti settori della società locale.

La crisi non ha certo aiutato a far crescere la partecipazione bensì a diffondere frustrazione e sensazione di impotenza¹⁰³. Oltre che per mezzo dei sussidi di disoccupazione e dei pensionamenti anticipati, la società locale è sopravvissuta grazie al tessuto di *networking* e *partnership* sociale e politica, mantenuto e rinnovato da *leaders* locali lungimiranti. I risultati delle loro azioni sono chiari e dimostrati positivamente dalle elezioni amministrative del 1995, che hanno visto i sindaci locali ottenere una percentuale di voti più alta di quella raggiunta dai loro partiti politici nelle elezioni politiche del 1996. Il consenso aumenta quindi in relazione all'approccio pragmatico volto all'affermazione di una visione strategica di sviluppo locale nuovo ed alternativo.

Il problema della partecipazione attiva resta, tuttavia, d'attualità. Le sette iniziative precedentemente analizzate confermano che l'informazione e la comunicazione è fornita regolarmente dalle autorità locali e dai promotori locali insieme a convegni e relazioni.

¹⁰³ Bertini P. - intervista

1. Agenda Locale 21 – Piombino – Programma 1996/1998

Il Comune ha realizzato una quantità di consultazioni con diversi gruppi sociali ma non è riuscito a stimolare una partecipazione più ampia. L'associazione Città Vecchia, che rappresenta coloro che vivono in prossimità della fabbrica, è stata un partner privilegiato e consistente durante le discussioni ed ha elaborato un documento che ha contribuito alla formazione degli obiettivi dell'Agenda 21. Questo documento è stato presentato al Ministro dell'Ambiente durante una conferenza svolta nell'area più inquinata della città.

Il raggiungimento della qualità ambientale è visto come una relazione complessa fra fattori sociali, economici e culturali che richiedono coordinamento fra tutti i soggetti interessati. In particolare, è necessario un livello costante di informazione, coordinamento e sforzo fra la Provincia e l'ARPAT. Una possibile consultazione che coinvolga i rappresentanti dell'industria, delle agenzie di monitoraggio e dei sindacati potrebbe migliorare l'attenzione per il controllo ambientale. Il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali è importante anche per lo sforzo di miglioramento delle condizioni dei luoghi di lavoro.

2. Convenzione dell'Alta Maremma

L'aggiornamento annuale del programma di azione e la verifica dell'attuazione di quello dell'anno precedente avvengono con la partecipazione dei consigli comunali, delle associazioni ambientaliste, culturali, di categoria e di tutti gli organismi in cui si articola la società civile. Le linee di intervento sono concertate con le Province di Livorno, Pisa e Grosseto.

Le sedute e le decisioni sono pubbliche. I documenti programmatici e le decisioni di maggior rilievo sono inviate al capogruppo del Consiglio comunale di ogni Comune del territorio interessato. È garantita un'ampia diffusione delle informazioni. In particolare, i Comuni aderenti alla Convenzione hanno promosso la realizzazione di un bollettino periodico al fine di allargare il dibattito sui problemi dell'agricoltura fino a coinvolgere non solo gli addetti ai lavori, ma anche le istituzioni e l'intera opinione pubblica. Il bollettino rappresenta pertanto un momento di dialogo tra enti locali e cittadini.

3. Parco archeologico-minerario di San Silvestro

Il progetto oltre che sotto il profilo economico e ambientale, si connota come un processo culturale. Il rapporto con l'Università ha sostenuto le finalità del progetto nel dibattito politico ed ha contribuito ad una maggiore presa dell'iniziativa sull'opinione pubblica. Il Parco sarà presto inserito in rete Internet. Il livello di consapevolezza non è tuttavia ancora sufficiente. Sebbene non vi siano forme esplicite di opposizione o resistenza alla realizzazione definitiva del progetto, non c'è una compartecipazione convinta. Manca ancora un diffuso spirito imprenditoriale in grado di cogliere le opportunità legate a questa iniziativa. Prevale, per contro, la mentalità da lavoro dipendente, diretta conseguenza della specializzazione monoproduttiva dell'area. Se è vero che sta emergendo un certo interesse da parte di soggetti imprenditoriali privati, occorre però stimolare un maggiore coinvolgimento attivo dei vari interessi economici, sociali e culturali.

4. Consorzio Intermunicipale Di Gestione Delle Risorse Idriche (Cigri)

Il CIGRI ha sperimentato una lunga pratica di collaborazione per la risoluzione dei problemi irrigui con numerose aziende agricole. Il loro coinvolgimento nella gestione aziendale è considerato assai vantaggioso e utile per la risoluzione dei problemi (ad esempio con le imprese agricole per risolvere i problemi connessi all'irrigazione). A tal fine, il CIGRI ha in cantiere un progetto per rendere permanente un tavolo di concertazione con le associazioni di categoria e i tecnici pubblici del settore per soddisfare le esigenze delle aziende.

5. Azienda agricola biologica «La Bulichella»

La cultura imprenditoriale presente nell'organizzazione ha consentito che tutti i collaboratori si sentissero parte in causa nel portare avanti gli obiettivi dell'azienda. Questo ha fatto sì che anche dall'esterno fossero visibili le forti motivazioni che hanno contribuito al successo delle operazioni agricole e delle azioni sociali, nonché alla acquisizione di un sempre più largo consenso.

6. Azienda agricola biologica «La Cerreta»

Un notevole sforzo è stato compiuto per stimolare il tessuto imprenditoriale agricolo e turistico della zona caratterizzato da smarrimento, mancanza di nuove idee e di stimoli. Le imprese agricole spesso sono incapaci di far fronte a nuova domanda convertendo le produzioni, ma restano legate ai sistemi tradizionali, mentre l'imprenditoria turistica, cresciuta in fretta, ha forse badato troppo al profitto immediato, mancando di progettualità di lungo periodo. La Cerreta ha cercato di colmare questo gap di cultura imprenditoriale e per il futuro auspica la messa in rete di varie aziende, comprese quelle artigianali che negli ultimi anni sono notevolmente cresciute sfruttando le grosse potenzialità a disposizione del settore.

7. Centro dimostrativo ARSIA per l'irrigazione

L'elemento decisivo per stimolare l'interesse degli agricoltori locali è stata la partecipazione dell'agricoltore ospitante e della sua azione come leader e divulgatore dell'esperienza acquisita.

Conclusioni

Vari programmi e progetti sono stati contraddistinti dalla combinazione di: azioni coordinate, riflessione pubblica, significati, valori e visioni condivisi, pianificazione integrata.

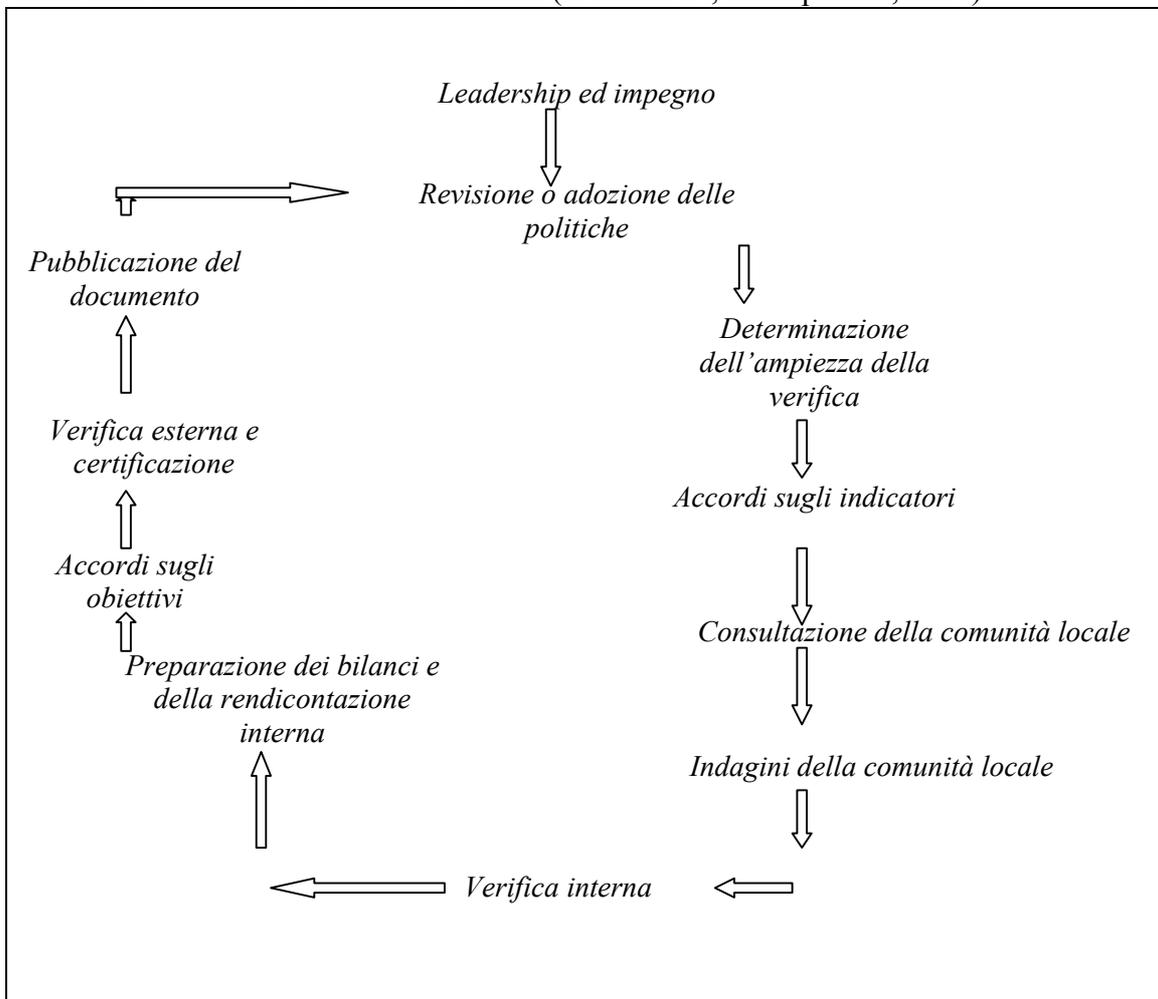
Tuttavia, come dicono tutti i promotori locali, si può fare di più. Esiste la volontà di concepire metodi innovativi e strumenti per migliorare la partecipazione. Essa è percepita come importante condizione di democrazia e come obiettivo dei programmi, dei progetti e delle iniziative stesse.

Spesso, la lungimiranza dei sindaci e degli amministratori locali, i quali sono in grado di anticipare le richieste e i bisogni della popolazione, abbassa la consapevolezza dei cittadini. Dato che i primi pensano a tutto, si riduce la partecipazione e risulta evidente il mancato coinvolgimento nelle iniziative avviate.

Partecipazione significa essere presenti, agire, contare, prendere parte alla creazione della democrazia; richiede competenza secondo i livelli e le dimensioni di responsabilità e di interesse; è controllata dai cittadini (come utilizzatori finali e come clienti); deve essere finalizzata e promossa per mezzo di un adeguato «marketing diretto ai cittadini». Essa si sostanzia di un continuo dialogo con e all'interno della comunità, deve essere insegnata ed appresa (Gabbi M. e Terzi A., 1990).

La partecipazione può essere promossa lubrificando la «ruota dell'apprendimento» (Handy C., 1989; Senge P. ed altri 1994) tramite: riflessione (pensiero, sensibilità, valutazione dei problemi, dilemmi, sfide, teorie utilizzate, etc.); connessione (creazione di idee e possibilità per l'azione, scomporre e ricomporre cose e concetti riordinandoli in nuove forme); decisione (predisposizione di un metodo per l'azione fra più alternative e opportunità generate nella fase di connessione); azione (realizzare un compito con la mentalità più sperimentale possibile).

Ciclo dell'inclusione: la comunità locale (Wheeler D., Sillanpää M., 1997)



Quando il ciclo è completato, si ritorna immediatamente alla fase di riflessione: non vi è dunque fine ma un ciclo ininterrotto, dove ogni fase richiede attenzione precisa prima di procedere a quella successiva.

Appare chiaro che il «coinvolgimento» delle comunità locali deve essere basato su un approccio genuino, a due vie, partecipativo e comprensivo. Non dovrebbe essere fondato sulla paternalistica «mentalità della donazione» (Wheeler D., Sillanpää M., 1997)

La comunità deve partecipare al processo decisionale, in modo da articolare i propri bisogni e sviluppare iniziative comuni. Per esempio, nel settore dei servizi sociali e del *welfare*, ove attualmente sono presenti una quantità di volontari e di associazioni, la partecipazione è attiva. Le loro iniziative quotidiane sono immediate quando i problemi da risolvere sono urgenti.

Il cittadino ha quindi un ruolo diretto. Egli si impegna in molte attività, avendo fiducia nei programmi svolti dalle autorità locali, perché sa che le sue proposte sono ascoltate e sostenute¹⁰⁴.

Politici e rappresentanti locali eletti dovrebbero agire per potenziare le loro comunità, quali tribune di democrazia «virtuale e fattuale». Esistono indicatori qualitativi e quantitativi (Gabbi M., Terzi A., 1990; Wheeler D., Sillanpää M. 1997) e strumenti per rendere la partecipazione fattibile ed attiva.

¹⁰⁴

Caroti N. - intervista

CAPITOLO 14

VAL DI CORNIA: UN LABORATORIO PER LA SPERIMENTAZIONE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

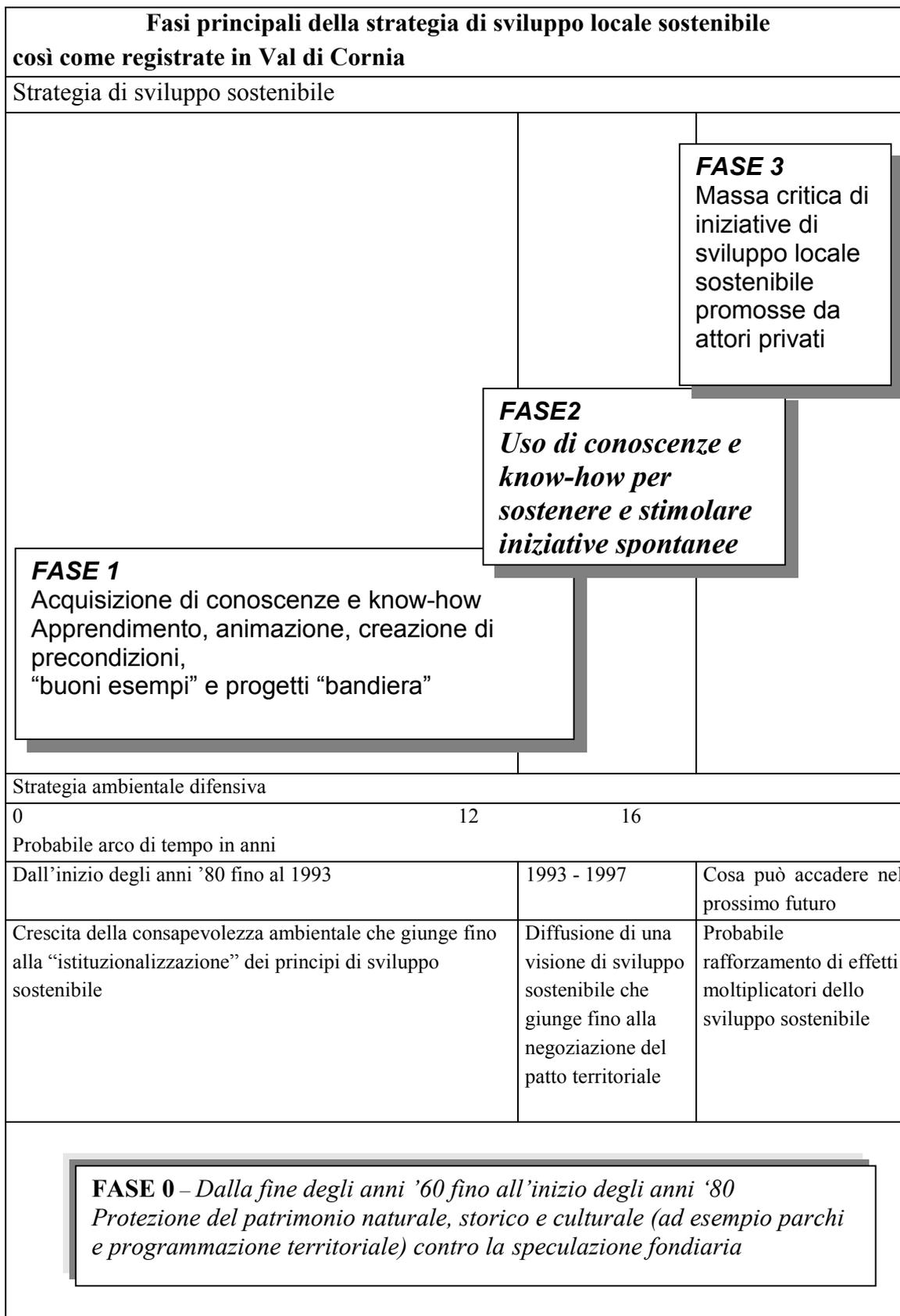
Prima di tutto, occorre rilevare come in Val di Cornia, il cammino verso lo sviluppo sostenibile abbia preso avvio fundamentalmente da azione intensive finalizzate a proteggere dalla speculazione fondiaria il patrimonio naturale, culturale e storico (dalla fine degli anni '60 all'inizio degli anni '80). Questa strategia difensiva ha aperto la strada all'elaborazione innovativa, migliorando le conoscenze ed il *know-how* locali per la sostenibilità (strategia di sviluppo).

Secondo, appare chiaro che uno stadio di crescente consapevolezza ambientale è approdato alla «istituzionalizzazione» dei principi dello sviluppo sostenibile (ad esempio con la Convenzione dell'Alta Maremma ed i nuovi progetti gestiti dal CIGRI). Durante questo periodo, durato quasi 13 anni (dall'inizio degli anni '80 fino al 1993), oltre alle due iniziative locali private esaminate (La Cerreta e La Bulichella), le restanti cinque sono state avviate da attori pubblici. Le iniziative private hanno assunto il ruolo di punti di riferimento, di «buoni esempi» per stimolare e migliorare la capacità imprenditoriale locale nella gestione di uno sviluppo innovativo e sostenibile (scambio e diffusione di esperienze e buone pratiche) all'interno e all'esterno della Valle. Le iniziative pubbliche hanno assunto il ruolo di progetti o programmi «bandiera» (ad esempio, il Parco di San Silvestro), contribuendo alla crescita della consapevolezza generale, alla mobilitazione delle comunità locali, alla creazione di «precondizioni» trasversali per consentire l'avvio di fattibili iniziative locali sostenibili.

Terzo, la fase attuale è caratterizzata dall'utilizzazione delle conoscenze e del *know-how* suddetti. Iniziative spontanee sono state avviate da attori locali che hanno assegnato ad un nucleo di attori ed istituzioni il ruolo di agevolazione (ad esempio l'Agenda Locale 21 di Piombino). Questa fase ha richiesto circa quattro anni: dalla «istituzionalizzazione» dei principi sostenibili (1993) al negoziato per il «patto territoriale» (1997) che ha potuto contare su maggiore partecipazione e consenso da parte delle comunità locali.

Le condizioni esaminate sembrano infine condurre ad un prossimo probabile stadio contraddistinto da un effetto moltiplicatore innestato da un processo imitativo. L'innovazione concettuale basilare sta diventando infatti realtà. Ovunque nella Valle sia diffusa la visione dello sviluppo sostenibile, essa acquisisce maggior consenso e partecipazione rispetto agli anni precedenti.

L'analisi fin qui svolta rivela che la Val di Cornia è caratterizzata storicamente da cambiamenti importanti ed esperienze consolidate, entrambe profondamente radicate nel *welfare* sociale e nella qualità della vita. Le esperienze consolidate riguardano lo stile di «*open door*» del governo locale ed i metodi coordinati di programmazione e di gestione.



(adattato da “Lessons from LEDA Programme”, LRDP,1995)

I cambiamenti rilevanti consistono nella aumentata consapevolezza del ruolo strategico assunto da:

- direzione ambientale scientifica;
- approcci integrati multidisciplinari e multisettoriali;
- metodi innovati di *partnership*, *networking* e partecipazione.

Questo *mix* di cambiamenti importanti e di esperienze consolidate costituisce, oggi, la risposta alla crisi di lungo termine dell'industria pesante (ferro) che ha gravemente colpito le comunità della Valle. Si tratta di una miscela che ha reso possibile mantenere e conservare il forte senso della comunità con i suoi fondamenti istituzionali. Nessun organismo sociale od istituzionale è stato distrutto, ma ci sono state numerose trasformazioni.

In altre parole, la Val di Cornia sembra essere caratterizzata da un continuo cambiamento all'interno del tessuto socio-culturale e politico localmente consolidato; una miscela determinata dal bisogno di far fronte ai profondi cambiamenti socio-economici sopra citati ed alla crisi occupazionale.

Questo processo ha avuto come risultato l'immagine attuale della Valle che mostra due caratteristiche principali e distintive:

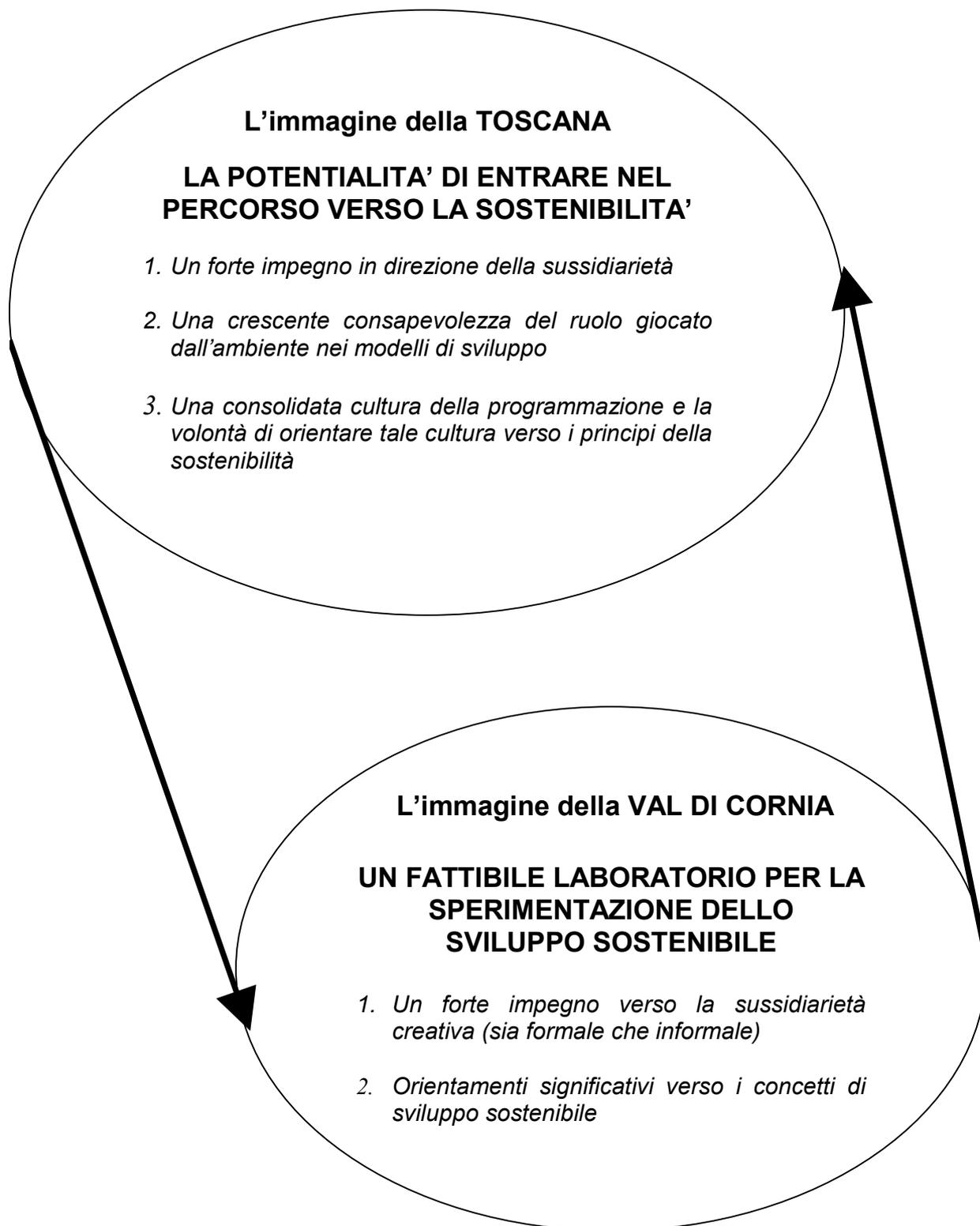
- 1. *un forte impegno verso la sussidiarietà creativa (sia formale che informale);***
- 2. *orientamenti significativi verso i concetti di sviluppo sostenibile.***

Entrambe le suddette caratteristiche sono chiaramente «istituzionalizzate» (citate in documenti ufficiali, programmi e progetti). Se strettamente combinate, esse agevolano l'elaborazione di una visione di sviluppo locale sostenibile: la Val di Cornia come «distretto sostenibile» aperto e laboratorio innovativo.

Contenuti e caratteristiche di questa visione devono essere però maggiormente esplicitati e resi evidenti al fine di raccogliere il sostegno degli attori e delle comunità locali, coinvolgendoli operativamente in piani fattibili.

CAPITOLO 15

TOSCANA E VAL DI CORNIA: CONCLUSIONI



Dall'analisi fin qui svolta, scaturiscono alcune basilari lezioni:

- strategie ed iniziative pensate per lo sviluppo sostenibile richiedono una lunga incubazione ed hanno effetti nel futuro di lungo termine;
- deve impiegarsi, perciò, un pensiero olistico di lungo termine per far fronte ai bisogni attuali e futuri;
- occorre identificare aree che siano omogenee (dal punto di vista ambientale, storico, socio-culturale) e in cui iniziative di sviluppo sostenibile possano essere elaborate ed implementate al di fuori di confini politici ed amministrativi;
- occorre creare «contenitori» istituzionali (attraverso accordi, patti e convenzioni fra governi regionali e locali, settori pubblici e privati) ove i progetti possano essere elaborati con linee guida comuni di visione condivisa di sviluppo sostenibile ed implementate attraverso una programmazione territoriale integrata ed altri corsi di azione;
- occorre perseguire coordinamento, integrazione e collaborazione fra attori (regionali, provinciali e locali), iniziative ed aree per mezzo di coesione e fluidità orizzontale e verticale nell'ambito di sistemi organizzativi ampi e flessibili (ad esempio *partnership* e *networking*, etc.).

Infatti:

- il cammino verso modalità di sviluppo orientate alla sostenibilità ha richiesto, in Val di Cornia, un lungo periodo (almeno 16 anni) prima di essere percepito come fattibile ed aumentare il livello di sensibilità politica e di partecipazione pubblica;
- la creatività delle iniziative locali è spesso consistita nella capacità di combinare strumenti ed opportunità offerte dal livello regionale (politiche, programmi, leggi, etc.), contribuendo affinché esso incorpori, prima o poi, gli aspetti più innovativi e di successo manifestatesi a livello locale;
- la Val di Cornia ha dimostrato come un'area locale possa anticipare le politiche regionali, grazie alla sua omogeneità storica (dal punto di vista politico, amministrativo, sociale, culturale ed ambientale), alla sua distanza dal centro decisionale di livello elevato, alla sua maniera originale di combinare un'anima industrialista in crisi con un'anima «sostenibilista» in crescita, alla coesione tra le sue differenti identità;
- il miglioramento di condizioni giuridiche, istituzionali ed organizzative può essere accelerato dal confronto con altre esperienze ed esempi locali (anche in ambito europeo); un movimento concentrico dall'esterno e dall'interno che certamente faciliterà il nuovo indirizzo delle politiche regionali;
- l'approccio *bottom-up* è vitale nella misura in cui esso stimola un ciclo di apprendimento ed azione che va dal livello più basso a quello più alto, passa attraverso cambiamenti innovativi e ritorna al livello più basso;
- analogamente, l'approccio *top down* è vitale se sostiene questo ciclo infinito.

Si tratta di lezioni che servono a stimolare corsi di azione a favore dell'integrazione tra la dimensione regionale e quelle locali e che si basano sull'attuale intenso flusso di pratiche già orientate, in vario modo, in direzione:

- *dell'inclusione e dell'incorporazione dell'ambiente nelle politiche economiche regionali e locali e nei programmi di intervento, accompagnate dal miglioramento del potenziale di capitale umano (socio-cultura);*
- *dello sviluppo della solidarietà sociale fra cittadini, comunità e le altre componenti degli ecosistemi locali;*

- *dell'applicazione della sussidiarietà come concetto guida delle politiche economiche e dei corsi di azione (regionali e locali), supportati dal quadro giuridico, istituzionale ed organizzativo e finalizzati alla valorizzazione della diversità, di partnership e networking, di partecipazione.*

Alcune aree di intervento sembrano assumere particolare rilevanza, quali le seguenti:

- ricerca di nuove opportunità di sviluppo economico attraverso un approccio fondamentalmente endogeno basato sulla promozione di nuove attività ed iniziative locali tramite una cultura imprenditoriale improntata alla «qualità sostenibile»;
- ricerca di indicatori locali (qualitativi, oltre che quantitativi) di sostenibilità a supporto dell'elaborazione, dell'implementazione, del monitoraggio e della verifica di progetti di impresa, di iniziative locali più ampie e complesse, di programmi di dimensioni interlocali e/o regionali;
- miglioramento e diffusione di saperi, *know-how* e capacità professionali in grado di stimolare innovazione e creatività per l'apertura di nuove opzioni e prospettive di sviluppo;
- intensificazione dell'attenzione al miglioramento della qualità della vita all'interno delle singole comunità e fra comunità diverse (locali e provinciali) prefigurando gli effetti su coloro che non hanno possibilità di far sentire la propria voce (generazioni future, persone escluse o a rischio di esclusione sociale, futuri immigrati, altri esseri non umani); in altri termini, considerazione delle implicazioni che le scelte compiute oggi avranno sull'evoluzione degli ecosistemi locali;
- aumento di flessibilità, imprenditorialità e pensiero strategico per stili di governo a geometria variabile e multi-livello (Attanasio R. M. ed altri, 1997), come processo interattivo che coinvolge istituzioni pubbliche, soggetti privati e popolazioni nel determinare visioni condivise di sviluppo locale, negoziando e mediando differenze, diritti, obblighi e interessi; in altri termini, lo sviluppo di capacità (amministrative, manageriali, normative ed organizzative) in tutti i livelli ed in tutte le dimensioni di governo per favorire l'*empowerment* delle comunità locali nella decisione e nella realizzazione dei corsi di azione;
- la «messa a fuoco» di corsi di azione fondati sulla valorizzazione delle diversità, identità, potenzialità delle risorse locali (umane, culturali, sociali, economiche, ambientali, politiche, etc.);
- l'intensificazione di «*partnership e networking*» come modo per stimolare la capacità degli attori regionali e locali di agire combinando «diversità» e «sussidiarietà»;
- l'individuazione di nuove modalità di «partecipazione» come canale necessario di collegamento fra tutte le dimensioni suddette; un collegamento che non dovrebbe mai mancare od allentarsi.

L'analisi SWOT delle suddette interrelazioni (fra l'approccio *top down* e quello *bottom up*) consente di selezionare alcuni aspetti e fattori che sembrano caratterizzare il percorso toscano verso i principi di sostenibilità. I risultati sono esposti nella tavola seguente.

Interrelazioni – Analisi SWOT

<p>FORZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • differenti Toscare nella Toscana, forte senso della comunità locale e solidarietà, ricchezza e diversità del paesaggio, patrimonio storico, culturale, naturale ed archeologico • ruolo importante dei distretti locali dove esistono profonde relazioni storiche fra abitanti e modelli di vita sociale naturali, rurali ed urbano-industriali • cultura e pratiche consolidate di autogoverno, <i>partnership & networking</i>, partecipazione • nuove leggi e procedure regionali orientate alla sussidiarietà, alla protezione ed allo sviluppo sostenibile • iniziative locali di sviluppo sostenibile già esistenti da prendersi come punti di riferimento e buoni esempi 	<p>DEBOLEZZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • impatto ambientale dei tradizionali modelli di produzione, trasporto e servizi, mono-industria pesante, turismo di massa stagionale; etc. • perdita di alcune culture storiche e di creatività per concepire attività ed iniziative di sviluppo innovative • basso livello di: cultura imprenditoriale innovativa ed orientata all'ambiente; <i>networking & partnership</i> fra le esistenti iniziative di sviluppo sostenibile; diffusione di nuovi progetti e corsi di azione • amministrazione e <i>management di routine</i> che, insieme ad un forte <i>networking</i> sociale istituzionalizzato, possono diminuire la capacità di programmazione sostenibile e di attiva partecipazione locale
<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • riduzione della qualità degli ecosistemi, degli ambienti costruiti dall'uomo e della biodiversità • insufficiente capacità di monitoraggio dello sviluppo sostenibile • probabile insufficiente capacità di definizione di una visione condivisa di sviluppo sostenibile • diminuzione (o mancanza) di <i>leadership</i> locali chiaramente orientate verso lo sviluppo sostenibile con il rischio di perdita progressiva di consenso pubblico circa programmi ed iniziative innovative • aumento della disparità socio-economica territoriale e della disoccupazione con il rischio di riduzione del capitale umano e della stabilità sociale 	<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • mantenimento ed accrescimento delle risorse ambientali, del patrimonio storico e territoriale • aumento della diversificazione, coordinamento, <i>partnership & networking</i> • miglioramento della capacità locale di ricerca, monitoraggio ed analisi territoriale • miglioramento della cultura imprenditoriale verso la gestione ambientale della qualità totale e lo sviluppo sostenibile • coinvolgimento degli attori locali, migliorando la loro conoscenza ed aggiornando i metodi della democrazia partecipativa • accrescimento del pensiero e della programmazione strategici (di lungo termine) e di mentalità aperta • rafforzamento della visione suddetta attraverso programmi integrati e progetti articolati • aumento e valorizzazione dei programmi attraverso una forte alleanza fra governi locali e regionali

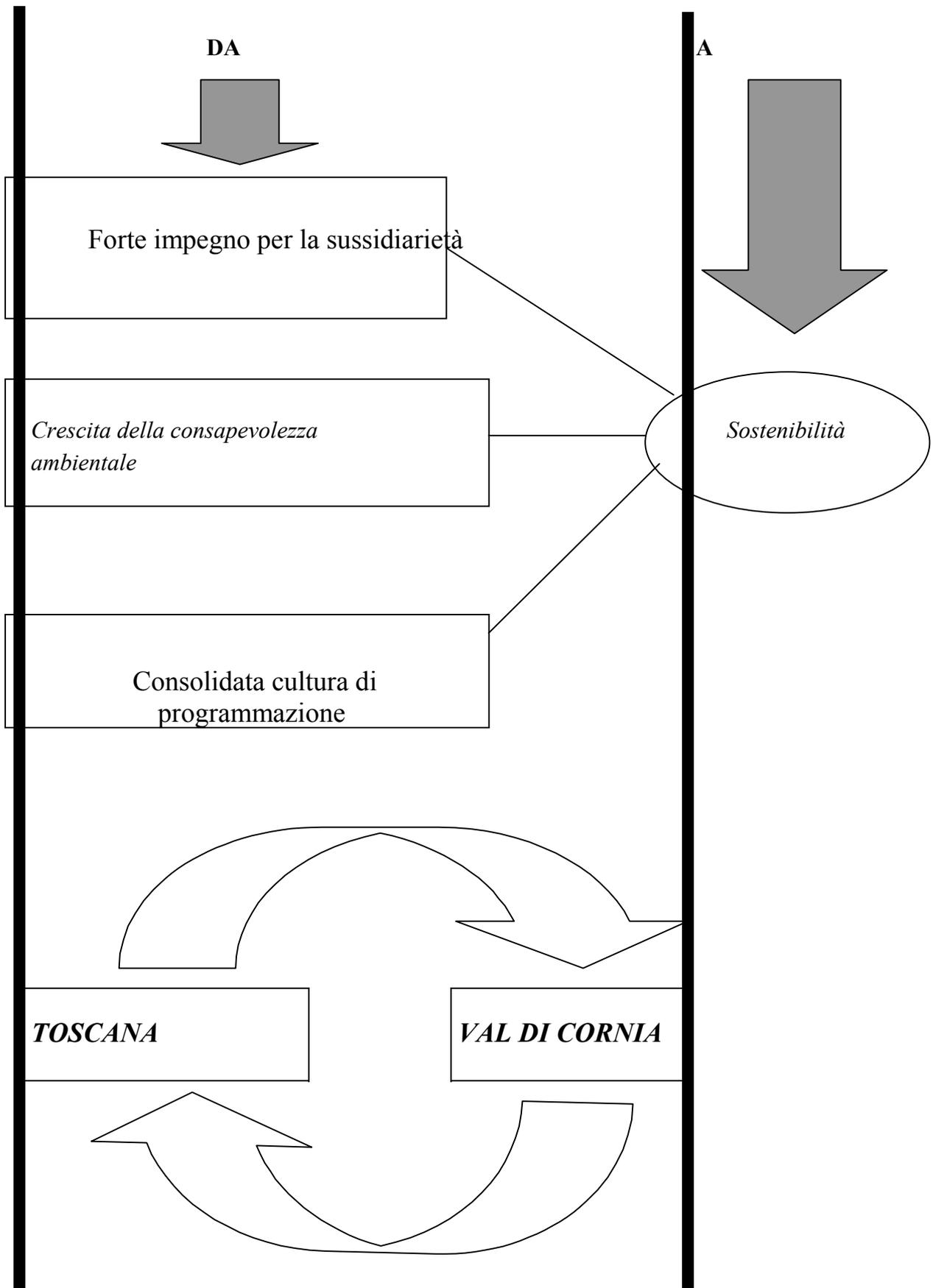
Occorre inoltre esseri consapevoli che i processi *top down* possono favorire quelli *bottom up* e viceversa in direzione dello sviluppo sostenibile se i suoi principi basilari si ritrovano nello stile di governo, nel management, nei comportamenti e nei sistemi organizzativi. Si tratta di cambiamenti culturali ed organizzativi da parte di tutti gli attori coinvolti, ove:

- il decentramento è inteso come un fattore chiave per potenziare comunità e individui per mezzo di un quadro normativo stabile, chiaro e trasparente che colleghi direzioni orizzontali e verticali (ad esempio l'attribuzione di poteri e responsabilità ai livelli più bassi dei sistemi organizzativi pubblici e privati);
- la concentrazione delle responsabilità (ad esempio quelle sulle questioni ambientali) è intesa come un modo di creare nuclei di coordinamento orizzontale e verticale;
- la diversificazione è intesa come una maniera di combinare risorse locali (ambientali, umane, tecnologiche, etc.) e risorse non locali (ad esempio conoscenza, *know-how*, tecnologia, finanziamenti provenienti da altri contesti, locali, regionali, nazionali, europei, etc.).

In conclusione, in Toscana ci sono molte ragioni per affermare che il cammino verso la sostenibilità è aperto a molte iniziative e corsi di azione. Quelle analizzate in Val di Cornia dimostrano una realizzazione più aderente alle dieci componenti dello sviluppo sostenibile di quelle presenti, fino ad ora, nelle politiche del governo regionale.

Tale percorso sarà più agevole se si valorizzeranno le interrelazioni significative che esistono fra i contesti locali e regionale.

IL PERCORSO



Allegati

DICHIARAZIONE DI RIO E COMPONENTI DELLA SOSTENIBILITÀ

I Principi della Dichiarazione di Rio	Componenti della Sostenibilità come definiti da INSURED
<p>Principio 1: Gli esseri umani sono al centro delle preoccupazioni per lo sviluppo sostenibile. Essi hanno diritto ad una vita sana e produttiva in armonia con la natura.</p>	La Sostenibilità è antropocentrica
<p>Principio 2: Gli Stati, secondo la Carta delle Nazioni Unite ed i principi della legge internazionale, hanno il diritto sovrano di sfruttare le proprie risorse in conformità alle loro politiche di sviluppo e di ambiente, e la responsabilità di assicurare che le attività entro la loro giurisdizione o controllo non danneggino l'ambiente di altri Stati o delle aree al di fuori dei limiti della giurisdizione nazionale.</p>	Cultura Diversità Sussidiarietà
<p>Principio 3: Il diritto allo sviluppo deve essere perseguito in modo tale da venire incontro, in maniera equa, ai bisogni ambientali e di sviluppo delle generazioni attuali e future.</p>	Tutte le equità
<p>Principio 4: Per raggiungere uno sviluppo sostenibile, la protezione ambientale deve costituire parte integrante del processo di sviluppo e non può essere considerata indipendente da esso.</p>	Ambiente
<p>Principio 5: Tutti gli Stati e tutte i popoli collaboreranno nel compito essenziale dell'eliminazione della povertà come requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile, in modo da diminuire le disparità nel tenore di vita e per venire meglio incontro alle necessità della maggior parte delle popolazioni del mondo.</p>	Equità sociale Equità Internazionale
<p>Principio 6: La situazione speciale ed i bisogni dei paesi in via di sviluppo, specialmente i meno sviluppati e quelli più vulnerabili dal punto di vista ambientale, avranno una precedenza speciale. Le azioni internazionali nel campo dell'ambiente e dello sviluppo dovrebbero anche occuparsi degli interessi e dei bisogni di tutti i paesi.</p>	Equità internazionale

<p>Principio 7: Gli Stati collaboreranno con spirito di solidarietà mondiale per conservare, proteggere e restaurare la salute e l'integrità dell'ecosistema terrestre. Alla luce dei vari contributi alla degradazione ambientale mondiale, gli Stati hanno responsabilità comuni ma differenziate. I paesi sviluppati riconoscono la propria responsabilità nella ricerca internazionale di uno sviluppo sostenibile in funzione delle pressioni che le loro società esercitano sull'ambiente globale e delle tecnologie e risorse finanziarie di cui essi dispongono.</p>	<p><i>Partnership & networking</i></p> <p>Equità internazionale</p>
<p>Principio 8: Per raggiungere uno sviluppo sostenibile ed una più elevata qualità della vita per tutti i popoli, gli Stati dovrebbero ridurre ed eliminare i modelli di produzione e consumo insostenibili e promuovere delle politiche demografiche appropriate.</p>	<p>Economia</p> <p>Cultura</p>
<p>Principio 9: Gli Stati dovrebbero collaborare per consolidare la loro capacità endogena di realizzare uno sviluppo sostenibile, migliorando la comprensione scientifica con scambi di conoscenza scientifica e tecnologica, aumentando lo sviluppo, l'adattamento, la diffusione ed il trasferimento delle tecnologie, comprese quelle più recenti ed innovative.</p>	<p>Economia/Cultura</p>
<p>Principio 10: Le questioni ambientali si risolvono meglio con la partecipazione a tutti i livelli di tutti i cittadini interessati. A livello nazionale, ogni individuo avrà accesso appropriato alle informazioni concernenti l'ambiente, detenute dalle pubbliche autorità, comprese le informazioni sui materiali pericolosi e le attività nelle loro comunità, oltre all'opportunità di partecipare ai processi decisionali. Gli Stati faciliteranno ed incoraggeranno la conoscenza e la partecipazione pubblica diffondendo il più possibile le informazioni. Verrà reso possibile l'accesso effettivo alle procedure amministrative e giudiziarie compresi il risarcimento e l'azione riparatrice.</p>	<p>Partecipazione</p>
<p>Principio 11: Gli Stati decreteranno leggi tenendo in effettiva considerazione l'ambiente. I modelli di riferimento ambientali, gli obiettivi e le priorità di gestione dovrebbero riflettere il contesto di sviluppo ed ambiente al quale essi fanno riferimento. I modelli di riferimento adottati da alcuni paesi possono rivelarsi inadeguati, antieconomici ed antisociali nei confronti degli altri paesi, particolarmente di quelli in via di sviluppo.</p>	<p>Ambiente</p> <p>Economia</p> <p>Approccio integrato</p>

<p>Principio 12: Gli Stati devono cooperare per promuovere un sistema economico internazionale aperto e di sostegno, che condurrebbe ad una crescita economica e ad uno sviluppo sostenibile in tutte le nazioni, per venire meglio incontro ai problemi del degrado ambientale. Le misure di politica economica a scopi ambientali non dovrebbero costituire un sistema di discriminazione arbitrario o ingiustificato né una restrizione recondita del commercio internazionale. Sarebbe opportuno evitare azioni unilaterali per affrontare le sfide ambientalistiche al di fuori della giurisdizione del paese importatore. Le misure ambientali inerenti ai problemi dell'ambiente oltre confine o mondiale dovrebbero in linea di massima scaturire da un consenso internazionale.</p>	<p>Economia Equità internazionale</p>
<p>Principio 13: Gli Stati svilupperanno leggi nazionali concernenti responsabilità e compenso per le vittime dell'inquinamento e di altri danni ambientali. Inoltre, gli Stati collaboreranno nel modo più rapido e determinato possibile all'ulteriore sviluppo di una legge internazionale concernente la responsabilità e il risarcimento per gli effetti negativi dei danni ambientali causati dalle attività entro la loro giurisdizione o concernenti il controllo di aree al di là della loro giurisdizione.</p>	<p>Ambiente Equità sociale Equità Internazionale</p>
<p>Principio 14: Gli Stati dovrebbero cooperare efficacemente per scoraggiare o prevenire la ricollocazione ed il trasferimento in altri Stati di qualsiasi attività e sostanza che causino seri danni ambientali o che siano dannose alla salute umana.</p>	<p>Ambiente Equità internazionale</p>
<p>Principio 15: Per la protezione dell'ambiente sarà ampiamente applicato dagli Stati l'approccio precauzionale secondo la loro capacità. Laddove ci siano minacce di danni seri ed irreversibili, la mancanza di una completa certezza scientifica non verrà usata come una ragione per posporre le misure concrete di prevenzione del degrado ambientale.</p>	<p>Ambiente Equità inter-temporale</p>
<p>Principio 16: Le autorità nazionali devono affrettarsi a promuovere l'internalizzazione dei costi ambientali e l'uso di strumenti economici, tenendo conto che l'inquinatore, come principio, dovrebbe sostenere i costi dell'inquinamento, con il dovuto rispetto all'interesse pubblico e senza stravolgere il commercio internazionale e gli investimenti.</p>	<p>Ambiente</p>
<p>Principio 17: La valutazione di impatto ambientale, come strumento nazionale, sarà adottata per tutte quelle attività che, verosimilmente, hanno un significativo impatto sfavorevole sull'ambiente e sono soggette a decisioni di una competente autorità nazionale.</p>	<p>Ambiente</p>
<p>Principio 18: Gli Stati notificheranno immediatamente ad altri Stati ogni disastro naturale od altre emergenze che potrebbero riversare improvvisi effetti dannosi nell'ambiente di quegli Stati. La comunità internazionale compirà ogni sforzo al fine di aiutare gli Stati colpiti.</p>	<p>Ambiente Equità internazionale</p>

<p>Principio 19: Gli Stati forniranno in tempo utile notifiche ed informazioni rilevanti, agli altri Stati potenzialmente interessati, sulle attività che potrebbero avere un significativo effetto ambientale negativo oltre il proprio confine e si consulteranno con quegli Stati tempestivamente ed in buona fede.</p>	<p>Ambiente Equità internazionale</p>
<p>Principio 20: Le donne svolgono un ruolo vitale nella gestione ambientale e nello sviluppo. Quindi si ritiene essenziale la loro partecipazione per raggiungere uno sviluppo sostenibile.</p>	<p>Cultura Partecipazione</p>
<p>Principio 21: Bisogna mobilitare la creatività, gli ideali ed il coraggio dei giovani del mondo per forgiare una cooperazione globale per il conseguimento dello sviluppo sostenibile e per assicurare a tutti un futuro migliore.</p>	<p>Cultura <i>Partnership & networking</i> Partecipazione</p>
<p>Principio 22: Le popolazioni indigene, le loro comunità ed altre comunità locali hanno un ruolo vitale nello sviluppo e nella gestione ambientale per effetto della loro conoscenza e delle pratiche tradizionali. Gli Stati dovrebbero riconoscere e sostenere debitamente la loro identità, cultura ed interessi e abilitare la loro partecipazione effettiva nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile.</p>	<p>Diversità Sussidiarietà Cultura Partecipazione</p>
<p>Principio 23: Saranno protetti l'ambiente e le risorse naturali delle popolazioni oppresse, dominate ed occupate.</p>	<p><i>Partnership & networking</i></p>
<p>Principio 24: La guerra è distruttiva nei confronti dello sviluppo sostenibile. Gli Stati rispetteranno quindi la legge internazionale che protegge l'ambiente durante i conflitti armati e collaboreranno, per quanto necessario, nel suo ulteriore sviluppo.</p>	<p><i>Partnership & networking</i> Ambiente</p>
<p>Principio 25: La pace, lo sviluppo e la protezione ambientale sono interdipendenti ed indivisibili.</p>	<p><i>Partnership & networking</i></p>
<p>Principio 26: Gli Stati risolveranno pacificamente tutte le loro controversie ambientali e con i mezzi appropriati, secondo quanto stabilito dalla Carta delle Nazioni Unite.</p>	<p><i>Partnership & networking</i></p>
<p>Principio 27: Gli Stati ed i popoli coopereranno in buona fede e con spirito di collaborazione all'adempimento dei principi contenuti in questa Dichiarazione e all'ulteriore sviluppo di norme internazionali in materia di sviluppo sostenibile.</p>	<p><i>Partnership & networking</i></p>

AGENDA 21

L'Agenda 21, approvata dalla Conferenza di Rio nel 1992, costituisce una sorta di Magna Charta dello sviluppo sostenibile, articolata in oltre 800 pagine, 115 programmi, 4 sezioni, 40 capitoli e 1425 paragrafi.

Data la consistenza di tali materiali, si riporta qui di seguito la struttura del documento di Rio, rimandando i lettori alla documentazione originaria, disponibile ormai anche in molti siti Internet.

SEZIONE E CAPITOLO	CONTENUTI	numero di paragrafi
Introduzione		
Capitolo 1	Preambolo	7
<i>Sezione 1 Dimensioni economiche e sociali</i>		
Capitolo 2	Cooperazione internazionale per accelerare lo sviluppo sostenibile nei paesi in via di sviluppo	44
Capitolo 3	Lotta alla povertà	12
Capitolo 4	Cambiamento delle abitudini di consumo	27
Capitolo 5	Dinamiche demografiche e sostenibilità	66
Capitolo 6	Protezione e promozione della salute umana	46
Capitolo 7	Promozione di uno sviluppo sostenibile degli insediamenti umani	80
Capitolo 8	Integrazione dell'ambiente e dello sviluppo nei processi decisionali	54
<i>Sezione 2 Conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo</i>		
Capitolo 9	Protezione dell'atmosfera	35
Capitolo 10	Approccio integrato per la pianificazione e la gestione delle risorse della terra	18
Capitolo 11	Lotta alla deforestazione	41
Capitolo 12	Gestione degli ecosistemi fragili: desertificazione e siccità	63
Capitolo 13	Gestione degli ecosistemi fragili: sviluppo montano sostenibile	24
Capitolo 14	Sviluppo rurale ed agricolo sostenibile	104
Capitolo 15	Conservazione della diversità biologica	11
Capitolo 16	Gestione della biotecnologia non dannosa all'ambiente	52
Capitolo 17	Protezione degli oceani, dei mari e delle aree costiere, uso razionale e sviluppo delle loro risorse	137
Capitolo 18	Approcci integrati per l'uso sostenibile delle acque dolci	90
Capitolo 19	Gestione non dannosa all'ambiente di prodotti chimici tossici e prevenzione del loro traffico illegale internazionale	76

Capitolo 20	Gestione non dannosa all'ambiente di rifiuti pericolosi e prevenzione del loro traffico illegale internazionale	46
Capitolo 21	Gestione non dannosa all'ambiente di rifiuti solidi e delle acque di scolo	49
Capitolo 22	Gestione sicura e non dannosa all'ambiente di scorie radioattive	9

Sezione 3
Rafforzamento dei ruoli dei gruppi maggiori

Capitolo 23	Preambolo	4
Capitolo 24	Azione globale per le donne verso uno sviluppo equo e sostenibile	12
Capitolo 25	Infanzia e gioventù nello sviluppo sostenibile	17
Capitolo 26	Riconoscimento e consolidamento del ruolo degli indigeni e delle loro comunità	9
Capitolo 27	Consolidamento del ruolo delle organizzazioni non governative	13
Capitolo 28	Iniziative delle autorità locali a favore dell'Agenda 21	7
Capitolo 29	Consolidamento del ruolo dei lavoratori e dei sindacati	14
Capitolo 30	Consolidamento del ruolo dell'industria e del commercio	30
Capitolo 31	Ruolo della comunità scientifica e tecnologica	12
Capitolo 32	Consolidamento del ruolo degli agricoltori	15

Sezione 4
Strumenti di attuazione

Capitolo 33	Risorse e meccanismi finanziari	23
Capitolo 34	Sostegno, promozione, accesso e trasferimento di tecnologie per l'ambiente, la cooperazione e lo sviluppo organizzativo	29
Capitolo 35	Scienza a favore dello sviluppo sostenibile	25
Capitolo 36	Promozione di informazione, istruzione, consapevolezza sociale e formazione	27
Capitolo 37	Meccanismi nazionali e cooperazione internazionale per la crescita delle capacità nei paesi in via di sviluppo	13
Capitolo 38	Accordi istituzionali internazionali	45
Capitolo 39	Strumenti e meccanismi di diritto internazionale	9
Capitolo 40	Informazione per i processi decisionali	30

CARTA DI AALBORG

La Carta di Aalborg è stata approvata dai partecipanti alla conferenza europea sulle città sostenibili, che si è svolta ad Aalborg, Danimarca, dal 24 al 27 Maggio 1994 sotto il patrocinio congiunto della Commissione Europea e della città di Aalborg e che è stata organizzata dal Consiglio internazionale per le iniziative ambientali locali (ICLEI).

Il progetto di Carta è stato elaborato dall'ICLEI insieme al ministero per lo sviluppo urbano e i trasporti dello Stato federale della Renania del Nord-Westfalia, RFG.

La Carta rispecchia le idee e il contributo di partecipanti diversi, oltre 600, suddivisi nei 36 gruppi di lavoro della Conferenza.

La Carta di Aalborg è stata firmata inizialmente da 80 amministrazioni locali europee e da 253 rappresentanti di organizzazioni internazionali, governi nazionali, istituti scientifici, consulenti e singoli cittadini.

Con la firma della Carta, le città e le regioni europee si impegnano ad attuare l'Agenda 21 a livello locale e ad elaborare piani d'azione a lungo termine per lo sviluppo sostenibile.

CARTA DELLE CITTÀ EUROPEE PER UNO SVILUPPO DUREVOLE E SOSTENIBILE (Aalborg, Danimarca, 27 Maggio 1994)

PARTE I

Dichiarazione di principio

Le città europee per un modello urbano sostenibile

I.1 Il ruolo delle città europee

Le città europee firmatarie della presente carta affermano di essere appartenute nei secoli ad imperi, stati nazionali e regimi e di essere ad essi sopravvissute in quanto centri della vita sociale, supporto delle rispettive economie e custodi di un patrimonio fatto di cultura e tradizione. Assieme alle famiglie e alle collettività locali le città sono l'elemento fondamentale delle società e degli Stati e sono i centri in cui si sono sviluppati l'industria, l'artigianato, il commercio, l'istruzione e l'amministrazione.

Riconoscono la propria responsabilità, dovuta all'attuale stile di vita urbano, in particolare ai modelli di divisione del lavoro e delle funzioni, degli usi territoriali, dei trasporti, della produzione industriale e agricola, del consumo, delle attività ricreative e quindi al livello di vita, per quanto riguarda molti dei problemi ambientali che l'umanità si trova ad affrontare. Ciò assume particolare rilievo se si tiene presente che l'80% della popolazione europea vive in aree urbane.

Constatano che gli attuali livelli di sfruttamento delle risorse dei paesi industrializzati non possono essere raggiunti dall'intera popolazione esistente e tantomeno dalle generazioni future senza distruggere il capitale naturale.

Sono convinte dell'impossibilità di arrivare ad un modello di vita sostenibile in assenza di collettività locali che si ispirino ai principi della sostenibilità. L'amministrazione locale si colloca ad un livello prossimo a quello in cui vengono percepiti i problemi ambientali e il più vicino ai cittadini, e condivide a tutti i livelli con i governi la

responsabilità del benessere dei cittadini e della conservazione della natura. Le città svolgono pertanto un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento degli stili di vita e dei modelli di produzione, di consumo e di utilizzo degli spazi.

I.2 Il concetto e i principi della sostenibilità

Le città riconoscono che il concetto dello sviluppo sostenibile fornisce una guida per commisurare il livello di vita alle capacità di carico della natura. Pongono tra i loro obiettivi giustizia sociale, economie sostenibili e sostenibilità ambientale. La giustizia sociale dovrà necessariamente fondarsi sulla sostenibilità e l'equità economica, per le quali è necessaria la sostenibilità ambientale.

Sostenibilità a livello ambientale significa conservare il capitale naturale. Ne consegue che il tasso di consumo delle risorse materiali rinnovabili, di quelle idriche e di quelle energetiche non deve eccedere il tasso di ricostituzione rispettivamente assicurato dai sistemi naturali e che il tasso di consumo delle risorse non rinnovabili non superi il tasso di sostituzione delle risorse rinnovabili sostenibili. Sostenibilità dal punto di vista ambientale significa anche che il tasso di emissione degli inquinanti non deve superare la capacità dell'atmosfera, dell'acqua e del suolo di assorbire e trasformare tali sostanze.

Inoltre, la sostenibilità dal punto di vista ambientale implica la conservazione della biodiversità, della salute umana e delle qualità dell'atmosfera, dell'acqua e dei suoli a livelli sufficienti a sostenere nel tempo la vita e il benessere degli esseri umani nonché degli animali e dei vegetali.

I.3 Strategie locali per un modello urbano sostenibile

Le città sono convinte di rappresentare la più ampia unità in grado di affrontare inizialmente i molti squilibri urbani, da quelli architettonici a quelli sociali, economici, politici, ambientali e delle risorse naturali che oggi affliggono il mondo e, al tempo stesso, la scala più piccola alla quale i problemi possono essere risolti positivamente in maniera integrata, olistica e sostenibile. Ogni città ha la sua specificità e pertanto occorre che ciascuna trovi la propria via alla sostenibilità. Il loro compito è quello di integrare i principi della sostenibilità nelle rispettive politiche e partire dalle risorse delle diverse città per costruire appropriate strategie locali.

I.4 La sostenibilità come processo locale e creativo per la ricerca dell'equilibrio

Le città riconoscono che la sostenibilità non rappresenta uno stato né una visione immutabili, ma piuttosto un processo locale, creativo e volto a raggiungere l'equilibrio che abbraccia tutti i campi del processo decisionale locale. Esso genera una continua verifica nella gestione delle città per individuare le attività che spingono il sistema urbano verso l'equilibrio e quelle che lo allontanano dall'equilibrio. Costruendo la gestione della città sulle informazioni raccolte attraverso tale processo, si comprende che la città funziona come un tutto organico e gli effetti di tutte le attività significative divengono manifesti. Grazie a tale processo la città e i cittadini possono effettuare scelte razionali. Una procedura di gestione che si fonda sulla sostenibilità consente di prendere decisioni non solo sulla base degli interessi degli attuali fruitori, ma anche delle generazioni future.

I.5 Risolvere i problemi attraverso soluzioni negoziate

Le città riconoscono che non si possono permettere di trasferire i problemi all'ambiente esterno né di lasciarli in eredità ai posteri. Pertanto i problemi e gli squilibri interni alle città devono essere ricondotti all'equilibrio nell'ambito del livello in cui si verificano o essere assorbiti da una più vasta entità a livello regionale o nazionale. Ciò corrisponde al principio della risoluzione dei problemi attraverso soluzioni negoziate. L'applicazione di tale principio lascerà ad ogni città ampia libertà di stabilire la natura delle proprie attività.

I.6 L'economia urbana verso un modello sostenibile.

Le città riconoscono che il capitale di risorse naturali, atmosfera, suolo, acqua e foreste, è divenuto il fattore limitante del loro sviluppo economico e che pertanto è necessario investire in questo capitale. Ciò comporta in ordine di priorità:

1. investire nella conservazione del rimanente capitale naturale, ovvero acque di falda, suoli, habitat per le specie rare;
2. favorire la crescita del capitale naturale riducendo l'attuale livello di sfruttamento, in particolare per quanto riguarda le energie non rinnovabili;
3. investire per ridurre la pressione sul capitale di risorse naturali esistenti attraverso un'espansione di quelle destinato ad usi antropici, ad esempio gli spazi verdi per attività ricreative all'interno delle città, in modo da ridurre la pressione sulle foreste naturali;
4. migliorare l'efficienza dell'uso finale dei prodotti, ad esempio utilizzando edifici efficienti dal punto di vista energetico e modalità di trasporto urbano non nocive per l'ambiente.

I.7 L'equità sociale per un modello urbano sostenibile

Le città sono consapevoli del fatto che i poveri costituiscono le principali vittime dei problemi ambientali (inquinamento acustico ed atmosferico causato dal traffico, carenza di spazi ricreativi, abitazioni malsane, carenza di spazi all'aperto) e al tempo stesso sono la parte della popolazione che dispone di meno possibilità per risolvere tali problemi. L'ineguale distribuzione della ricchezza è causa di comportamenti insostenibili e, al tempo stesso, della rigidità a modificarli. Le città intendono integrare i bisogni sociali fondamentali dei cittadini, di adeguati programmi sanitari, occupazionali ed abitativi, con la protezione ambientale. Esse intendono imparare dalle iniziali esperienze di stili di vita sostenibili in modo da poter agire per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini piuttosto che favorire semplicemente una massimizzazione dei consumi.

L'obiettivo è quello di creare posti di lavoro che contribuiscano alla sostenibilità della collettività e quindi a ridurre la disoccupazione. Nel tentativo di creare nuovi posti di lavoro gli effetti di ogni possibile attività saranno valutati in termini di sostenibilità allo scopo di favorire la creazione di posti di lavoro a lungo termine e di prodotti durevoli, nel rispetto dei principi della sostenibilità.

I.8 Modelli sostenibili di uso del territorio

Le città riconoscono l'importanza dell'adozione da parte degli enti locali di efficienti politiche di pianificazione dello sviluppo degli usi territoriali che comprendano una valutazione ambientale strategica di tutti i progetti. Esse approprieranno dei vantaggi di scala per fornire trasporti pubblici ed energia in modo efficiente grazie all'elevata densità, mantenendo al tempo stesso una dimensione umana dello sviluppo. Sia nell'attuazione di programmi di restauro urbano nelle aree cittadine, sia nella pianificazione di nuovi quartieri si punterà a sviluppare molteplici funzioni in modo da ridurre il bisogno di mobilità. Il concetto di equa interdipendenza regionale dovrebbe consentire di equilibrare i flussi tra città e campagna e impedire alle città il puro sfruttamento delle risorse delle aree circostanti.

I.9 Modelli sostenibili di mobilità urbana

Le città si impegneranno per migliorare l'accessibilità e sostenere il benessere sociale e lo stile di vita urbano pur riducendo la mobilità. E' divenuto ormai imperativo per una città sostenibile ridurre la mobilità forzata e smettere di promuovere e sostenere l'uso superfluo di veicoli a motore. Sarà data priorità a mezzi di trasporto ecologicamente compatibili (in particolare per quanto riguarda gli spostamenti a piedi, in bicicletta e mediante mezzi pubblici) e sarà al centro degli sforzi di pianificazione la realizzazione di una combinazione di tali mezzi. I mezzi di trasporto individuali dovrebbero avere nelle città solo una funzione ausiliaria per facilitare l'accesso ai servizi locali e mantenere le attività economiche della città.

I.10 Responsabilità riguardanti il clima a livello planetario

Le città sono consapevoli del fatto che i gravi rischi che il riscaldamento del globo terrestre presenta sia per l'ambiente naturale che per quello antropizzato, nonché per le generazioni future, richiedono una risposta che sia in grado di stabilizzare e successivamente ridurre le emissioni di gas serra nell'atmosfera nel più breve tempo possibile. Pari importanza riveste la protezione delle risorse mondiali in termini di biomassa, quali le foreste e il fitoplancton, che svolgono un ruolo essenziale nel ciclo del carbonio del nostro pianeta.

L'abbattimento delle emissioni generate da combustibili fossili richiederà politiche ed iniziative basate su una adeguata comprensione delle alternative e dell'ambiente urbano in quanto sistema energetico. Le fonti rinnovabili di energia rappresentano la sola alternativa sostenibile.

I.11 Prevenzione dell'inquinamento degli ecosistemi

Le città sono consapevoli del fatto che sempre maggiori quantità di sostanze tossiche e nocive vengono riversate nell'atmosfera, nell'acqua, nel suolo e nel cibo e costituiscono pertanto una crescente minaccia alla salute umana e agli ecosistemi. Sarà fatto ogni sforzo per impedire ulteriori inquinamenti e prevenirli alla fonte.

I.12 L'autogoverno locale come precondizione

Le città ritengono di possedere la forza, la conoscenza e il potenziale creativo per sviluppare modi di vita sostenibili e progettare e gestire le città compatibilmente con un modello urbano sostenibile. I rappresentanti democraticamente eletti delle collettività locali sono pronti ad assumersi la responsabilità di riorganizzare le città in base a criteri di sostenibilità. La capacità delle città di raccogliere questa sfida dipende dai diritti di autogoverno che vengono loro riconosciuti a livello locale conformemente al principio della sussidiarietà. E' essenziale che gli enti locali dispongano di poteri sufficienti e di una base finanziaria solida.

I.13 Il ruolo fondamentale dei cittadini e il coinvolgimento della Comunità

Le città s'impegnano a rispettare le raccomandazioni dell'Agenda 21, il documento chiave approvato all'Earth Summit di Rio de Janeiro, affinché i progetti dell'Agenda 21 a livello locale vengano sviluppati in collaborazione con tutti i settori delle rispettive collettività: cittadini, attività economiche, gruppi di interesse. Esse riconoscono la necessità enunciata nel Quinto programma di azione a favore dell'ambiente dell'Unione europea "Per uno sviluppo durevole e sostenibile" di condividere le responsabilità dell'attuazione del programma tra tutti i settori della Comunità. Esse fonderanno pertanto la loro azione sulla cooperazione fra tutti gli attori interessati e faranno sì che tutti i cittadini e i gruppi interessati abbiano accesso alle informazioni e siano messi in condizioni di partecipare al processo decisionale locale. Esse si preoccuperanno di predisporre opportunità di educazione e formazione alla sostenibilità non solo per i cittadini ma anche per i rappresentanti eletti e i funzionari degli enti locali.

I.14 Strumenti amministrativi e di gestione urbana per l'attuazione di un modello sostenibile

Le città si impegnano ad utilizzare gli strumenti tecnici e politici disponibili per attuare un approccio alla gestione urbana che tenga conto degli ecosistemi. Si farà ricorso ad una vasta gamma di strumenti tra i quali quelli necessari per la raccolta e il trattamento dei dati ambientali e la pianificazione ambientale; strumenti normativi, economici e di informazione quali direttive, imposte e tasse; nonché meccanismi che contribuiscano ad accrescere la consapevolezza dei problemi e prevedano la partecipazione dei cittadini. Si cercherà di istituire nuovi sistemi di contabilità ambientale che consentano di gestire le risorse naturali in maniera economica analogamente alla gestione del denaro, risorsa artificiale per eccellenza.

Le città sono coscienti di dover basare le proprie attività decisionali e di controllo, in particolare per quanto riguarda i sistemi di monitoraggio ambientale, di valutazione degli impatti, nonché quelli relativi alla contabilità, al bilancio, alla revisione e all'informazione, su diversi tipi di indicatori, compresi quelli relativi alla qualità dell'ambiente urbano, ai flussi urbani, ai modelli urbani e, ancor più importante, su indicatori di sostenibilità dei sistemi urbani.

Le città riconoscono che in molte città europee è già stata adottata con successo un'ampia gamma di politiche e di attività che hanno dato positivi risultati dal punto di vista ecologico. Tuttavia tali strumenti, pur concorrendo alla riduzione delle pressioni in direzione insostenibile, non comportano di per sé un'inversione di marcia della società in direzione della sostenibilità. Le città, ancora una volta, con la loro solida base ecologica attuale, si trovano in ottima posizione per compiere il passo decisivo e integrare tali politiche ed attività nel processo amministrativo per gestire le economie urbane locali attraverso un ampio processo improntato alla sostenibilità. Nell'ambito di tale processo le città sono chiamate a sviluppare le proprie strategie, ad attuarle e a scambiarsi reciprocamente informazioni ed esperienze.

PARTE II

La Campagna delle città europee sostenibili

Le città europee firmatarie della presente carta si muoveranno di concerto verso un modello sostenibile grazie ad un processo di apprendimento basato sull'esperienza e sugli esempi locali che hanno dato risultati positivi. Esse si stimoleranno a vicenda ad adottare piani di azione di lungo periodo a livello locale (programmi locali dell'Agenda 21), rafforzando a tal fine la cooperazione tra gli enti locali e inserendo tale processo nel quadro degli interventi dell'Unione europea a favore dell'ambiente urbano.

Si dà pertanto avvio alla Campagna delle città europee sostenibili volta a incoraggiare e a sostenere le città che perseguono attivamente un modello urbano sostenibile. La fase iniziale di tale campagna avrà una durata di due anni, al termine della quale sarà effettuata una valutazione dei risultati ottenuti nell'ambito della II Conferenza delle città europee sostenibili, che sarà organizzata nel 1996.

Tutti gli enti locali, a livello comunale o regionale e tutte le reti europee degli enti locali sono invitati ad unirsi alla campagna approvando e sottoscrivendo la presente carta.

Tutte le principali reti europee degli enti locali sono invitate a prendere parte al coordinamento della campagna. Sarà istituito un comitato di coordinamento formato dai rappresentanti di tali reti. Sarà inoltre trovato un accordo per quegli enti locali che non partecipano ad alcuna rete.

La campagna prevede come principali attività:

- favorire il sostegno reciproco tra le città europee per quanto riguarda la progettazione, lo sviluppo e l'applicazione di politiche orientate alla sostenibilità;
- raccogliere e diffondere informazioni sugli esempi positivi a livello locale;
- promuovere il principio della sostenibilità presso altri enti locali;
- aumentare il numero di città che sottoscrivono la carta;
- organizzare annualmente un premio per la "città sostenibile";
- fornire alla Commissione europea suggerimenti relativi alle varie politiche;
- fornire materiale per le relazioni sulle città sostenibili del gruppo di esperti per l'ambiente urbano;
- sostenere gli amministratori locali nell'attuazione delle raccomandazioni e norme emanate in questo settore dall'Unione europea;
- pubblicare un bollettino di informazione della campagna.

Tali attività richiedono l'istituzione di un coordinamento della campagna. Altre organizzazioni sono invitate a sostenere attivamente la campagna.

PARTE III

L'impegno nel processo d'attuazione dell'Agenda 21 a livello locale: piani locali d'azione per un modello urbano sostenibile

Le città europee firmatarie della presente carta si impegnano, sottoscrivendo la presente carta e partecipando alla campagna della città europee sostenibili, a promuovere, nelle rispettive collettività, il consenso sull'Agenda 21 a livello locale entro la fine del 1996, in conformità con quanto stabilito dall'articolo 28 dell'Agenda 21 concordata all'Earth Summit tenutosi a Rio nel giugno 1992. I singoli piani locali di azione contribuiranno all'attuazione del Quinto programma di azione a favore dell'ambiente dell'Unione europea "Per uno sviluppo durevole e sostenibile".

Il processo legato all'Agenda 21 a livello locale si svilupperà lungo le linee indicate nella prima parte della presente carta.

Si propone che il processo di definizione dei piani locali di azione comprenda le seguenti fasi:

- individuazione degli schemi finanziari e di programmazione esistenti nonché di ogni altro piano e programma;
- individuazione sistematica, da realizzarsi facendo ampio ricorso alla consultazione dei cittadini, dei problemi e delle rispettive cause;
- attribuzione di priorità per affrontare i problemi individuati;
- formazione di un punto di vista comune per quanto riguarda un modello sostenibile di collettività attraverso un processo di partecipazione che coinvolga tutti i settori interessati;
- valutazione delle opzioni strategiche alternative;
- adozione di piani locali di azione a lungo termine orientati alla sostenibilità e che comprendano obiettivi misurabili;
- programmazione dell'attuazione del piano, compresa la realizzazione di uno scadenario e l'attribuzione delle diverse responsabilità tra le parti;
- istituzione di sistemi e procedure di relazione e monitoraggio dell'attuazione del piano.

Occorrerà esaminare se i meccanismi decisionali interni ai vari enti locali sono adatti e sufficientemente efficienti da consentire lo sviluppo del processo relativo all'Agenda 21 a livello locale, ivi compresi i piani locali di azione a lungo termine orientati alla sostenibilità. Potrebbero essere necessari degli sforzi per migliorare le capacità degli enti in questione prevedendo in particolare il riesame degli accordi politici, delle procedure amministrative, delle attività sociali e interdisciplinari, della disponibilità di risorse umane e cooperazione tra i diversi enti locali, ivi comprese le associazioni e le reti.

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

- Adriaanse A. (1995), «In Search of Balance», in *Accounting for change*, The New Economics Foundation, London
- Ansoff I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex
- ARPAT (1997), *Verso la relazione sullo stato dell'ambiente*, Firenze
- Arrigoni T., Pierini M., Saragoza C. (1996), *Un futuro per un territorio*, Editrice Leopoldo II, Follonica
- Associazione Intercomunale Val di Cornia (1990), *Coordinamento Strumenti Urbanistici Generali*
- Attanasio R. M., et al. (1997), *Guida alle leggi Bassanini*, Il Sole 24 ore Pirola SpA, Milano
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Bologna
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna
- Bagnasco A., Messori M., Trigilia C. (1978), *Le problematiche dello sviluppo italiano*, Feltrinelli, Milano
- Bagnasco A., Trigilia C. (1985), *Società e politica nelle aree di piccola impresa*, Franco Angeli, Milano
- Baker P. (1993), «Chaos, Order and Sociological Theory», in *Sociological Inquiry*, n. 63
- Basiago A. D. (1995), «Method of Defining Sustainability», in *Sustainable Development*, V.3 n.3
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler, San Francisco
- Bauman Z. (1993), *Postmodern Ethics*, Blackwell, Oxford
- 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
- Beck U. (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt, Suhrkamp.
- Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London
- Bianchi G. (1993), *Requiem per la terza Italia?*, Regione Toscana, Dipartimento Programmazione, paper, Firenze, June 1993
- Bianchi G., Baldi P., Cerilli S. (1996), «Network analysis e network policies: per una ecologia definitoria alla luce della teoria e della pratica» in *Le trasformazioni urbane e regionali tra locale e globale*, Bazzigaluppi G. (ed.), Franco Angeli, Milano
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York
- Blauner R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago University Press, Chicago
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interaction*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall
- Bobbio N. (1984), *Il futuro della democrazia*, Torino

- Bossel H. (1996), «Deriving indicators of sustainable development» in *Environmental Modelling and Assessment*, n. 1
- Brand K. W. (1997), *Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie. Opladen*, Leske + Budrich, (Soziologie und Ökologie Bd. 1)
- Briggs J. (1993), *L'estetica del caos*, Red edizioni, Como
- Butera F. (1997), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano
- CCE (1993), *I Fondi Strutturali Comunitari 1994-1999*, Brussels
- Clegg S. R. (1990), *Modern Organizations*, SAGE Publications, London
- Clementi A. et al. (1996), *Le forme del territorio italiano. (II) Ambienti insediativi e contesti locali*, Laterza, Bari
- Coffey W. J. e Polese M. (1985), «Local Development: conceptual bases and policy implications» in *Regional Studies*, n. 2
- Commoner B. (1972), *Il cerchio da chiudere*, Garzanti Editore, Milano
- Comte A. (1830-1842), *Cours de philosophie positive*, Rouen, Paris
- Coop Toscana Lazio (1997), *Attività di ascolto dei soci-consumatori Coop 1997*, report drafted in April 1997
- Cooper D. E. & Palmer J. A. (1998), *Spirit of the environment*, Routledge, London
- Corso Euroform – Val di Cornia (1994-1996), rapporti vari
- Crespi F., Segatori R., Bottacchiari V. (1975), *Il lavoro a domicilio*, De Donato, Bari
- 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*
- Daudi P. (1990), «Con-versing in Management's Public Place», in *Scandinavian journal of management*, V.6 n.4
- De Bono E. (1981), *Il pensiero laterale*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano
- De Jouvenel B. (1968), *Arcadie. Essais sur le mieux-vivre*, Futurible, SEDEIS, Paris
- De Marchi A. (1992), *Ecologia funzionale*, Garzanti, Milano
- De Marco C., Talamo M. (1976), *Lavoro nero. Decentramento a lavoro a domicilio*, Mazzotta Editore, Milano
- Direzione Provinciale del Lavoro, INPS, Camera di Commercio, Provincia, *Rapporto sulla mano d'opera nella provincia di Livorno*, various years;
- Donati P. (1991), «Associazione» in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, vol. I, Treccani, Roma
- Dreborg, K. H. (1996). «Essence of Backcasting» in *Futures*, Vol. 28, No. 9, pp813-828.
- Drucker P. F. (1993), *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer Editori, Milano
- Edel A. (1995), *Ethical Judgment*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey
- Falorni A., Daurù C., Freschi A. C., Pagni R. (1966), *I sistemi territoriali della provincia di Livorno*, IRPET, Firenze
- Floridia A. et al. (1994), *Regolazione sociale ed economie locali: attori, strategie, risorse. Il caso dei distretti conciarci*, Franco Angeli, Milano
- Franchini D., Pozzana G. (1997), *Qualità dell'ambiente e sviluppo regionale in Toscana*, Franco Angeli, Milano
- Freitag M. (1994), «L'Amérique: une société de transition», in *Société*, n. 12/13

- Freschi A.C. (1992), *I centri di servizi alle imprese in Toscana*, Regione Toscana
- Gabbi M. e Terzi A. (1990), *Assessore cercasi*, Edizioni Sipiell, Milano
- Galgano A. (1990), *La Qualità Totale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- Garofoli G. e Mazzoni R. (1994), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazioni*, Franco Angeli, Milano, 1994
- Garrat B. (1994), *The Learning Organization*, HurperCollins Publishers, London
- Gazzola L., Insolera I. (1982), *Parchi naturali. L'esperienza di Rimigliano*, Edizioni delle autonomie, Roma
- Gelatt H. B. (1991), *Creative decision making*, Kogan Page, London
- George S., Weimerskirch A. (1994), *Total Quality Management*, John Wiley & Sons, New York
- Giarini O., Stahel W. R. (1993), *I limiti della certezza*, Etas Libri, Milano
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge (trad. it. *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna, 1994)
- Gouillart F. J., Kelly J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, New York
- Grint K. (1991), *The Sociology of Work*, Polity Press, Cambridge
- Grundy K. J., «Sustainable Management: A Sustainable Ethics» in *Sustainable Development*, Vol. 5 N. 3, 1997
- Gutiérrez-Espeleta E. E. (1995), «The Approximated Sustainability Index», in *Accounting of Change*, The New Economics Foundation, London
- Haeckel E. (1866), *Generelle Morphologie der Organismen*, Verlag von Georg Reimer, Berlin
- Hahne U e Stackelberg K. (1994), *Regionale Entwicklungstheorien. Konkurrierende Ansätze zur Erklärung der wirtschaftlichen Entwicklung in Regionen*, EURES, Freiburg, discussion paper 39
- Hahne U. (1985), *Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale. Zu den Chancen "endogener" Entwicklungsstrategien. München*, (Schriften des Instituts für Regionalforschung der Universität Kiel, Bd. 8)
- Hammer M., Champy J. (1994), *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealy Publishing, London
- Handy C. (1989), *The age of unreason*, Arrow, London
- Handy C. (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books, Middlesex
- Handy C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston; *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London
- Harrison P. (1993), *The Third Revolution*, Penguin Books, Middlesex
- Hassard J., Parker M. (1993), *Postmodernism and Organizations*, SAGE Publications, London
- Hawley A. (1944), *Human Ecology*
- Hays S. (1994), «Structure and Agency and the Sticky Problem of Culture», in *Sociological Theory*, n. 12
- Hickling A. (1975), *Managing Decisions*, Mantec Publications, Rugby
- Hicks J.R. (1946) *Value and Capital: An Inquiry Into Some Principles of Economic Theory*, Oxford University Press, Oxford
- Hobsbawm E. (1994), *Age of Extremes*, Michael Joseph, London
- Homann K. (1996), *Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee? Vortrag auf der Tagung 'Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit'*, Freiburg 19-20. 3. 1996. BMWI, Bundesministerium für Wirtschaft, o.O. (Manuskript)

- IUCN / UNEP, United Nations Environment Programme/ WWF, World Wide Fund for Nature (1991), *Caring for the Earth. A Strategy for Sustainable Living*, CH-Gland.
- Jacobs M. (1991), *The Green Economy*, Pluto Press, London
- Jameson F. (1984), «Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism», in *New Left Review*, n. 146
- Jantsch E. (1979), *Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist*, Hanser, München
- Kaku R. (1996), «Il Kyosei delle imprese», *Il Sole 24 ore*, 31 July 1996
- Karas J. et al. (1995), *New Directions for Structural Funds*, The New Economics Foundation, London
- Kennedy P. (1988), *The Rise and Fall of the Great Powers*, Collins Publishing Group, London
- Khan M. A. (1995), «Sustainable Development: The Key Concepts, Issues and Implications», in *Sustainable Development*, V.3 n.2
- Kollek R., Tappeser B., Altner G. (1986), *Die ungeklärten Gefahrenpotentiale der Gentechnologie. Dokumentation eines öffentlichen Fachsymposiums vom 7.-9. März 1986 in Heidelberg*. München: J. Schweitzer Verlag. (Gentechnologie, Chancen und Risiken 10)
- Kosko B. (1993), *Fuzzy Thinking: The New Science of Fuzzy Logic*, Hyperion
- Kuhn T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions* (trad. it. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1969)
- Lash S. (1990), *Sociology of Postmodernism*, Routledge, New York
- LRDP (1995), *Lessons from LEDA Programme*, London
- Lutz B. (1984), *Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*, Frankfurt/Main
- Lyotard J. F. (1984), *The Postmodern Condition*, University of Minnesota Press, Minneapolis (trad. it. *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano, 1991)
- Macgillivray A. (1995), ed., *Accounting for Change*, The New Economics Foundations, London
- Malthus T. R. (1798), *Essay on the Principle of Population*
- Martell L. (1994), *Ecology and Society*, Polity Press, Cambridge
- Marx K. (1859), *Critique of Political Economy*
- McHugh P. et al. (1995), *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*, Wiley & Sons, Chichester
- Meadows D. (1972), *I limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano
- Mill J. S. (1857), *Principle of Political Economy*, Parker, London
- Mill J. S. (1866), *Three Essays on Religion*, New York
- Mill J. S. (1963 - 1977), *Nature* in 10° Volume di *Collected Works*, University of Toronto Press, Toronto
- Milton K. (1996), *Environmentalism and Cultural Theory*, Routledge, London
- Minc A. (1993), *Le Nouveau Moyen Age*, Gallimard, Paris
- Morin E. (1994), *Terra-Patria*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London

- Nonaka I. (1991), «The Knowledge-Creating Company», in *Harvard Business Review*, November - December
- Norbert E. (1939), *The Civilizing Process*
- Norgard R. B. (1994) *Development betrayed. The end of progress and a coevolutionary revisioning of the future*, London
- O'Neill J. (1995), *The poverty of postmodernism*, Routledge, London
- OECD (1985), *The role of local government authorities in economic and employment development*, Paris
- OECD (1985a), *ILEs: a challenge to public employment services*, Paris
- OECD (1986), *Employment Creation Policies: New roles for cities and towns*, Paris
- OECD (1993), *Territorial Development and Structural Change*, Paris
- OECD (1993a), *Partnership: the key to job creation (Experiences from OECD Countries)*, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, Paris
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley, Reading
- Pantaleoni M. (1913), *Definizione dell'economia. Una prolusione*, Castellani, Roma
- Paolucci G. (1993), *Tempi postmoderni*, Franco Angeli, Milano
- Park R. E., Burgess E. W. (1936), «Human Ecology», in *American Journal of Sociology*
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York
- Pearce et al. (1990), *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Elgar, Aldershot
- Perman R. et al. (1996), *Natural Resources & Environmental Economics*, Longman, New York
- Peters T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Pan Books, London
- Peters T. J. , Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row
- Pigou (1920), *The economics of welfare*, MacMillan, London
- Piore M. J. e Sabel C. F. (1984), *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, New York
- Pizziolo G. (1992), «Il sistema ambientale della Maremma Toscana: una lettura ecologica» in *Parametro* n. 193 / 1992
- Pizziolo G. (1996), «Quadro di riferimento ambientale e programmazione delle risorse della Provincia di Livorno» in *Lo stato dell'ambiente in Toscana*, Atti Volume 6 (Aree protette), Edizione Regione Toscana, Firenze
- Polany M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan, London
- POSSUM Consortium (1997), *POSSUM Deliverable 2. Development of Transport Policy Scenarios - the Images of the Future*. Deliverable submitted to the European Commission DGVII (Strategic Research), Brussels, December.
- Prigogine I. e Stengers I. (1981), *Dialog mit der Natur. Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens*, Piper, München
- Prittitz V. (1993), «Katastrophenparadox und Handlungskapazität. Theoretische Orientierungen der Politikanalyse» in Héritier A., *Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung*, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Ranchor Prime (1994), *Hinduism and Ecology*, Motilal Banarsidass Publishers, Delhi
- Rienstra, S. (1998). *Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Economics, Free University of Amsterdam.

- Ritzer G. (1996), *Modern Sociological Theory*, The McGraw-Hill Companies, New York
- Robertson J. (1985), *Future Work*, Gower Publishing Company, Hants
- Rossi P. (1991), Civiltà, *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Treccani, Roma
- Ruocco M. (1997), *Indicatori socio-economici dei comuni e della provincia di Livorno (anni 1991-1996) e Relazione economica 1996*, Camera di Commercio di Livorno
- Sachs W. (1989), *Zur Archäologie der Entwicklungsidee* o.O.: Entwicklungspolitischer Informationsdienst des Ev. Pressedienstes
- Samson P. (1995), *The Concept of Sustainable Development*, in Internet «mailto:gci@unige.ch», Copyright ©, Green Cross International
- Sani G. (1996), «Partecipazione politica» and Ceri P., «Partecipazione sociale» in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, vol. VI, Treccani, Roma
- Schmidt S.J. (1987), *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*, Suhrkamp, Frankfurt
- Senge P. et al. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Serageldin I. (1993), *Developmental Partners: Aid and Cooperation in the 1990s*, SIDA, Stockholm
- Simon G. (1993), «Amiamo per poter lavorare», in *Die Zeit* (trad. it. *Internazionale* del 28-12-93)
- Smith A. (1776), *Wealth of Nations*, Random House, New York
- Smith N. I. (1994), *Down-to-earth strategic planning*, Prentice Hall, Sydney
- SRS (1995), *Guida alle iniziative locali per l'occupazione - Come creare la propria attività e la propria impresa*, Edizioni Regione Toscana, Firenze
- Strati A. (1996), *Sociologia dell'organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Strati A. and F. (1990), «Active employment policies in Europe», in *Social Policy & Administration*, V.24 n.2
- Strati F. (1987), *Politiche del lavoro e iniziative locali per l'occupazione*, Regione Toscana, Firenze
- Tiwari D. N. (1995), «Measurement of Sustainability Indicators», in *Accounting for Change*, The Mew Economics Foundation, London
- Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Bantam, New York
- Tognarini I. (1997), *La proletaria*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli
- Touraine A. (1984), *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris
- Touraine A. (1992), *Critique de la modernité*, Fayard, Paris
- Touraine A. (1994), *Qu'est-ce que la démocratie?*, Fayard, Paris
- Turner R. K. et al. (1994), *Environmental Economics*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- UE (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) 250 def., Brussels 13.06.1995
- Varela F. J. (1979): *Principles of Biological Autonomy*, Elsevier North Holland, New York - Oxford
- Wallace R. (1761), *Various Prospects of Mankind, Nature and Providence*
- Washington Post, *World's richest people live on tiny Pacific isle*, 3 July 1970
- Watzlawick P. (1986), *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*, Piper, München

- WCED (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford
- Weaver C. (1984), *Regional Development and the Local Community: Planning, Politics and the Social Context*, John Wiley & Sons Chichester, New York
- Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London
- Wheeler D., Sillanpää M. (1997), *The Stakeholder Corporation*, Pitman, London
- Wilson E. O. (1994), «An interview with the father of biodiversity», in *Nature Conservancy*, July - August
- Wolfe A. (1989), *Whose Keeper? Social Science and Moral Obligations*, University of California Press
- World Bank (1986), «Environmental aspects of bank work», in *The World Bank Operations Manual Statement OMS .36*
- WWF (1993), *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues and Criteria*, WWF, Gland

INSTRUMENTS FOR SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT
A EUROPEAN RESEARCH PROJECT FUNDED BY DG XII

Forthcoming Publications

Herewith, I order the following publications:

_____ **Instruments for Sustainable Regional Development**

The INSURED Project - Final Report

Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1998), EURES Report 9, Freiburg i.Br. 180 p., 40,-- DM

_____ **Instrumente für eine nachhaltige Regionalentwicklung**

Das INSURED-Projekt – Schlußbericht (deutsch / englisch)

Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1998), EURES-Report 10, Freiburg i.Br. 180 S., 40,-- DM

_____ **The Mid West Region of Ireland**

An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development

Gerry P. Sweeney et al. (1998), EURES discussion paper dp-66, Freiburg i.Br. 62 p., 20,-- DM

_____ **Lower Styria**

An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development

Robert Lukesch et al. (1998), EURES discussion paper dp-67, Freiburg i.Br. 39 p., 15,-- DM

_____ **Tuscany / Val di Cornia**

An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development

Filippo Strati et al. (1998), EURES discussion paper dp-68, Freiburg i.Br. 184 p., 40,-- DM

_____ **Central Hessen**

An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development

Rainer Röder and Ruggero Schleicher-Tappeser (1998), EURES discussion paper dp-69, Freiburg i.Br. 80 p., 25,-- DM

_____ **Mittelhessen**

Eine INSURED-Fallstudie zur nachhaltigen Regionalentwicklung

Rainer Röder und Ruggero Schleicher-Tappeser (1998), EURES discussion paper dp70, Freiburg i.Br. 100 S., 25,-- DM (translation of dp-69)

_____ **Regional Development: Overview on five European Regions**

An INSURED Document

Robert Lukesch et al. (1998), EURES discussion paper dp-71, Freiburg i.Br. 50 p., 20,-- DM

_____ **The EU Agricultural Policy**

An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development

Jim Walsh (1998), EURES discussion paper dp-72, Freiburg i.Br. 16 p., 10,-- DM

_____ **Sustainable Regional Development: An Integrated Approach**

Ruggero Schleicher-Tappeser et al. (1997), EURES discussion paper dp-60, Freiburg i.Br. 148 p., 35,-- DM

Name, Adress

Date

Signature

EURES Service, Basler Str. 19, D-79100 Freiburg, Fax +49-761-70441-44, e-mail freiburg@EURES.de,
www.eures.de