

**PROPOSTA DI FATTIBILITÀ PER UNA
GESTIONE IMPRENDITORIALE SOCIALE
DEL PARCO MINERARIO NATURALISTICO DI
GAVORRANO E PER L'AVVIO DI PRIME
SPERIMENTAZIONI**

Settembre 2000

Via G. B. Amici, 20
I - 50131 Firenze
Telefono (0039) 055.5000606
telefax (0039) 055.5002202
e-mail SRS@dada.it
www.srseuropa.it

C.F. e P. IVA
04540090489
CCIAA 481273
REA 476646

Questa pubblicazione raccoglie i seguenti materiali prodotti in varie fasi di lavoro:

- **ipotesi di business plan**
- **analisi del contesto locale**
- **analisi della domanda turistica**
- **orientamento al turismo sostenibile**

Essi sono presentati come moduli autonomi (numerazione separata), l'uno a supporto degli altri.

Coordinamento scientifico: Filippo Strati.

Realizzazione a cura di Filippo Strati, Claudio Pozzi e Marta Franci.

Specifico riconoscimento a Giacomo Nardi per la sua partecipazione volontaria.

Si ringraziano tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione dei suddetti elaborati, in particolare:

- le 40 persone intervistate
- il Sindaco di Gavorrano, Dr Alessandro Fabbrizzi
- l'architetto Dr.ssa Elisabetta Lenzi dell'Amministrazione Comunale
- i responsabili dei progetti esecutivi del Parco

**Proposta di fattibilità per una gestione imprenditoriale
sociale del Parco Minerario Naturalistico di Gavorrano
e per l'avvio di prime sperimentazioni**

***PROPOSTA DI PIANO AZIENDALE
(BUSINESS PLAN) DEL PARCO***

Settembre 2000

Indice

1. Introduzione	1
2. Finalità ed orientamenti strategici per lo sviluppo del Parco	2
3. Potenzialità espresse dal contesto locale	5
4. Ipotesi di "paniere - tipo" e "cliente - tipo" del Parco	8
5. Ipotesi di gestione delle prime attività legate al Parco	11
6. Ipotesi di punto di pareggio delle attività legate al Parco	13
7. Ipotesi di marketing del Parco	19

1. INTRODUZIONE

Le analisi svolte nei documenti elaborati dallo SRS sono alla base di questa proposta di *business plan*, relativa alle prime attività del Parco di Gavorrano.

Si tratta dei documenti:

- Materiali di riferimento riguardanti l'orientamento alla filiera del turismo sostenibile, contenente suggerimenti base per la creazione di una Carta di Gavorrano per rendere visibile e coerente un percorso verso la sostenibilità delle iniziative e dei progetti in corso (Aprile 2000);
- Il contesto locale e le azioni per lo sviluppo sostenibile, contenente risultati, valutazioni e proposte scaturite a seguito dell'analisi sul campo effettuata tramite intervista a 40 testimoni privilegiati (Agosto 2000);
- Analisi della domanda turistica, contenente una valutazione sulle potenzialità di mercato del Parco di Gavorrano (Agosto 2000).

Ad essi dovrà quindi farsi riferimento per un approfondimento degli argomenti qui di seguito trattati:

- Finalità ed orientamenti strategici per lo sviluppo del Parco
- Potenzialità espresse dal contesto locale
- Ipotesi di "paniere - tipo" e "cliente - tipo" del Parco
- Ipotesi di gestione delle prime attività legate al Parco
- Ipotesi di Punto di pareggio delle attività legate al Parco
- Ipotesi di marketing del Parco

2. FINALITA' ED ORIENTAMENTI STRATEGICI PER LO SVILUPPO DEL PARCO

FINALITA' DEL PARCO

Il Parco, sia nelle intenzioni delle autorità locali, sia nelle aspettative degli attori locali intervistati, è oggi visto come un'importante e reale occasione per la riconversione dello sviluppo locale di Gavorrano.

Pur con diversi gradi di consapevolezza e conoscenza, esiste una diffusa percezione della necessità di esplicitare un chiaro orientamento strategico verso lo sviluppo sostenibile, nei termini attualmente discussi in ambito internazionale ed europeo.

Al Parco viene quindi assegnato un ruolo di stimolatore ed animatore di un percorso di lungo periodo, finalizzato a dare opportunità ed esempi in grado di costruire capacità basilari del contesto locale, riferendosi al futuro ed alle prossime generazioni.

Il Parco agisce soprattutto sulla filiera turistica che, per sua natura, coinvolge ed attraversa altre varie filiere, ad esempio quelle dell'agricoltura, della ristorazione e dell'ospitalità, delle produzioni artigianali, dell'uso delle risorse naturali (idriche, energetiche, paesaggistiche, etc.).

In sintesi, il Parco costituisce l'opportunità di avviare il percorso verso la sostenibilità dello sviluppo locale di Gavorrano, iniziando dalla filiera turistica.

L'ipotesi di *business plan* è quindi ancorata alle suddette finalità. Esse possono essere esplicitate in termini di visione strategica (il *perché* del Parco) e di missioni (il *come* del Parco).

La visione del Parco, qui suggerita, è quella del:

miglioramento della qualità della vita delle generazioni presenti e future di Gavorrano, in un rapporto di reciproca collaborazione con altri contesti locali per lo sviluppo di eque opportunità basate sulla valorizzazione delle identità locali (risorse socioculturali, economiche ed ambientali)

La missione del Parco, qui suggerita, è quella di:

essere una struttura di riferimento per l'elaborazione e l'implementazione di progetti di sviluppo locale sostenibile, tramite il coinvolgimento degli attori e delle comunità di Gavorrano, la creazione di reti e la organizzazione di strette collaborazioni con altre realtà italiane ed estere

ORIENTAMENTI STRATEGICI

Gli orientamenti strategici, per perseguire la suddetta visione e mettere in pratica la relativa missione del Parco, si concentrano sulle componenti basilari che rendono sostenibile la filiera del turismo.

Turismo sostenibile è quello che	integra 10 componenti basilari di orientamento alla sostenibilità
<ul style="list-style-type: none"> • <i>valorizza ed utilizza le risorse endogene (cultura, storia, tradizioni, ambiente naturale, sociale, economico)</i> 	<p>Ambiente: impatto ambientale</p> <p>Economia: impatto sul benessere economico</p> <p>Socio-cultura: impatto sul benessere sociale e culturale</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>senza compromettere l'integrità e le potenzialità del territorio, nell'interesse delle attuali e delle future generazioni</i> 	<p>Equità sociale: pari opportunità all'interno della comunità locale</p> <p>Equità interlocale: pari opportunità tra comunità diverse</p> <p>Equità intertemporale: pari opportunità tra generazioni presenti e future</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>attivando tra offerta e domanda di turismo un processo interattivo di scambio di conoscenza e di apertura culturale</i> 	<p>Diversità: valorizzazione delle identità locali</p> <p>Sussidiarietà: combinazione tra approcci <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i></p> <p>Partnership e networking: cooperazione tra attori locali, creazione di reti, alleanze, etc.</p> <p>Partecipazione: coinvolgimento delle comunità ospitanti e dei turisti</p>

È sulla base di tali componenti che deve essere definita una "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano", condivisa dagli operatori della filiera, dall'amministrazione comunale e, più in generale, dalle comunità sociali interessate.

La Carta è il documento di riferimento per:

- completare i lavori relativi al Parco
- gestire la manutenzione ordinaria e straordinaria del Parco, apportando modifiche, integrazioni ed innovazioni tecnologiche e strumentali
- indirizzare le prime attività del Parco
- organizzare la gestione delle suddette attività, stabilendo convenzioni con imprese locali
- stringere rapporti di collaborazione con imprese della filiera turistica
- stimolare nuovi progetti ed iniziative di sviluppo locale, a partire dalle filiere collegate a quella turistica

- avviare il processo teso al raggiungimento della certificazione di qualità ambientale del territorio di Gavorrano (ISO o EMAS), a partire dalla certificazione del Parco e delle attività in esso sviluppate (ad esempio, ristorazione, etc.)

Nei materiali forniti dallo SRS, è riportata una serie di "ingredienti" per facilitare l'elaborazione della Carta. Essa deve però essere un altro prodotto rispetto a quanto suggerito a titolo esemplificativo; un nuovo prodotto che nasce dal coinvolgimento e dalla partecipazione degli attori, delle comunità e delle autorità locali di Gavorrano.

A tal fine è molto utile adottare la definizione di turismo sostenibile riportata più sopra. Essa è, infatti, articolata nell'integrazione di 10 componenti di orientamento alla sostenibilità dello sviluppo. Tale definizione consente, quindi, l'evoluzione del processo di analisi, progettazione, valutazione e monitoraggio per tutte le altre filiere di attività, facilitandone l'integrazione in un piano di sviluppo di area.

Anche questo business plan è finalizzato alla suddetta definizione, contribuendo all'impiego del *SQM*® (*Sustainable Quality Management*), come di gestione della qualità sostenibile del Parco.

3. POTENZIALITA' ESPRESSE DAL CONTESTO LOCALE

Tramite intervista a 40 attori locali, è stata compiuta un'indagine sull'orientamento allo sviluppo sostenibile, sulle caratteristiche del potenziale sociale e sulle dinamiche di trasformazione.

Indicazioni e suggerimenti formulati dai suddetti attori sono stati riorganizzati seguendo sempre il metodo *SQM® (Sustainable Quality Management)*.

Sono, così scaturite alcune azioni ed è stato possibile ipotizzare gli strumenti necessari per la loro messa in pratica, nel cui ambito il Parco può rivestire uno specifico ruolo.

AZIONI A FAVORE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

37 sono le azioni scaturite dall'indagine per avviare il percorso verso lo sviluppo sostenibile di Gavorrano. Esse hanno implicazione sulle filiere locali, inclusa quella del turismo.

Esse si concentrano, con intensità diversa, nell'uso di 6 leve di trasformazione per orientare verso lo sviluppo sostenibile, i fattori chiave del potenziale sociale locale.

Leve di trasformazione	Numero delle azioni
Apprendimento continuo ed aperto	8
Orientamento al risultato	7
Sviluppo della comprensione dei problemi	6
Negoziiazione e co-decisione delle scelte	6
Creazione di una visione condivisa di sviluppo locale	5
Orientamento al cliente	5
Totale azioni	37

Si tratta di azioni che riguardano le seguenti principali modalità d'intervento:

- assistenza tecnica
- comunicazione attiva, inclusiva cioè di informazione capillare e diretta (newsletter, televisione, Internet, visite, etc.), sensibilizzazione, animazione culturale, discussione pubblica (assemblee, dibattiti, incontri, riunioni, seminari)
- consulenza per innovazione e diversificazione (banca di opportunità)
- cooperazione tra imprese e tra soggetti pubblici, sociali e privati
- diffusione di nuova cultura imprenditoriale (consapevolezza, codici deontologici per la qualità, etc.)
- finalizzazione degli investimenti (linee di credito verdi e di finanza, etc)
- formazione, orientamento professionale, educazione
- marketing territoriale
- progettazione iniziative locali significative
- ricerca (inchieste, interviste, monitoraggio delle necessità, verifica dei risultati)
- scambio e capitalizzazione delle esperienze (esempi concreti, positivi, locali e di altre realtà sociali, inclusi Parco e Patti Territoriali, relazioni interlocali, interregionali ed internazionali, viaggi di conoscenza)
- semplificazione amministrativa ed efficienza organizzativa

Tutte le 10 componenti dello sviluppo sostenibile sono interessate dalle suddette azioni, secondo il seguente ordine di intensità

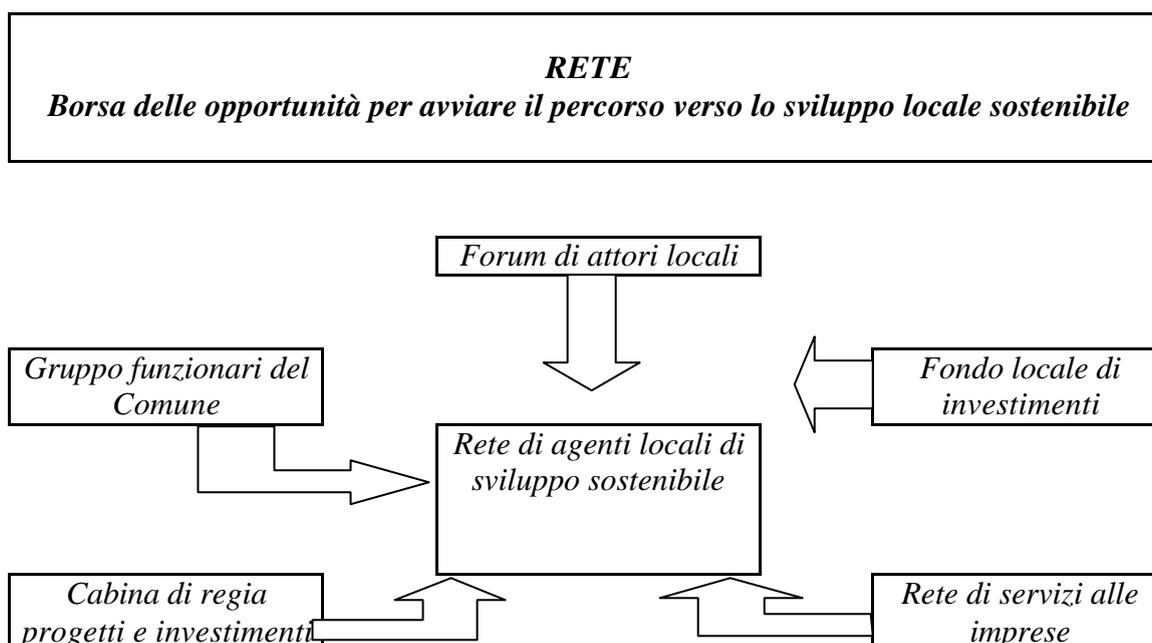
Orientamento allo sviluppo sostenibile	Numero delle azioni
Ambiente	5
Equità interlocale	5
Equità intertemporale	5
Equità sociale	4
Sussidiarietà	4
Partnership e networking	4
Socio-cultura	3
Diversità	3
Economia	2
Partecipazione	2
Totale azioni	37

STRUMENTI A SOSTEGNO DELLE AZIONI

A sostegno delle suddette azioni, sono suggeriti alcuni strumenti, quali:

- un gruppo di lavoro permanente (*forum*) formato da attori locali, animatori ed esperti; compito del *forum* è di catalizzare interessi ed orientamenti ed alimentare la ricerca per la definizione di una visione di sviluppo sostenibile, da discutere in appositi gruppi di lavoro e *scenario workshops* (laboratori di scenari) affinché sia condivisa dalla comunità locale, identificando i percorsi necessari e fattibili per raggiungerla (cioè le missioni degli attori locali interessati, la strumentazione e le azioni di supporto).
- un gruppo di funzionari del Comune, con la missione di attivare l'amministrazione per la semplificazione (normativa e procedurale) e l'efficienza organizzativa, finalizzata al potenziamento delle capacità delle comunità sociali locali (applicando i principi della sussidiarietà)
- una cabina di regia locale per coordinare progetti ed investimenti
- una rete di servizi alle imprese diffusa sul territorio (con sportello unico telematico), con particolare attenzione per le nuove e piccole imprese, in grado di fornire consulenza (per la creazione di reti di collaborazione, il marketing territoriale, la certificazione EMAS / ISO), ricerca e sviluppo (per innovazione, diversificazione, *Life Cycle Analysis*, cioè analisi - intervento sui cicli di vita di prodotti, processi, etc.)
- una rete tra istituti di credito e Comune per l'alimentazione di un "fondo locale di investimenti" ed un Premio "Gavorrano Sostenibile"
- una rete di agenti di sviluppo locale che stimoli permanente gli organismi suddetti, coinvolga l'amministrazione comunale, gli attori e le comunità locali ai fini della elaborazione e dell'implementazione dell'Agenda Locale 21, coordini la diffusione della conoscenza necessaria, tramite vari strumenti alla cui realizzazione e gestione sono responsabilmente chiamati a partecipare tutte le componenti del sistema; si tratta, in particolare, di *newsletter*, video, CD ROM, sito Internet, *banca delle idee e delle buone pratiche*, *vedetta internazionale* (per ricerca e trattamento delle informazioni sullo sviluppo sostenibile come esperienze di altre aree locali, finanziamenti ed agevolazioni di varia natura, assistenza tecnica ed operativa, etc.).

L'architettura del sistema a rete è, quindi, raffigurabile nel seguente schema.



RUOLO DEL PARCO

Il Parco diventa l'occasione per avviare e sperimentare il suddetto quadro di azioni e strumenti, partendo da un primo impegno: l'elaborazione della "*Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano*". Essa costituisce l'esemplificazione di come procedere verso un obiettivo più impegnativo: l'elaborazione dell'*Agenda Locale 21 di Gavorrano* e l'avvio delle procedure per la certificazione territoriale di qualità (ad esempio, ISO 14001 ed EMAS).

Quindi, il Parco non è solo struttura fisica e sede di servizi per la filiera turistica, bensì riveste un ruolo di "incubatore" iniziale di animazione locale e supporto ad iniziative di sviluppo sostenibile in vista di un progressivo evolvere organizzativo del suddetto sistema a rete. In breve, è una componente che stimola e supporta "l'agenzia di sviluppo locale sostenibile a rete".

4. IPOTESI DI "PANIERE-TIPO" E "CLIENTE-TIPO" DEL PARCO

L'analisi della domanda turistica, probabilmente attratta dalle attività del Parco, ha consentito di formulare le seguenti ipotesi di "paniere - tipo" e "cliente - tipo".

PANIERE - TIPO

Si tratta dell'offerta del prodotto turistico "Parco", costituito dalle attività svolte specificatamente nei siti del Parco delle Rocce e di Ravi Marchi.

Allo stato attuale, si ipotizzano le seguenti attività di base:

- culturali legate alla civiltà industriale e mineraria del luogo (musei)
- sociali, educative e ludiche legate a sport (scuola delle rocce), intrattenimenti ed esibizioni (anfiteatro), didattica e conferenze (sala dorr grande)
- educative e ricreative legate al godimento dell'ambiente naturale e paesaggistico del luogo (musei, giardini, passeggiate, etc.)
- gastronomiche legate alla cucina locale (ristorante)

A tali attività vanno aggiunte quelle di "incubatore" iniziale di sviluppo sostenibile. Sono attività da gestire in rapporto costante con il Comune e gli altri attori locali (imprenditori, amministratori, rappresentanti di comunità sociali, di associazioni ambientaliste, sociali, culturali ed economiche). Esse riguardano in modo particolare:

- animazione locale
- supporto per l'elaborazione della "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano"
- formazione delle persone responsabilizzate dal Comune e dagli altri attori locali ad essere operatori del sistema a rete di "agenzia di sviluppo locale sostenibile"
- consulenza per la tessitura di tale rete
- sperimentazione di supporto ed assistenza tecnica per la promozione di iniziative locali innovatrici

CLIENTE - TIPO

Il suddetto paniere - tipo (il cui dimensionamento è dettagliato più avanti) si rivolge ad un cliente - tipo composto da "visitatori del Parco", da separare, per finalità di azione e convenienza di progettazione, da quello relativo agli "attori di sviluppo locale".

L'analisi di mercato relativa ai visitatori raffigura un "cliente - tipo" prevalentemente orientato (e motivato) alla natura (in cui è incluso anche lo sport), all'arte ed alla cultura (in cui è inclusa anche la cucina).

È un cliente - tipo il quale, in genere, rifugge da ambienti confusionari e da prodotti di massa e banalizzati.

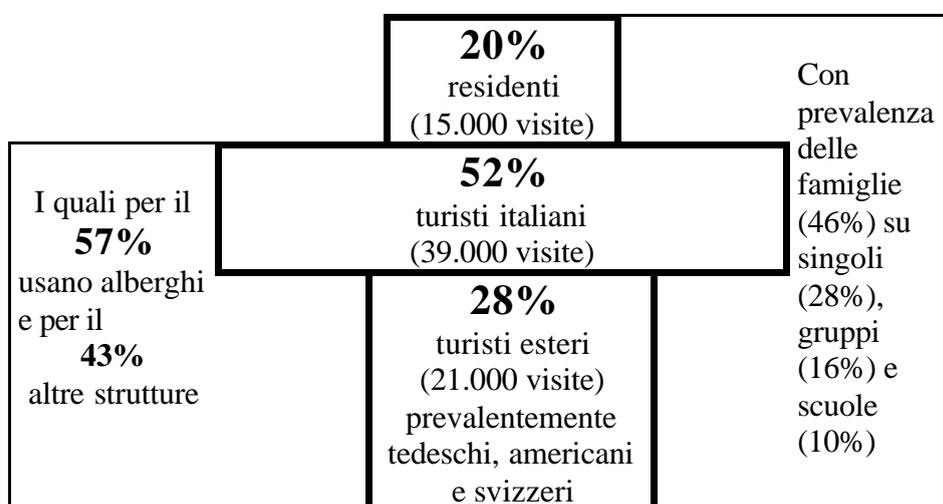
Egli vuole autogestire in qualche modo la vacanza, la visita, il tempo libero a disposizione (personale e della famiglia); è attento al rapporto tra prezzo e qualità.

Prevale, in tale profilo, l'influenza di turisti veri e propri (persone non del luogo) rispetto a quella delle comunità locali.

Si può ipotizzare che questi ultimi possano essere attratti da tutto il "paniere - tipo" offerto dal Parco, pur con gradazione diversa per territorio di provenienza (nazionalità). Da varie indagini motivazionali, risulta una buona e crescente sensibilità per i luoghi di cultura (configurabile nelle attività dei musei, dell'anfiteatro e della sala d'ora grande), per i luoghi con un sano ambiente naturale (configurabile nell'architettura complessiva del Parco), per la gastronomia locale (configurabile nelle attività del ristorante e nel ristoro) ed anche per attività ludiche e sportive (scuola di roccia).

Si può ipotizzare che le comunità locali possano essere attratte dalle novità (rispetto alla vita quotidiana) offerte dalle attività del parco in termini di esibizioni ed intrattenimenti (anfiteatro), sport (scuola di roccia) ed, in parte, conferenze (sala d'ora grande). Gli altri prodotti (civiltà industriale e mineraria, godimento dell'ambiente naturale e paesaggistico, cucina locale) sono già, in gran misura, di diretta utilizzazione quotidiana da parte della popolazione locale adulta. Essi, però, sono ancora in larga parte ignoti alle nuove generazioni (scuole).

Il profilo del cliente - tipo "visitatore del Parco" sarebbe così composto



L'ipotesi numerica delle quote di attrazione del Parco è stata formulata considerando che:

- il profilo di cliente - tipo che emerge da tale bozzetto, è portatore di tendenze particolarmente radicate in fasce "consapevoli" di turisti e popolazione locale; sono quelle fasce ragionevolmente più vicine di altre ai concetti di sostenibilità, ove le attività turistiche si intrecciano con le altre nell'integrazione tra le tre principali dimensioni di sviluppo locale: economica, ambientale e socioculturale;
- l'iniziativa Parco è sostenibile se si integra bene nelle prospettive di sviluppo endogeno auto - determinato dalle comunità locali; l'iniziativa Parco, in tale prospettiva, vive e si alimenta tramite l'attrazione di clienti dal flusso turistico che la circonda e dalle proprie comunità locali;
- vari fattori concorrono ad ipotizzare un limite oltre il quale la suddetta sostenibilità potrebbe entrare in crisi; tra tali fattori rientrano: prodotto turistico in questione, andamento del numero di visite in casi e studi similari, indagini sulle motivazioni turistiche, tassi di crescita dei vari tipi di turismo, grado di accessibilità territoriale, rapporto numerico tra turisti ed abitanti delle aree interessate dal Parco.

La valutazione di quanto espresso ai suddetti punti consente di ipotizzare una crescita in termini quantitativi nel seguente modo:

Quote di attrazione del Parco in un anno (scenario base - dati 1998)					
Anno	% su residenti	% su turisti	Visite da residenti	Visite da turisti	Totale generale
Primo	0,4%	0,7%	4.000	16.000	20.000
Terzo	0,8%	1,6%	9.000	36.000	45.000
Quinto	1,4%	2,6%	15.000	60.000	75.000

Costoro proverebbero dalle seguenti aree turistiche, seguendo l'attuale ripartizione per APT:

- APT6 (Grosseto) 42%
- APT7 (Livorno) 27%
- APT 9 (Pisa) 16%
- APT 10 (Siena) 13%
- APT 15 (Amiata) 2%

Si può anche ipotizzare lo sviluppo quantitativo di cliente - tipo relativo agli "attori di sviluppo locale". Egli è coinvolto direttamente nella costruzione del sistema a rete di "agenzia di sviluppo locale sostenibile", secondo le seguenti quote di partecipazione nel corso dei cinque anni:

Quote di ripartizione del cliente - tipo "attore di sviluppo locale"				
Caratteristiche	Primo anno, numero:	Terzo anno, numero:	Quinto anno, numero:	Ripartizione percentuale su totale dei cinque anni
Amministrazione comunale (funzionari ed amministratori)	5	2	0	5%
Varie associazioni di interessi sociali, culturali, ambientali ed economici (rappresentanti e funzionari)	10	5	0	10%
Strutture coinvolte nei processi di sviluppo, ad esempio banche (funzionari)	2	3	0	5%
Imprese (titolari e collaboratori)	5	10	30	40%
Comunità e categorie sociali (in particolare giovani e donne)	8	15	20	40%
	30	35	50	100%

5. IPOTESI DI GESTIONE DELLE PRIME ATTIVITA' LEGATE AL PARCO

Il Parco richiede una gestione a rete, per garantire contemporaneamente unità strategica ed autonomia operativa.

La struttura a rete risponde alle esigenze ed ai suggerimenti emersi nelle varie fasi del lavoro svolto ed, in particolare, da quella relativa all'analisi del contesto locale.

UNITA' STRATEGICA

Il Parco deve avere una strategia di lungo periodo, condivisa dagli attori e dalle comunità locali.

Tale strategia:

- risponde ad una visione (il *perché* del Parco) ed alle relative missioni (il *come* del Parco) discusse ed approvate tramite le modalità di intervento che supportano il marketing (si veda sopra); in tale direzione, all'inizio di questo *business plan* sono stati offerte alcune ipotesi esemplificative;
- si articola nella "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano", condivisa dagli operatori della filiera, dall'amministrazione comunale e, più in generale, dalle comunità sociali interessate.

È sulla base dell'insieme dei suddetti documenti che vanno stabilite tutti gli accordi, le convenzioni ed i contratti per la gestione operativa.

AUTONOMIA OPERATIVA

La strategia fa da collante per la realizzazione di un sistema stellare di attività.

Occorre sempre ricordare che un sistema si definisce in termini di fluidità e qualità relazionale tra le sue componenti.

Esse devono essere autonome ed interdipendenti, avendo nel proprio DNA organizzativo (struttura, finalità e comportamenti) i contenuti basilari dell'insieme (cioè il sistema).

Tali contenuti sono, di nuovo: visione e missioni coerentemente esplicitati nella Carta di Gavorrano.

In altre parole, la Carta è il patto tra gli attori e le comunità locali, ma anche il patto tra imprese, professionisti, collaboratori che saranno coinvolti nella gestione operativa.

In tal modo si determina una struttura co-evolutiva, ossia capace di crescere e svilupparsi coerentemente, proprio perché sono chiari i riferimenti (scopi e comportamenti) delle relazioni tra le sue componenti.

È evidente che il loro numero crescerà nel tempo, in ragione dello sviluppo delle attività del Parco.

Inoltre, ci saranno cambiamenti nel numero, nella composizione e nelle relazioni economiche tra componenti. Tale processo va gestito per aumentare la qualità totale del Parco in termini di sviluppo sostenibile.

Il sistema gestionale a rete ha come componenti iniziali:

1. struttura di coordinamento gestionale del Parco; essa è composta da 6 persone (1 come dirigente, 1 come assistente, 1 come segreteria, 3 come manutenzione tecnica diretta)
2. struttura di supporto alla rete di agenti locali di sviluppo; essa è costituita da 2 professionisti incaricati alla formazione ed alla consulenza per lo sviluppo locale
3. ristorante, reception, parcheggio, scuola delle rocce, anfiteatro e museo, pulizie e manutenzione ordinaria; tali attività sono gestite da imprese autonome

Nel caso delle attività di cui al punto 3, contratti sono stabiliti sulla base di apposite convenzioni. Esse includono la Carta come riferimento base per le strategie e un sistema forfetario di imputazione dei costi gestionali del Parco, calcolato sulla base dello spazio occupato e della pressione ambientale nel Parco. Tale calcolo corrisponde all'affitto delle strutture per lo svolgimento delle attività. Specifiche riduzioni dell'ammontare dell'affitto possono essere stabilite in ragione di miglioramenti strutturali, apportati dall'impresa nei termini previsti dalla Carta (ad esempio, impianti ecologici).

Condizioni per il contratto sono:

- certificazione di qualità (ISO / EMAS) dell'impresa; in subordine l'esplicito impegno ad ottenerla;
- profilo dell'impresa in termini di esperienze, aspettative ed impegno all'innovazione di processo e di prodotto;
- business plan

Nel caso delle attività di cui al punto 2, condizioni per il contratto sono le capacità professionali in ambito di sviluppo locale e sviluppo sostenibile.

Le attività di cui al punto 1 sono direttamente gestite dal Parco:

- rispettando i contenuti della Carta;
- impegnandosi ad ottenere la certificazione di qualità (ISO / EMAS);
- elaborando un proprio business plan

6. IPOTESI DI PUNTO DI PAREGGIO DELLE ATTIVITA' LEGATE AL PARCO

L'insieme delle analisi finora esposte consente di elaborare un'ipotesi di *break even point*, cioè del punto di pareggio a cui fa riferimento il *business plan*.

L'ipotesi di riferimento della domanda di visitatori attratti dall'insieme dei siti turistici del Parco è stata valutata in: 75.000 al quinto anno; 45.000 al terzo anno; 20.000 al primo anno.

Le prime attività partiranno nelle aree del Parco denominate "Parco delle Rocce" e "Ravi Marchi".

Altre aree si aggiungeranno progressivamente ed andranno considerate come moduli successivi, sempre rispettando la soglia di sostenibilità, ad oggi valutata di 75.000 visite/persone annue. Ciò significa aggiungere attrazioni in termini di "pacchetti" che si integrano a quelli offerti dal "Parco delle Rocce" e da "Ravi Marchi". Tali attrazioni avranno costi da remunerare con una politica di prezzo in grado di incentivare e consentire una permanenza più lunga del visitatore a Gavorrano.

Per tali motivi, quanto è ipotizzato per le due aree esaminate fa da apripista per quelle successive. Modifiche dovranno essere introdotte a questa prima base di calcolo in termini di costi e prezzi, onde determinare altri punti di pareggio.

L'analisi del punto di pareggio richiede l'individuazione dei costi fissi, della tipologia dei prodotti e servizi offerti dal Parco ("paniere - tipo"), del prezzo e del costo variabile unitario del "paniere - tipo". La determinazione del punto di pareggio è, infine, basilare per individuare ipotesi di condizioni da includere nei contratti e nelle convenzioni con imprese autonome che collaborano al sistema gestionale a rete.

COSTI FISSI DELLE DUE AREE

Occorre attribuire una quota complessiva di investimenti da ripartire in rata annua di ammortamento. Essa è di fondamentale importanza perché i ricavi delle attività legate al Parco consentano di realizzare la manutenzione straordinaria, necessaria per modifiche, integrazioni ed innovazioni (tecniche e tecnologiche) che aumentino la qualità "strutturale" a favore del turismo sostenibile. Si tratta della progressiva corrispondenza del Parco e delle sue attività alla Carta (più sopra richiamata) come percorso che conduce alla certificazione di qualità (ISO / EMAS).

Dati, relativi agli effettivi investimenti finora fatti, non sono al momento disponibili con chiarezza di allocazione territoriale. È, pertanto, necessario procedere a stime ragionevoli, da cui estrarre una quota forfetaria. La stima che è qui presa a riferimento dovrebbe corrispondere a 9 miliardi, ripartiti per il 60% sul Parco delle Rocce e per il 40% su Ravi Marchi. Tali miliardi riguardano circa il 75% degli investimenti complessivi e si riferiscono ad impianti (66%) e attrezzature (9%).

È evidente che l'investimento finora fatto è da considerare come supporto allo sviluppo, un impegno che la collettività (europea, nazionale, regionale e locale) ha assunto nel finanziare il progetto Parco. Quindi, la quota forfetaria deve servire a garantire una continuità nel tempo dell'iniziativa a favore delle future generazioni (equità intertemporale). Questo può avvenire se ogni anno è recuperato e reinvestito almeno il 2% della suddetta quota. Si tratta di una quota annua di ammortamento per investimenti (immobilizzazioni tecniche) equivalente a quasi 180 milioni.

Altre voci di immobilizzazioni sono necessarie. Esse sono espresse secondo una valutazione economica (e non fiscale) producendo quote che riguardano:

- quelle tecniche, per automezzi necessari alla gestione (10 milioni annui, come quota di ammortamento in sei anni di utilità di un investimento di 60 milioni)
- quelle immateriali, per marketing (25 milioni annui, come quota di ammortamento in quattro anni di utilità di un investimento di 100 milioni) e per spese di costituzione e progressiva modificazione dell'impresa - Parco (2 milioni annui come quota di ammortamento in due anni di utilità di un investimento di 4 milioni)

In complesso, la quota di ammortamento annuo di investimenti (immobilizzazioni) ammonta a lire 216.582 milioni.

A tale importo vanno aggiunti quelli relativi a:

- costo del lavoro, attribuibile alla struttura di coordinamento gestionale
- spese di produzione, riguardante la struttura di supporto alla rete di agenti locali di sviluppo
- spese generali di amministrazione
- oneri di commercializzazione

Il costo del lavoro necessario per la struttura di coordinamento gestionale ammonta a lire 242 milioni di cui: 65 per direzione (una persona); 45 per attività promozionale (una persona); 30 per segreteria (una persona); 102 per manutenzione tecnica (tre persone).

Le spese di produzione ammontano a lire 140 milioni e riguardano le consulenze esterne relative alle attività a sostegno del sistema a rete di agenti di sviluppo locale.

Le spese generali di amministrazione ammontano a poco più di lire 650 milioni e sono così ripartite:

<i>Voce</i>	<i>Importo</i>	<i>Base di calcolo</i>
<i>Consulenze esterne</i>	8.000.000	Forfait
<i>Compensi società di revisione</i>	600.000	Forfait
<i>Libri, giornali, riviste</i>	1.500.000	Forfait
<i>Cancelleria, materiali d'ufficio</i>	2.000.000	Forfait
<i>Manutenzione fissa locali</i>	20.000.000	Forfait
<i>Manutenzione fissa impianti</i>	10.000.000	Forfait
<i>Manutenzione fissa macchinari</i>	10.000.000	Forfait
<i>Riscaldamento</i>	120.380.000	3.000 lire / mc
<i>Utenze fisse (telefoniche, elettriche)</i>	225.000.000	14.000 lire / mq
<i>Spese di pulizia</i>	200.000.000	9.000 lire / mq
<i>Assicurazioni:</i>		
<i>Impianti</i>	4.000.000	Forfait
<i>Autoveicoli</i>	1.500.000	Forfait
<i>Imposte e tasse:</i>		
<i>Concessioni governative</i>	600.000	Forfait
<i>Iscrizione alla Camera di Commercio</i>	750.000	Forfait
<i>Rifiuti</i>	3.120.000	Forfait
<i>ICI</i>	4.300.000	Forfait
<i>Quote per associazioni</i>	2.500.000	Forfait
<i>Altro</i>	1.162.880	Forfait (18% sulle spese generali)
<i>Totale</i>	<i>615.412.880</i>	

Gli oneri di commercializzazione ammontano a lire 40 milioni e sono riferiti alle attività di marketing operativo.

Non vengono considerati oneri finanziari (ritenendo il Parco un bene già totalmente coperto da fonti finanziarie e quindi senza ricadute sulla gestione operativa), accantonamenti (praticamente per la stessa ragione), canoni leasing (non vedendone al momento la necessità), compensi per organismi sociali (per la natura operativa della struttura di coordinamento gestionale).

Il quadro complessivo dei costi fissi è quindi di lire 1.254 milioni.

Si consiglia di mantenere tale importo annuo per almeno cinque anni di attività, pur prevedendo spostamenti interni degli importi sopra stimati. Questo al fine di consentire un recupero da parte delle attività di quote necessarie allo sviluppo successivo del Parco.

PANIERE - TIPO

Il paniere - tipo riguarda prodotti e servizi offerti dalle due aree del Parco (Parco delle Rocce e Ravi Marchi). Esso è composto secondo l'ipotesi seguente:

- biglietto di ingresso; si articola in biglietto intero per ciascuna delle due aree; occorre prevedere un biglietto cumulativo per la visita alle due aree e sconti promozionali per bambini, famiglie, scuole e gruppi;
- visita guidata; essa riguarda itinerari esterni ed interni alle strutture di museo; gli itinerari possono combinare le due aree, computando una media di due ore per visita e gruppi di otto persone;
- scuola di roccia; essa richiede istruzione, accompagnamento e allenamento del cliente; si valuta un tempo medio di tre ore per gruppi di quattro persone;
- cupola & anfiteatro; la cupola (ex - Sala Dorr) è sede per convegni, corsi educativi e formativi (con una durata media di due giorni e capienza di sessanta persone; si ipotizza che la cupola possa svolgere almeno 20 giornate di piena attività, per un totale di 1.200 persone all'anno; l'anfiteatro è sede di manifestazioni quali cinema, concerti, balletti, teatro, eventi musicali; si ipotizza che l'anfiteatro possa realizzare 2 eventi da tremila persone l'uno e 78 da duecento persone ciascuno; si tratta complessivamente di un'attrazione annua di circa 21.600 persone; solo una parte delle persone che usano cupola & anfiteatro visita anche il parco (intorno al 25%);
- negozio; si tratta della vendita di materiale informativo (libri, catalogo specialistico, manifesti, poster, cartoline) inerente al Parco ed al territorio;
- ristorante; nelle due aree esistono un ristorante ed un posto di ristoro; in essi si consumano pasti, piccole colazioni e cestini;

Peso del paniere tipo

Fanno parte del paniere - tipo solo le attività strettamente legate al Parco ed offerte al suo "cliente - tipo". Non vengono considerate, quindi, quote di attività relative al cliente che usa strutture senza visitare il Parco, ad esempio banchetti, pranzi e cene motivate dall'esistenza autonoma del ristorante, convegni, corsi, eventi e manifestazioni gestiti autonomamente dalle strutture dell'anfiteatro e della cupola.

In sintesi, si formula un'ipotesi base, secondo la quale su 100 "clienti - tipo"

- 40 comprano solo il biglietto e visitano il parco;
- 20 aggiungono al biglietto la visita guidata;
- 2 integrano la visita (biglietto) con l'uso della scuola di roccia;

- 8 visitano il parco (biglietto) mentre partecipano a convegni, corsi e manifestazioni, che si svolgono nella cupola & anfiteatro;
- 12 acquistano oltre al biglietto anche materiale informativo;
- 18, oltre al biglietto, acquistano pasti e piccole colazioni al ristorante

Il peso medio del suddetto "paniere - tipo" giornaliero del Parco è costituito dalle suddetti numeri espressi in percentuale.

PREZZO DEL PANIERE - TIPO

Sulla base delle considerazioni svolte sopra, si formulano le seguenti ipotesi che riguardano quanto il cliente - tipo spende per l'acquisto del paniere - tipo:

- biglietto di ingresso; prezzo medio di 16.000 lire per visitatore, comprensivo della visita alle due aree e delle agevolazioni per famiglie, gruppi etc. (base di partenza è un prezzo intero di 13.000 per ciascuna delle due aree);
- visita guidata; prezzo medio di 30.000 lire per visitatore, inclusivo di biglietto di ingresso;
- scuola di roccia; prezzo medio di 90.000 lire per cliente, inclusivo del biglietto di ingresso;
- cupola & anfiteatro; si considera un affitto medio per l'uso della cupola in lire 800.000 al giorno e quello per l'uso dell'anfiteatro in lire 1.500.000 al giorno; come valore medio, il prezzo per cliente delle attività cupola & anfiteatro è stimato in 13.000 lire, di cui 2.000 per biglietto d'ingresso;
- negozi; si stima una vendita per cliente di circa lire 24.000, inclusiva di biglietto d'ingresso;
- ristorante; si valuta un prezzo medio per cliente di lire 42.000, inclusivo di biglietto d'ingresso.

COSTO VARIABILE DEL PANIERE - TIPO

Nella valutazione dei costi variabili del paniere - tipo, occorre ricordare che quanto è stato computato come costi fissi copre molti aspetti delle attività concorrenti all'offerta di servizi e prodotti del Parco, ad esempio: manutenzione, coordinamento, utenze, pulizie, assicurazioni, pubblicazioni (marketing), etc. Resta da imputare il valore, per unità di prodotto, delle lavorazioni esterne e di alcune materie prime finora non considerate. Si tratta, in sostanza, di remunerare le attività gestite da imprese autonome nell'ambito del sistema gestionale a rete.

I costi variabili per unità del paniere - tipo (corrispondenti a 1 cliente - tipo) sono, quindi, ipotizzati come segue:

- biglietto di ingresso, 500 lire per attività di biglietteria;
- visita guidata, 14.000 per attività di guida;
- scuola di roccia, 49.000 lire per attività di istruzione e 4.000 per materia prima, assicurazione inclusa (totale 53.000 lire);
- cupola & anfiteatro, 1.500 per attività di segreteria e organizzazione, 500 lire per materia prima (totale 2.000 lire);
- negozi, 2.000 lire per attività di vendita;
- ristorante, 15.000 lire per attività di ristorazione e 10.000 per materia prima (totale 25.000 lire).

PUNTO DI PAREGGIO

La composizione ed il peso del paniere - tipo consente di determinare il prezzo ed il costo variabile per singolo paniere - tipo: il prezzo ammonta a 25.680 lire; il costo variabile unitario a 8.960 lire.

Il margine di contribuzione (differenza tra prezzo e costo variabile unitario) permette di valutare quanti panieri - tipo occorre vendere per coprire l'ammontare dei costi fissi del Parco (1.254 milioni).

Il risultato è che occorre vendere 75.000 panieri - tipo all'anno per riuscire a coprire i suddetti costi fissi. Si tratta quindi del numero di clienti - tipo già stimato nell'analisi di mercato come quota raggiungibile al quinto anno di attività.

Infatti, a tale quota si raggiungono i seguenti valori complessivi (un anno di esercizio):

- *costi fissi, 1.254 milioni*
- *costi variabili totali, 672 milioni*
- *totale dei costi, 1.926 milioni*
- *fatturato previsto, 1.926 milioni*

Ipotizzando una distribuzione su 10 mesi di attività, e su 6 giorni a settimana, si può ipotizzare che sia necessaria una media giornaliera 312 visitatori. Ovviamente la ripartizione reale sarà un'altra, con maggiore concentrazione nella stagione estiva, seguita da quella primaverile ed autunnale.

È possibile anche ipotizzare l'ammontare complessivo di clienti per ciascuna componente del paniere tipo:

- 30.000 comprano solo il biglietto e visitano il parco;
- 15.000 aggiungono al biglietto la visita guidata;
- 1.500 integrano la visita (biglietto) con l'uso della scuola di roccia;
- 6.000 visitano il parco (biglietto) mentre partecipano a convegni, corsi e manifestazioni, che si svolgono nella cupola & anfiteatro;
- 9.000 acquistano oltre al biglietto anche materiale informativo;
- 13.500, oltre al biglietto, acquistano pasti e piccole colazioni al ristorante

CONDIZIONI PER CONTRATTI E CONVENZIONI

Quanto elaborato finora fornisce un quadro di riferimento per determinare le condizioni economiche di contratti e convenzioni con imprese autonome coinvolte nel sistema gestionale a rete. La base per determinare tale quadro di riferimento è costituita proprio dal biglietto. Esso può essere considerato "la moneta" per compensare parte dei costi riferiti all'ambiente ed alle strutture necessarie per lo svolgimento delle attività incluse nel paniere - tipo. In tal modo è possibile ipotizzare a quanto potrebbe ammontare l'affitto degli spazi attribuiti alle imprese che gestiranno le suddette attività. Seguendo i criteri finora ipotizzati, il Parco richiede per ciascuna componente del paniere - tipo i seguenti importi relativi alla quota parte di biglietto che esso vuole incassare:

- biglietto di ingresso, 15.000 lire;
- visita guidata, 15.000 lire;
- scuola di roccia, 12.000 lire;
- cupola & anfiteatro, 2.000 lire;
- negozio, 15.500 lire;
- ristorante, 9.000 lire.

Il quadro di riferimento al punto di pareggio (ipotizzato al quinto di attività) si presenta nel seguente modo:

Paniere - tipo	Clienti	Fatturato	Costi Variabili totali	Differenza Fatturato - Costi variabili	Incassi per il Parco	Margine a favore delle imprese autonome
1	2	3	4	5= (3-4)	6	7 = (5-6)
Biglietto	30.000	480.000.000	15.000.000	465.000.000	450.000.000	15.000.000
Visita guidata	15.000	450.000.000	210.000.000	240.000.000	225.000.000	15.000.000
Scuola di roccia	1.500	135.000.000	79.500.000	55.500.000	18.000.000	37.500.000
Cupola & anfiteatro	6.000	78.000.000	12.000.000	66.000.000	12.000.000	54.000.000
Negozi	9.000	216.000.000	18.000.000	198.000.000	139.500.000	58.500.000
Ristorante	13.500	567.000.000	337.500.000	229.500.000	121.500.000	108.000.000
<i>Totale</i>	<i>75.000</i>	<i>1.926.000.000</i>	<i>672.000.000</i>	<i>1.254.000.000</i>	<i>966.000.000</i>	<i>288.000.000</i>

È quindi evidente che la quota destinata a coprire i costi fissi (1.254 milioni) è oggetto della valutazione dell'affitto richiesto dal Parco è ciò avviene in base al fatturato ipotizzabile per ciascuna componente del paniere - tipo in termini di centro di costo. Il Parco può decidere di "incassarla" tutta oppure consentire un margine a favore delle imprese autonome del sistema gestionale, affinché anch'esse investano in miglioramenti qualitativi, secondo gli orientamenti della "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano".

Nella determinazione delle condizioni base per la stipula di contratti e convenzioni, si deve considerare il suddetto quadro di riferimento come obiettivo da raggiungere a regime, cioè al pieno delle capacità, nel corso di cinque anni di esercizio. Obiettivi intermedi sono riferiti al:

- primo anno di attività, per raggiungere 20.000 clienti con un paniere - tipo che offre un fatturato di lire 513.600.000, costi variabili totali per lire 179.200.000, una differenza tra fatturato e costi variabili totali di lire 334.400.000 (a favore della copertura dei costi fissi) da ripartirsi in incassi per il Parco (257.600.000 lire) e margine a favore delle imprese autonome (76.800.000 lire);
- terzo anno di attività, per raggiungere 45.000 clienti con un paniere - tipo che offre un fatturato di lire 1.155.600.000, costi variabili totali per lire 403.200.000, una differenza tra fatturato e costi variabili totali di lire 752.400.000 (a favore della copertura dei costi fissi) da ripartirsi in incassi per il Parco (579.600.000 lire) e margine a favore delle imprese autonome (172.800.000 lire).

7. IPOTESI DI MARKETING DEL PARCO

Per raggiungere gli obiettivi esposti nel capitolo precedente, il Parco ha bisogno di un marketing particolarmente orientato per prodotti, clienti, motivi, aree territoriali, etc.

Occorre tener presente che tale marketing concorre alla determinazione del valore aggiunto del turismo di Gavorrano, finalizzato alla soddisfazione di molteplici bisogni (culturali, ricreativi e di interazione sociale, etc.). Il valore aggiunto si manifesta nella percezione, da parte del cliente e della comunità locale ospitante, di un miglioramento della loro vita, anche in termini psicologici e culturali (apertura mentale, tramite confronto di esperienze e stili comportamentali). La percezione di tale valore resta nella memoria del turista ed in quella della comunità ospitante una volta terminata l'esperienza del viaggio, pur se il prodotto turistico si consuma solo nel momento della sua effettiva e diretta utilizzazione. Tale valore aggiunto deve essere espresso in "qualità sostenibile" ed appositamente gestito (*Sustainable Quality Management*) in modo da:

- attivare tra offerta e domanda di turismo un processo interattivo di crescita di conoscenza e di cultura
- valorizzando ed usando l'integrità e le potenzialità del territorio (cioè le sue risorse endogene in termini culturali, storici, naturali, sociali ed economiche) nell'interesse delle attuali e future generazioni.

Il Parco deve, quindi, adottare una strategia di marketing (marketing mix) in grado di combinare le potenzialità espresse dal contesto locale (comunità ospitante) e dalla probabile domanda turistica (visitatore).

Dall'indagine del contesto locale sono emerse le potenzialità della comunità sociale di Gavorrano e preziosi suggerimenti di azione (37) per avviare il percorso verso lo sviluppo sostenibile, a partire dalla filiera turistica; esse si concentrano nell'uso delle 6 leve di trasformazione già esposte più sopra.

Dall'analisi della probabile domanda turistica attratta dal Parco, si sono ricavate ipotesi sul cliente - tipo, verso il quale indirizzare le tradizionali 4 leve di marketing mix.

Incrociando tali risultati, si può determinare la strategia di marketing che, allo stato attuale, sembra essere più adeguata all'evoluzione delle attività del Parco:

Leve di marketing (attività del Parco) Dipendono in modo consistente dalle azioni a sostegno delle leve di trasformazione		Leve di trasformazione (strategia del Parco)
Piazza (localizzazione, raggio di influenza, canali di accesso, trasporti, scorte, etc.), significa strutturazione delle attività del Parco in modo da usare saggiamente le risorse disponibili.	⇒	Sviluppo della comprensione dei problemi Apprendimento continuo ed aperto
Promozione (pubblicità, relazioni pubbliche, vendita, etc.) significa visibilità del Parco, esplicitazione di una sua immagine chiara.	⇒	Negoziazione e co-decisione delle scelte Creazione di una visione condivisa di sviluppo locale
Prodotto (stile, marca, garanzia, modalità di utilizzazione, riutilizzo e riciclo, etc.), significa qualità sia per i visitatori, sia per la comunità ospitante.	⇒	Orientamento al cliente
Prezzo (ricavi, condizioni di pagamento, sconti, etc.), significa acquisizione di risorse finanziarie da investire in mantenimento e sviluppo di quelle umane, ambientali ed economiche	⇒	Orientamento al risultato

PIAZZA

Rientrano nella leva "Piazza" una serie di proposte offerte al visitatore finalizzate ad attrarre la sua attenzione su quanto specificatamente è previsto in termini di localizzazione, attività e risorse, accessibilità e servizi. Tali proposte sono, ovviamente, in continua evoluzione e vanno elaborate usando due leve di trasformazione:

- sviluppo della comprensione dei problemi;
- apprendimento continuo ed aperto.

Le persone intervistate hanno suggerito varie azioni relative a tali leve. Dalla loro aggregazione emergono le seguenti *modalità di intervento orientate a specifiche componenti dello sviluppo sostenibile* (si veda per maggiori dettagli Il contesto locale e le azioni per lo sviluppo sostenibile)

Ambiente: Assemblee e riunioni aperte. Visite alle aziende. Molteplicità di piccole iniziative. Verifica dei risultati. Inchieste. Monitoraggio delle necessità. Informazione capillare, diretta (ad esempio, newsletter, televisione, Internet, visite ai cantieri, alle imprese, etc.), mirata in particolare ai giovani
Economia: Coinvolgimento degli imprenditori e diffusione di esempi positivi
Socio-cultura: Seminari. Moderne tecniche di comunicazione. Sviluppo di relazioni interlocali, interregionali ed internazionali. Manifestazioni culturali tutto l'anno
Equità sociale: Codici di etica professionale (comportamenti corretti). Coinvolgimento delle associazioni di categoria e di rappresentanza (sociale, etc.) e creazione di un organismo delle associazioni imprenditoriali. Corsi gratuiti, seminari per imprenditorialità, artigianato, alfabetizzazione informatica, gestione aziendale, etc.
Equità inter - locale: Viaggi di conoscenza
Equità inter - temporale: Attivazione dell'amministrazione comunale nell'informazione e nella promozione. Coinvolgimento attori, comunità ed <i>opinion leaders</i>
Diversità / Networking & partnership: Educazione, formazione ed orientamento a: consapevolezza imprenditoriale, ambientale; responsabilità sociali, individuali; semplificazione, efficienza amministrativa; figure professionali carenti

Le suddette modalità di intervento fanno evolvere il "disegno della "Piazza", precisando in particolare:

- attrazioni delle risorse del Parco (naturali, storiche, culturali, gastronomiche, etc.)
- attrazioni delle risorse dell'area e di altri siti turistici (naturali, storiche, culturali, gastronomiche, etc.)
- attività del Parco
- attività degli altri siti turistici
- mappe e direzioni
- stima di distanze e tempi di viaggio
- percorsi diretti (più corti)
- percorsi panoramici e suggestivi
- attrazioni, strutture e servizi lungo i suddetti percorsi
- sistema di trasporti integrato (varie modalità e soluzioni alternative)
- vicinanza ad altri siti turistici
- vicinanza a mercati e produttori locali

PROMOZIONE

La "Promozione" si basa sull'immagine del sito turistico che si vuole fornire e rafforzare. Anche la "Promozione" è, pertanto, in continua evoluzione e va supportata dall'uso di due leve di trasformazione:

- negoziazione e co-decisione delle scelte;
- creazione di una visione condivisa di sviluppo locale.

Le persone intervistate hanno suggerito varie azioni relative a tali leve. Dalla loro aggregazione emergono le seguenti *modalità di intervento orientate a specifiche componenti dello sviluppo sostenibile* (si veda per maggiori dettagli Il contesto locale e le azioni per lo sviluppo sostenibile)

Economia: Informazione, formazione, dibattiti, etc
Equità sociale: Uso dell'esperienza acquisita con il Parco per promuovere altre azioni e progetti significativi e radicati sul territorio
Equità interlocale: Diffusione di buoni esempi e di buona organizzazione, tramite la creazione di un consorzio locale. Riscoperta di tradizione e memoria storica per incentivare idee presenti e nuove, coinvolgendo le associazioni di categoria. Collegamento ad esperienze sviluppate altrove ed uso dell'esperienza dei Patti Territoriali. Incontri, discussioni pubbliche, diffusione di esempi concreti, uso di <i>opinion leaders</i>
Diversità: Informazione tesa ad attrarre, coinvolgere, aggregare (anche per categorie economiche e sociali), educare, favorire la comprensione del progetto
Sussidiarietà: Moderne tecniche di comunicazione, incontri, riunioni, interviste mirate, coinvolgimento di <i>opinion leaders</i> (vari gruppi di interesse economico, sociale, ambientalista) nelle decisioni. Assistenza tecnica e consulenza per l'innovazione e la diversificazione produttiva ed economica. Creazione di un organismo locale (consorzio) di promozione dello sviluppo, attivando l'amministrazione pubblica al potenziamento delle capacità locali
Networking & partnership: Banca di opportunità per sviluppo coordinato e crescita sinergica del tessuto produttivo locale

Le suddette modalità di intervento fanno evolvere la "Promozione", in termini di:

- informazioni, consigli e consulenza per rendere il più confortevole possibile il viaggio e la visita
- campagne generali e particolari per prodotti e temi
- mezzi di diffusione (vari media, quali radio, TV, giornali, riviste, Internet, CD ROM, etc.)
- uso saggio del sito turistico, tramite indicazioni, prescrizioni e consigli per il rispetto delle risorse, la riduzione dei rifiuti ed il loro riciclo, la riduzione di consumo di acqua, l'abbattimento del rumore, l'integrazione dell'uso dell'automobile con altri mezzi di trasporto meno inquinanti, etc.

E' a tal fine basilare la creazione di un sito Internet autonomo, l'inserimento di pagine o sezioni in altri siti, a partire da quello ufficiale della Regione Toscana e della Provincia, per interessare progressivamente quelli di reti turistiche (ad esempio, i parchi italiani, europei, etc.; le città d'arte; le piccole città di interesse storico; gli itinerari gastronomici; quelli naturalistici; il turismo verde, ambientale, etc.) e di specifici operatori (tour operators italiani ed esteri).

È molto utile anche la diffusione di materiali documentativi (ad esempio piccoli libri) sulla storia le luogo, nonché di CD ROM a supporto della visita.

La promozione si articola nella fornitura di un quadro generale, valido per tutte le tipologie incluse nel cliente - tipo, e di quadri finalizzati alla singola tipologia. Si tratta di una presentazione modulare, generalmente fatta a scheda, all'interno di unici pacchetti esplicativi.

Alla promozione concorrono i contenuti delle altre tre leve (piazza, prodotto e prezzo) ed essa li articolerà fornendo informazioni utili ed immagini positive del luogo:

- alle specifiche componenti del cliente - tipo, individuate in famiglie, singoli, gruppi e scuole
- alle aree di provenienza del cliente - tipo, individuate come locali (visitatori residenti), di altre regioni italiane e di altri paesi (in particolare, Germania, USA, Svizzera, Francia, Regno Unito, Paesi Bassi, Austria e Belgio)
- alle aree di permanenza turistica del cliente - tipo, cioè turisti in albergo od in altre strutture nelle APT individuate (Grosseto, Livorno, Pisa, Siena, Amiata)

La promozione deve dare pari opportunità a tutte le componenti del cliente - tipo, ponendo attenzione ad alcune categorie che le attraversano trasversalmente, in particolare le persone disabili, ma anche quelle amanti di animali (clienti con cani, gatti, etc.), di stili alimentari e di vita non ancora diffusi nella comunità ospitante (vegetariani, macrobiotici, naturalisti, etc.).

PRODOTTO

Il "Prodotto" significa qualità delle attività offerte dal Parco e dalla filiera turistica ad esso collegata e su di esso interagente.

Il prodotto ha un ciclo di vita, che per il visitatore (residente o turista) si basa essenzialmente su cinque elementi:

- la percezione di realtà, esperienze e culture diverse (distanti nello spazio e nel tempo), sulla quale si "anticipa" la visita ed il viaggio che essa può comportare;
- l'esperienza acquisita con il viaggio necessario a raggiungere il sito turistico
- l'esperienza acquisita con la visita al sito;
- l'esperienza acquisita con il ritorno al proprio luogo di provenienza (residenza di vita o altra permanenza turistica)
- la fruizione differita dell'esperienza di visita e di viaggio in termini di maggiore conoscenza, capitalizzazione delle sensazioni vissute e stimolo a nuova opportunità ed opzioni.

Il ciclo del prodotto, dal punto di vista della comunità ospitante, si basa essenzialmente in elementi:

- la percezione di realtà, esperienze e culture diverse (distanti nello spazio e nel tempo), sulla quale si "anticipa" l'organizzazione dell'accoglienza dei visitatori;
- l'esperienza acquisita nel rapporto diretto con i visitatori;
- la fruizione differita della suddetta esperienza in termini di maggiore conoscenza, capitalizzazione delle sensazioni vissute e stimolo a nuova opportunità ed opzioni di accoglienza, ma anche (effetto interagente) di visita ai loro luoghi di provenienza.

Tali cicli si intrecciano e sono l'uno funzionale all'altro. La qualità del prodotto si esprime in tale relazione, perché, come già detto, produce il valore aggiunto tipico del turismo: la percezione, da parte del cliente e della comunità locale ospitante, di un miglioramento della loro vita, anche in termini psicologici e culturali (apertura mentale, tramite confronto di esperienze e stili comportamentali).

La qualità deve esprimersi lungo tutto il ciclo di vita del prodotto turistico. Essa è contemporaneamente effetto e causa del modo di organizzare la "Piazza" e di promuoverla (si vedano i paragrafi precedenti).

Il percorso della qualità è relativo e co-evolutivo, dipendendo dall'interazione tra "paniere - tipo" (attività offerte) e cliente - tipo (chi si vuole incontrare). La qualità è quindi permanente cambiamento. Esso è pensato e gestito tramite l'uso della leva di trasformazione: orientamento al cliente.

Le persone intervistate hanno suggerito varie azioni relative a tale leva. Dalla loro aggregazione emergono le seguenti *modalità di intervento orientate a specifiche componenti dello sviluppo sostenibile* (si veda per maggiori dettagli Il contesto locale e le azioni per lo sviluppo sostenibile)

Socio-cultura: Servizi gratuiti, sensibilizzazione, educazione, esperienze ed esempi positivi, fiducia, cultura dell'accoglienza
Diversità: Strategia integrata di marketing territoriale, inclusivo di animazione culturale a supporto delle iniziative autonome (sociali, culturali, economiche, ambientali, imprenditoriali) e della collaborazione tra esse
Sussidiarietà: Accelerazione del processo locale di semplificazione normativa ed amministrativa, sostenuto dalle riforme "Bassanini"
Networking & partnership: <i>Venture capital, business angels, incubators</i> finanziari, etc.
Partecipazione: Formazione professionale, culturale, tra cui, marketing, comunicazione, gestione della concorrenza, conoscenza delle lingue

Le suddette modalità di intervento fanno evolvere la qualità del prodotto, focalizzando, periodicamente, l'attenzione su quale immagine, sensazione ed esperienza si vuole sollecitare ed alimentare nel visitatore e nella comunità ospitante. Esse stimolano la decisione sulle azioni necessarie a raggiungere nuovi livelli di qualità relativa a:

- attrazioni delle risorse del Parco (naturali, storiche, culturali, gastronomiche, etc.)
- attrazioni delle risorse dell'area e di altri siti turistici (naturali, storiche, culturali, gastronomiche, etc.)
- attività del Parco
- attività degli altri siti turistici
- attrazioni, strutture e servizi lungo gli itinerari per raggiungere i suddetti siti
- sistema di trasporti integrato (varie modalità alternative)
- mercati e produttori locali
- modalità di utilizzazione delle risorse (ambientali, socioculturali ed economiche) per le presenti e le future generazioni

PREZZO

Questa leva costituisce il parametro visibile di come sono usate le altre tre, agendo, a sua volta, su di esse. Da tale dinamica deriva la politica del prezzo che deve essere governata dall'uso della leva di trasformazione: orientamento al risultato.

Le persone intervistate hanno suggerito varie azioni relative a tale leva. Dalla loro aggregazione emergono le seguenti *modalità di intervento orientate a specifiche componenti dello sviluppo sostenibile* (si veda per maggiori dettagli Il contesto locale e le azioni per lo sviluppo sostenibile)

Ambiente: Creazione di specifiche linee di credito verdi e di finanza etica. Progetti di valorizzazione delle risorse locali tramite creazione di reti (telematica)
Equità intertemporale: Rete di servizi a sostegno delle iniziative per analisi e progettazione, migliore comprensione di obiettivi e forze a disposizione, apertura mentale ed innovazione culturale. Creazione di un fondo locale. Rete di agenti di sviluppo locale coinvolgendo l'amministrazione comunale
Networking & partnership: Rete di servizi a sostegno delle imprese, specialmente quelle di piccola dimensione
Partecipazione: Marketing adeguato alla promozione globale dell'immagine del territorio

Le suddette modalità di intervento servono ad impostare una politica del Prezzo che tiene conto di alcuni fattori basilari, in particolare:

- i risultati attesi dalle attività del Parco, espressi, appunto, dalla combinazione delle altre tre leve (si veda sopra);
- quelli progressivamente ottenuti;
- il confronto tra risultati ottenuti ed attesi per monitorare economicità (come si impiegano le risorse durante il ciclo del prodotto turistico), efficienza (differenza tra valore turistico ottenuto e valore delle risorse impiegate) ed efficacia (realizzazione del valore aggiunto del turismo, cioè miglioramento della vita del turista e della comunità ospitante);
- il confronto tra il prodotto "Parco" e quello di casi di eccellenza e buone pratiche di turismo sostenibile;
- i costi pieni della produzione, fornitura e promozione del prodotto "Parco";
- l'effetto di attrazione di tale prodotto in termini di soddisfazione del cliente - tipo e della comunità ospitante;
- la disponibilità del cliente - tipo a pagare il prodotto "Parco";
- la disponibilità della comunità ospitante ad investire sul prodotto "Parco";
- il cambiamento del suddetto prodotto, tramite creazione e diversificazione di attività (si veda leva "prodotto").

**Proposta di fattibilità per una gestione imprenditoriale
sociale del Parco Minerario Naturalistico di Gavorrano
e per l'avvio di prime sperimentazioni**

***IL CONTESTO LOCALE E LE AZIONI PER LO
SVILUPPO SOSTENIBILE***

Agosto 2000

Via G. B. Amici, 20
I - 50131 Firenze
Telefono (0039) 055.5000606
telefax (0039) 055.5002202
e-mail SRS@dada.it
www.srseuropa.it

C.F. e P. IVA
04540090489
CCIAA 481273
REA 476646

Indice

1. Introduzione	1
2. Caratteristiche basilari delle iniziative	2
3. Orientamento allo sviluppo sostenibile: cosa, perché e come	5
4. Potenziale sociale (chi)	16
5. Relazione tra orientamento e potenziale sociale (SWOT analysis)	18
6. Dinamica di cambiamento	22
7. Azioni a favore dello sviluppo sostenibile	24
8. Strumenti a sostegno delle azioni	41
9. Esempi di filiere di opportunità	48

1. INTRODUZIONE

Dopo aver incrociato informazioni e dati di varia fonte (ad esempio, Comune, Camera di Commercio, Pagine Gialle), si è proceduto ad una mappatura delle attività produttive (cioè delle imprese) presenti nel territorio di Gavorrano. Da tale mappatura e sulla base di colloqui con amministratori e funzionari del Comune, si sono selezionate 40 persone da intervistare come *testimonials* ed "*opinion - leaders*".

La finalità delle interviste è stata quella di comprendere la relazione tra iniziative prevalentemente imprenditoriali e situazione locale per suggerire probabili percorsi di sviluppo locale sostenibile, seguendo il metodo SQM®.

Si è proceduto, cioè, ad acquisire elementi relativi:

- all'Orientamento allo sviluppo sostenibile (*cosa* viene fatto, *perché* e *come*);
- al Potenziale Sociale (*chi*, cioè le caratteristiche del capitale umano locale);
- alle Dinamiche di trasformazione (*quando*, cioè la combinazione sincronica di leve per il cambiamento del contesto locale).

In tale ambito, si sono individuati basilari punti di forza, debolezze, opportunità e minacce (*SWOT analysis*) come emergono dalla percezione che le 40 persone intervistate hanno della relazione tra le loro iniziative ed il contesto locale.

I risultati dell'indagine sono esposti nei capitoli relativi:

- alle caratteristiche basilari delle iniziative
- all'orientamento allo sviluppo sostenibile
- al potenziale sociale
- alla relazione tra orientamento e potenziale sociale
- alla dinamica di cambiamento
- a considerazioni e suggerimenti conclusivi

2. CARATTERISTICHE BASILARI DELLE INIZIATIVE

LOCALIZZAZIONE DELLE INIZIATIVE

Le 40 iniziative esaminate sono così localizzate:

Tipologia geografica		Prevalente vocazione		Posizionamento	
Collina	18 (45%)	Rurale	5 (12%)	Centrale	7 (17%)
Pianura	22 (55%)	Agricola	16 (40%)	Periferico	33 (83%)
		Industriale	2 (5%)		
		Urbana	17 (43%)		
<i>Totale</i>	<i>40 (100%)</i>		<i>40 (100%)</i>		<i>40 (100%)</i>

FASI DELLE INIZIATIVE

Le interviste hanno riguardato iniziative prevalentemente in fase di consolidamento (30 = 75%), seguite da quelle in fase di sviluppo (5 = 12%), avvio e lancio (4 = 10%), mentre solo una di esse è in fase di progettazione

ATTORI LOCALI

Il campione effettivo (persone intervistate) è risultato composto da 35 imprese, 3 associazioni di categorie economiche e 2 istituti di credito. Le persone intervistate, in veste di *promotori* delle 35 imprese, sono per il 20% donne e per l'80% uomini.

Imprenditrici ed imprenditori sono prevalente adulti (69%), seguiti da anziani (17%) e giovani (14%). Buona presenza si registra negli effetti della storica immigrazione italiana, dato che il 34% di costoro proviene da altre realtà regionali.

I *destinatari* (beneficiari) delle iniziative prese in esame sono in prevalenza singole persone (51%) altre imprese (44%), nel ruolo di clienti, ma anche la comunità sociale (3%) e le autorità pubbliche locali (2%).

Le iniziative prese in esame hanno principalmente contato sulle proprie forze, ma si può notare dalle risposte ottenute che il 26% ha trovato sostegno prevalentemente da comunità sociali (22%), dalle autorità locali pubbliche (33%), da altre imprese (33%) e da associazioni di categorie economiche (12%).

ATTIVITÀ

Le attività svolte in prevalenza nelle iniziative prese in esame riguardano:

<i>Principale attività</i>	<i>n. iniziative</i>	<i>percentuali</i>
Agricoltura	8	20
Ristorazione e pubblici esercizi	7	17,5
Commercio	6	15
Organismi e centri di servizi alle imprese	5	12,5
Zootecnia	4	10
Agriturismo	3	7,5
Attività artigianale (falegnameria, lavorazione del ferro)	2	5
Attività ricettive extralberghiere	2	5
Edilizia	2	5
Attività forestali e connesse	1	2,5
TOTALE	40	100

Le attività principali sono accompagnate da altre di natura secondaria ed integrativa.

<i>Attività secondarie ed integrative</i>	<i>n. iniziative</i>	<i>percentuali</i>
Agricoltura	7	38,9
Agriturismo	3	16,7
Attività ricreative, culturali, sportive	3	16,7
Servizi di utilità collettiva, assistenza sociale	2	11,1
Trasformazione prodotti agricoli	1	5,6
Attività alberghiere	1	5,6
Attività ricettive extralberghiere	1	5,6
TOTALE	18	100

Si può notare l'esistenza di micro - filiere produttive, che si arricchiscono quando si tiene conto anche dei settori con i quali le iniziative esaminate sono, in vario modo, collegate. Si tratta delle seguenti aree di attività: servizi alle imprese (4 casi); agricoltura e commercio (2 casi per ciascun settore); agriturismo, agroindustria, ambiente, ricettività alberghiera, ricettività extralberghiera, industria e produzione culturale (1 caso per ciascun settore).

In conclusione, il campione intervistato (40 iniziative) presenta un quadro di relazioni dirette ed indirette tra le componenti in un sistema costituito dalle seguenti principali filiere produttive:

- filiera agricola e della silvicoltura (agricoltura, trasformazione prodotti agricoli ed animali, allevamento animali, attività forestali e connesse)
- filiera turistica (agriturismo, attività alberghiere ed extralberghiere, attività ricreative, culturali, sportive, produzione culturale, ristorazione e pubblici esercizi)
- filiera commerciale (piccola e grande distribuzione)
- filiera ambientale (attività di recupero)
- filiera delle attività manifatturiere e delle costruzioni (industria, artigianato ed edilizia)
- filiera di supporto imprenditoriale (attività di consulenza e servizi alle imprese)
- filiera sociale (servizi di utilità collettiva, assistenza sociale)

TIPOLOGIA DI CLIENTI

Le attività svolte dalle iniziative prese in esame si rivolgono a tre principali tipologie di clienti:

- *popolazione locale*; si tratta in prevalenza di famiglie con persone di età elevata, clienti abituali, spesso nel fine settimana; altre aree sono quelle dei professionisti, dei giovani e degli studenti;
- *turisti*; quelli italiani vengono in prevalenza dalle regioni del Nord (adulti e giovani); quelli non italiani hanno in genere un buon reddito, cercano alta qualità e desiderano conoscere caratteristiche e tradizioni locali; si nota la presenza sia di turisti non balneari sia di quelli provenienti da aree a vocazione balneare (esempio Punt'Ala); inoltre, esiste un segmento di turismo d'affari (professionisti e lavoratori di passaggio); sembrano aprirsi nuove opportunità nel settore delle nuove culture (ad esempio, associazionismo New Age) e nella realizzazione del Parco di Gavorrano (visitatori);
- *imprese*; si tratta di artigiani, ma anche di grossisti (in parte stranieri); un certo ruolo è assunto dalla filiera alimentare che collega trasformazione, produzione, commercio, ristorazione ed attività turistiche (in particolare campeggi).

OCCUPAZIONE, FINANZIAMENTI, NORMATIVE DI SOSTEGNO

La valutazione dei dati forniti dalle 35 imprese intervistate porta a considerare un volume potenziale di circa 380 posti di lavoro. Si tratta di un contributo importante allo sviluppo economico e sociale del territorio preso in esame.

Tale risultato è stato conseguito contando prevalentemente sulle proprie forze e capacità imprenditoriali.

L'esame delle informazioni pervenute sulle fonti di finanziamento mostra infatti il seguente rapporto:

- il 42% delle persone intervistate dichiara di aver usato esclusivamente fonti proprie, cioè autofinanziamento;
- il 30% di aver integrato le fonti proprie con quelle pubbliche, prevalentemente dall'Unione Europea (50%), seguita dalla Regione (27%), dallo Stato (18%) e dal Comune (5%);
- il 28% di aver integrato le fonti proprie con quelle private, esclusivamente tramite mutui presso istituti di credito.

Varie sono le normative usate a tal fine: Fondi Strutturali (con buona presenza di finanziamenti per la lotta guidata in agricoltura); leggi regionali in materia di agricoltura, zootecnia, formazione professionale ed iniziative locali per l'occupazione; leggi statali sulle miniere, sulla zootecnia e sul sostegno sociale ed allo studio; deliberazioni comunali per le attività educative; interventi della Camera di Commercio finalizzati all'abbattimento degli interessi sui mutui.

3. ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE: COSA, PERCHÉ E COME

Alle persone intervistate sono state sottoposte 73 domande, formulate dopo aver esaminato documenti ed informazioni disponibili che riguardano la storia locale e la creazione del Parco di Gavorrano.

Le domande sono state finalizzate ad una prima valutazione delle varie iniziative indagate (40) secondo le componenti (10) di orientamento allo sviluppo sostenibile, sintetizzate dall'approccio SQM® nel:

- *cosa* dello sviluppo, per analizzare la presenza di tre basilari dimensioni ed il grado di integrazione tra esse: *ambiente* (rispetto e valorizzazione delle risorse naturali); *economia* (ricerca del benessere tramite efficiente uso sinergico delle risorse disponibili); *socio-cultura* (valorizzazione delle capacità del capitale umano locale)
- *perché* dello sviluppo, ossia i suoi valori di riferimento, per analizzare la presenza di tre basilari dimensioni di *equità* ed il grado integrazione tra esse: *sociale* (pari opportunità per la valorizzazione delle diversità da parte della comunità locale); *interlocale* (pari opportunità tra comunità locali diverse per potenziare relazioni di collaborazione e solidarietà), *intertemporale* (pari opportunità per non compromettere la capacità delle future generazioni a innovare e gestire il proprio sviluppo)
- *come* dello sviluppo, ossia le modalità della sua gestione, per analizzare la presenza di quattro basilari principi sistemici ed il grado di integrazione tra essi: *diversità* (come requisito di esistenza e vitalità ambientale, economica e socioculturale); *sussidiarietà* (come modo per costruire la capacità di autogoverno delle persone e delle loro comunità sociali); *networking* e *partnership* (come strumenti per promuovere rispetto e fiducia reciproca tra persone, comunità sociali ed istituzioni); *partecipazione* (come linfa vitale per coinvolgere persone e comunità sociali in tutte le fasi di analisi, progettazione ed implementazione dello sviluppo locale).

I risultati sono stati elaborati applicando il seguente metodo.

Per ogni domanda esiste una potenzialità di 40 risposte (uguale a 40 interviste): 40 è quindi il massimo numero teorico di risposte. Pertanto, la differenza tra 40 e l'effettivo numero di risposte misura lo scarto in termini di conoscenza - sensibilità rispetto allo specifico tema rappresentato da ciascuna domanda nell'ambito del fenomeno indagato (sviluppo sostenibile).

Semplificando, si può sostenere che esiste una scala di "consapevolezza" così formulata: sotto 20 punti si è in area di insufficienza; sopra 20 si entra nell'area di piena consapevolezza, la quale può arrivare fino al valore massimo di 40.

Il numero 20 quindi costituisce il valore - soglia di riferimento per giudicare la presenza di una sufficiente consapevolezza.

Dividendo il numero delle risposte effettive per il numero degli items (domande) relative a ciascuna componente, si ottiene un "valore medio" di componente. Questo "valore medio" consente di confrontare il ruolo di ciascuna componente nell'area di appartenenza: tre per *il cosa*; tre per *il perché*; quattro per *il come*.

VISTA D'INSIEME DEI RISULTATI

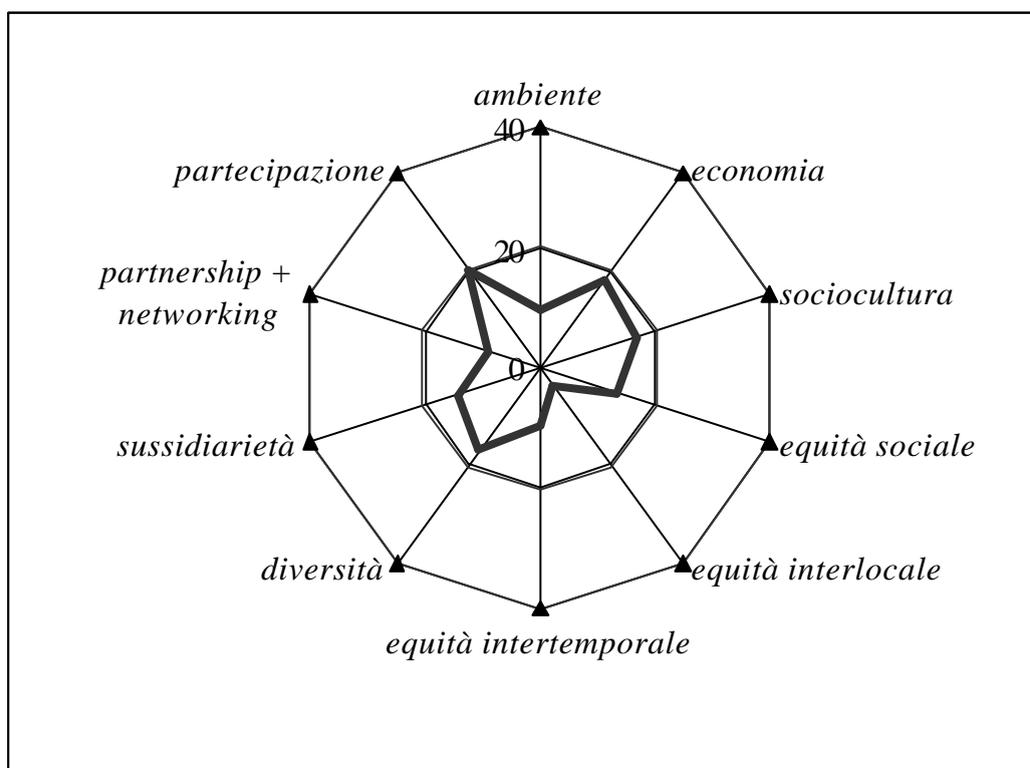
L'aggregazione dei risultati consente di compararli secondo le tre aree:

AREE DI ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE	VALORE MEDIO
<i>Cosa - integrazione tra dimensioni di sviluppo</i> Ambiente, economia, socio-cultura	14
<i>Perché - integrazione tra dimensioni di equità</i> Equità sociale, interlocale, intertemporale	9
<i>Come - integrazione tra principi sistemici / organizzativi</i> Diversità, sussidiarietà, partnership e networking, partecipazione	12
VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 20	

Nessuna delle tre aree riesce a varcare la soglia di consapevolezza sufficiente. È necessaria una strategia di intervento intensa su tutte e tre le aree dello sviluppo di Gavorrano, partendo da una specifica attenzione su quella dell'equità (i valori dello sviluppo).

L'esame dettagliato per ciascuna area consente di formulare linee guida di azione, tra esse integrate, e di posizzarle in termini di priorità.

Il seguente grafico evidenzia il posizionamento delle percezioni che le persone intervistate hanno in termini di orientamento allo 10 componenti dello sviluppo sostenibile.



Area 40 = alto livello di percezione consapevole (numero massimo di risposte possibili)
 Area 20 = medio livello di percezione consapevole (numero sufficiente di risposte possibili)
 — = Area risposte effettive (numero ottenuto dalle 40 interviste)

Risultati complessivi dell'indagine

1	2	3	4	5
COMPONENTI distinte per aree di orientamento (cosa, perché, come)	NUMERO DI ITEMS	NUMERO DI RISPOSTE TEORICHE	NUMERO DI RISPOSTE EFFETTIVE	VALORE MEDIO
Ambiente	21	840	202	10
Economia	12	480	217	18
Socio-cultura	9	360	153	17
<i>COSA totale</i>	<i>42</i>	<i>1680</i>	<i>572</i>	<i>14</i>
Equità sociale	6	240	80	13
Equità interlocale	5	200	19	4
Equità intertemporale	5	200	49	10
<i>PERCHE' totale</i>	<i>16</i>	<i>640</i>	<i>148</i>	<i>9</i>
Diversità	1	40	17	17
Sussidiarietà	6	240	85	14
Partnership - networking	7	280	61	9
Partecipazione	1	40	20	20
<i>COME totale</i>	<i>15</i>	<i>600</i>	<i>183</i>	<i>12</i>
TOTALE COMPLESSIVO	73	2920	903	12

- colonna 1: componenti dell'orientamento allo sviluppo sostenibile; integrazione dimensioni di sviluppo (cosa), integrazione dimensioni di equità (perché), integrazione di principi sistemici / organizzativi (come);
- colonna 2: numero di items (domande) del questionario che indagano ciascuna componente;
- colonna 3: numero di risposte teoriche, cioè numero degli items della colonna 1 moltiplicato per 40 (numero delle interviste effettuate);
- colonna 4: numero di risposte effettivamente fornite dalle persone intervistate;
- colonna 5: valore medio, ottenuto dividendo il numero delle risposte effettive per il numero degli items.

ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE: INTEGRAZIONE TRA DIMENSIONI DI SVILUPPO (COSA)

COMPONENTI	VALORE MEDIO	VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 20
Ambiente	10	
Economia	18	
Socio-cultura	17	
Totale	14	

Economia

La componente *economica* è la più forte tra quelle riferite alla dimensione di integrazione intersettoriale, avvicinandosi al valore di “consapevolezza sufficiente” allo sviluppo di qualità ed all'uso sinergico delle risorse disponibili.

Va notato come l'attenzione alla qualità ruoti attorno alla consapevolezza della centralità del cliente, dimostrata dai seguenti risultati (31%):

- coinvolgimento e motivazione dei clienti (11%)
- monitoraggio della soddisfazione dei clienti (11%)
- analisi delle principali tipologie di clienti e bisogni (9%)

Importante è anche il ruolo assunto dalla consapevolezza delle risorse locali, della loro promozione, della loro valorizzazione tramite diversificazione delle attività, come è dimostrato dall'insieme di questo gruppo di risposte (45%):

- diversificazione di prodotti, servizi, processi e mercati (10%)
- valorizzazione delle risorse economiche locali (10%)
- promozione dell'iniziativa (10%)
- promozione dell'immagine territoriale (9%)
- sviluppo e promozione di prodotti e servizi locali, preservandone e migliorandone la qualità (6%)

Sembra, comunque, necessaria una strategia coordinata che fortifichi gli aspetti positivi sopra sottolineati in modo da valutare, indirizzare e dare maggiore certezza ad una qualità territoriale che coniughi ciascuna iniziativa in un più armonico quadro di riferimento dello sviluppo locale. Esistono le condizioni per elaborare tale strategia, come viene dimostrato dal seguente gruppo di risultati (24%):

- verifica e valutazione della qualità (10%)
- aumento della qualità delle attività (prodotti, servizi e processi dell'iniziativa) rispettando le caratteristiche ambientali e socio - culturali dell'area (7%)
- integrazione dell'iniziativa in altre volte allo sviluppo locale (5%)
- certificazione della qualità (2%)

Socio-cultura

Anche la componente *socio-culturale* è molto vicina al valore di “consapevolezza sufficiente” a valorizzare il capitale umano locale.

I risultati mostrano una discreta attenzione sulla combinazione tra sensibilizzazione, formazione, educazione, ricerca e sviluppo (66%), come si evince dalla seguente scala di valori:

- coinvolgimento dei collaboratori (20%)
- formazione professionale degli operatori e dei collaboratori (19%)
- sensibilizzazione del cliente alla qualità delle attività dell'iniziativa (14%)
- ricerca e sviluppo per l'innovazione delle attività (13%)

Occorre, però, aumentare l'attenzione sul seguente gruppo di azioni che risulta essere ancora poco valorizzato (34%) per accrescere le capacità locali a gestire il percorso verso lo sviluppo sostenibile:

- formazione ambientale degli operatori e dei collaboratori (9%)
- sensibilizzazione cliente alla qualità ambientale per una migliore utilizzazione di prodotti e servizi (8%), ad esempio per la riduzione di rifiuti, di consumi energetici, di acqua, di materie prime e di prodotti chimici, per il recupero di risorse, per un'alimentazione sana e naturale, etc
- sensibilizzazione del cliente alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture delle comunità locali (8%)
- promozione di scambio di esperienze, conoscenza, cultura tra clienti e comunità locali (6%)
- sensibilizzazione popolazione locale alle risorse ambientali, alla storia, alle tradizioni ed alle culture di altre comunità sociali ed altri territori (3%)

Ambiente

La componente *ambientale* ha una rilevanza decisamente bassa ed è inadeguata rispetto al valore di "consapevolezza sufficiente" a tutelare e valorizzare l'ambiente, nonostante si noti la presenza di una diffusa sensibilità alle problematiche ambientali.

Per indagare la consistenza di questa componente, è stata usata una gamma di domande (21) più ampia rispetto a quelle relative alle altre componenti. In tal modo, si aumenta la possibilità di cogliere molte e variegate azioni (anche di piccola entità) che possono indicare la presenza di un orientamento favorevole alla sostenibilità ambientale.

Si tratta di azioni che incorporano la dimensione ambientale nella progettazione e gestione delle varie iniziative e politiche di settore o intersettoriali (ad esempio, la pianificazione territoriale).

Specificata attenzione è posta a:

- valorizzazione ambientale (ad esempio, creazione e risanamento di aree territoriali ambientalmente sane)
- impiego di tecnologie e risorse cosiddette "pulite" (ad esempio, materie prime, semilavorati, prodotti e processi già nati per minimizzare l'impatto ambientale)
- combinazione di 3 R, ossia:
 - Riduzione (ad esempio di consumi, rifiuti, etc.)
 - Riutilizzo e recupero (ad esempio, allungamento della vita dei prodotti, reimpiego di materiali e mezzi per le stesse finalità produttive e di consumo)
 - Riciclo, cioè cambiamento di destinazione produttiva e di consumo di materiali e prodotti di altri cicli di attività

Leggendo i risultati seguendo tale schema di riferimento, si ottiene il seguente ordine di importanza.

Riduzione (39%)

- riduzione dell'impiego di sostanze e prodotti chimici (11%)
- riduzione di consumi energetici (8%)
- riduzione della produzione di rifiuti (7%)
- riduzione dei consumi di acqua (7%)
- riduzione di imballaggi (3%)
- riduzione dell'impiego di sostanze, materie, materiali e prodotti tossici (1%)
- riduzione dell'inquinamento acustico (1%)
- riduzione dell'inquinamento atmosferico (1%)
- riduzione del consumo di suolo (0%)

Impiego di tecnologie e risorse "pulite" (24%)

- aumento dell'impiego di tecnologie dell'informazione (8%)
- aumento dell'impiego di materie e prodotti alimentari naturali e/o biologici (7%)
- aumento dell'impiego di materie prime, semilavorati e prodotti naturali (4%)
- aumento dell'impiego di fonti energetiche rinnovabili e/o alternative (3%)
- impiego di bioedilizia e bioarchitettura (2%)

Valorizzazione ambientale (17%)

- risanamento e valorizzazione ambientale (8%)
- recupero e/o sviluppo di specie biologiche / biodiversità (3%)
- creazione di aree protette e/o parchi (3%)
- analisi e monitoraggio degli effetti ambientali (positivi e negativi) delle attività (3%)

Riciclo (15%)

- selezione dei rifiuti per il loro riciclaggio (15%)

Riutilizzazione (5%)

- aumento dell'impiego di acqua riciclata (3%)
- selezione di prodotti, materiali e materie già impiegate nelle attività per renderli adeguati alla loro riutilizzazione (2%)

Quanto finora scritto deve essere considerato con precauzione:

- prima di tutto, perché le percentuali si riferiscono al basso valore di riferimento registrato dalla componente (valore medio di 10 punti);
- in secondo luogo, perché la lettura all'interno dei suddetti raggruppamenti rivela che solo l'azione relativa alla selezione per il riciclo dei rifiuti risulta essere la più consistente (15%);
- in terzo luogo, perché l'aumento dell'impiego dell'informatica (8%) può portare beneficio all'ambiente, ma è principalmente motivata da altre ragioni (tecnologiche, economiche, culturali, formative);
- infine, considerando l'intreccio naturale tra i suddetti raggruppamenti di azioni, sembra essere ancora presente un approccio ambientale difensivo rispetto a quello costruttivo che è indispensabile per imboccare la strada dello sviluppo sostenibile; tale tendenza si nota nella bassa *leadership* e nella limitata consistenza della "valorizzazione ambientale" (17%, includendo in tale gruppo anche l'azione di monitoraggio, spesso motivata da finalità difensive).

Riepilogando, nessuna componente riesce, per il momento, a superare la soglia di una sufficiente consapevolezza. I risultati dimostrano come sia necessario stimolare e promuovere una strategia tesa:

- a porre la "valorizzazione ambientale" come guida per incorporare in modo costruttivo la dimensione ambientale nelle altre dimensioni di sviluppo e nelle politiche di settore;
- a porre "l'educazione e la formazione ambientale" come guida degli interventi costitutivi della dimensione socioculturale;
- ad assegnare alle componenti "ambiente" e "socio - cultura" la funzione di guida per riesaminare lo sviluppo economico locale ed orientarlo verso una qualità territoriale da poter certificare secondo attuali metodi e procedure (EMAS, ISO).

ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE: INTEGRAZIONE TRA DIMENSIONI DI EQUITÀ (PERCHÉ)

COMPONENTI	VALORE MEDIO	VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 20
Equità sociale	13	
Equità interlocale	4	
Equità intertemporale	10	
Totale	9	

Dal confronto tra le 3 componenti, si può rilevare come esse abbiano un valore significativamente inferiore a quello di "consapevolezza sufficiente" alle azioni di pari opportunità nella comunità locale interessata dall'iniziativa, tra comunità diverse, tra generazioni presenti e future.

Equità sociale

La componente di *equità sociale* rivela attenzione, quasi paritaria, a due gruppi di azioni.

Il primo gruppo si riferisce alle potenzialità di alimentare dinamiche di mercato endogene (55%), tramite le seguenti azioni:

- acquisto ed utilizzazione di prodotti e servizi locali (28%)
- incremento di fonti di reddito diversificate e qualificazione occupazionale (16%)
- analisi dei bisogni delle locali comunità sociali (11%)

Il secondo gruppo riguarda l'incremento di opportunità per una maggiore coesione sociale della comunità locale (45%), tramite le seguenti azioni:

- aumento dell'accesso a beni e servizi da parte delle persone disabili, tramite la riduzione di barriere architettoniche, culturali, sociali, etc. (18%)
- promozione delle pari opportunità tra donne ed uomini (15%)
- promozione di opportunità per integrazione sociale dei soggetti svantaggiati (12%)

Equità intertemporale

La componente di *equità intertemporale* rivela il seguente ordine di attenzione e consapevolezza:

- non utilizzazione di prodotti transgenici (47%)
- analisi e valutazione delle conseguenze (positive e negative) dell'iniziativa e delle sue attività sulle future generazioni (18%)
- recupero di siti archeologici, storici, architettonici, culture locali, arti, mestieri, tradizioni e stili di vita (14%)
- valutazione d'impatto ambientale delle attività nel lungo periodo (12%)
- ripristino e sviluppo di risorse naturali (8%)

Tali risultati portano alle seguenti considerazioni:

- spesso la percezione di equità intertemporale è data per scontata dalla persona intervistata, in ragione di un pensiero secondo il quale "quanto facciamo oggi ha, comunque, un positivo impatto sulle generazioni future";
- azioni attuali (non uso di organismo geneticamente manipolati, recupero di siti e culture, ripristino ambientale, come è segnalato dal 69% delle risposte) non sono supportate dalla valutazione delle conseguenze sul lungo periodo (sia verso l'ambiente, sia verso le future generazioni, come è segnalato dal 30% delle risposte);
- infine, siamo di fronte ad una scarsa consapevolezza relativa a tutte e tre le equità (dimostrata dal valore medio 9), con una significativa bassa quotazione di quella *interlocale*.

Equità interlocale

Quest'ultima componente (*equità interlocale*) si caratterizza dal ruolo assunto dallo:

- sviluppo di relazioni permanenti con altre comunità sociali e territori meno sviluppati (16%)

L'apertura del proprio contesto locale riguarda la dimensione economica dello sviluppo (32%), supportata da quella socioculturale (42%), mentre più basso è l'orientamento a quella ambientale (10%):

- attività commerciali con altre comunità sociali, vicine e lontane, per valorizzare le loro risorse locali (32%)
- scambio di informazioni, conoscenza, professionalità, tecnologia, esperienze e buone pratiche con altre comunità sociali (21%)
- promozione di opportunità per l'integrazione sociale, culturale, professionale ed imprenditoriale di persone provenienti da altre realtà territoriali (21%)
- valutazione impatto ambientale delle attività sulle altre realtà territoriali con cui si hanno relazioni permanenti, ad esempio per acquisto e vendita di materie prime, prodotti e servizi (10%)

Riepilogando, è evidente che i valori dello sviluppo locale (il perché di esso) devono essere seriamente considerati e precisati. È dalla loro definizione che si avvia il processo di elaborazione di una visione del futuro di Gavorrano, condivisa da attori e comunità locali. Tali valori non possono essere prescritti dall'esterno. Essi sono endogeni, devono maturare ed essere espressi localmente, tramite:

- apertura culturale e relazionale con il resto del mondo (altre comunità e territori), giacché l'ambiente non può essere diviso ed isolato; è un sistema che connette risorse naturali ed umane su ampie scale dimensionali (planetarie);
- apertura del tavolo delle decisioni alla partecipazione degli *stakeholders* (detentori e portatori di interessi) dello sviluppo, inclusi quelli "senza voce", cioè l'ambiente e le future generazioni;
- la combinazione di tali aperture (culturale e decisionale) ai fini della negoziazione e della condivisione di valori dello sviluppo, basati su un nuovo concetto di solidarietà che "comprende" l'umanità e la natura, come un sistema indissolubile.

ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE: INTEGRAZIONE DI PRINCIPI SISTEMICI / ORGANIZZATIVI (COME)

COMPONENTI	VALORE MEDIO	VALORE DI CONSAPEVOLEZZA SUFFICIENTE = 20
Diversità	17	
Sussidiarietà	14	
Partnership - networking	9	
Partecipazione	20	
Totale	12	

Partecipazione

La componente *partecipazione* è l'unica a raggiungere la soglia di "consapevolezza sufficiente" al coinvolgimento responsabile dei soggetti e delle popolazioni interessate dalle iniziative locali.

Esaminando le risposte relative a questa domanda, si scopre che:

- le azioni più diffuse riguardano varie modalità di informazione, quali stampa, televisione, posta, Internet (60%);
- scarse sono le azioni di animazione sociale e mobilitazione, sensibilizzazione e motivazione, tramite seminari, conferenze, fiere, etc. (28%);
- ancor più deboli sono le procedure di partecipazione alle decisioni ed al controllo delle iniziative, quali gruppi di lavoro, forum, circoli di qualità, etc. (12%).

Diversità

La componente *diversità* ha un valore medio prossimo a quello di "consapevolezza sufficiente" alla valorizzazione delle identità locali. Emerge, però, la necessità di individuare strategie di integrazione coerente tra i vari tipi di diversità, perché alimentino innovazione ed elasticità (resilienza) del sistema locale. Infatti, un esame più attento della risposte ottenute mostra:

- il prevalere della diversificazione economica (39%) dello sviluppo, in particolare in gastronomia, agricoltura ed altre attività produttive
- una consolidata tendenza alla diversificazione socioculturale (35%) dello sviluppo, inclusa l'attenzione a stili architettonici, tradizioni religiose e storia del territorio
- la ancora poco rilevante consapevolezza della diversità ambientale (24%), inclusa quella biologica e paesaggistica

Sussidiarietà

La componente *sussidiarietà* ha un valore medio inferiore a quello di “consapevolezza sufficiente” ad un sistema relazionale che connette autonomia delle iniziative e coordinamento delle politiche di sviluppo del Comune.

Le risposte pervenute sottolineano tre caratteristiche costitutive delle dinamiche di sussidiarietà: capacità di autonomia, unita al senso di responsabilità; capacità di collaborare ed integrare; esistenza di un ambiente favorevole a sostenere le varie iniziative locali.

La gestione autonoma e responsabile dell'iniziativa è positivamente presente (32%). Essa è una forza che, ulteriormente valorizzata, può potenziare le capacità della comunità sociale a determinare e gestire lo sviluppo locale.

Si tratta di far crescere il limitato peso (28%) registrato dalla confluenza di:

- collaborazione ed interazione positiva tra le attività dell'iniziativa e quelle presenti nel territorio (14%)
- integrazione dell'iniziativa con programmi e progetti di sviluppo perseguiti per la Val Pecora, ad esempio, patto territoriale, parco minerario, PRUSST (14%)

Occorre, infine, determinare un tessuto relazionale di supporto alle iniziative locali, tramite la connessione delle potenzialità esistenti sul territorio in termini di vera e propria "agenzia di sviluppo sostenibile". Le risposte ottenute rivelano che c'è ancora necessità e spazio per tale strumentazione (40%) e cioè:

- utilizzazione, per lo sviluppo dell'iniziativa, di servizi locali finalizzati all'informazione su varie opportunità, quali leggi, finanziamenti, settori, prodotti, mercati, etc. (19%)
- utilizzazione, per lo sviluppo dell'iniziativa, di servizi locali finalizzati all'assistenza tecnica (inclusa la consulenza) per l'acquisizione di nuova conoscenza, analisi del prodotto e del mercato, marketing, strutturazione organizzativa, gestione amministrativa e contabile, impiego di tecniche e tecnologie, etc. (15%)
- utilizzazione, per lo sviluppo dell'iniziativa, di locali, attrezzature e servizi (tecnologie, personale, etc.) presi a prestito o forniti da altri soggetti pubblici o privati (6%)

Partnership & networking

La componente *partnership - networking* manifesta un ruolo minore rispetto alle altre, con un valore medio decisamente inferiore a quello di “consapevolezza sufficiente” allo sviluppo di compartecipazione tra diversi soggetti promotori e la creazione di reti per intensificare scambio di esperienze e di conoscenza.

Emerge, anche in questo caso, la necessità di sostenere iniziative innovative, promosse direttamente dagli attori locali.

È di prioritaria importanza rompere il clima di "isolamento" delle iniziative, di separazione tra di loro, recuperando gli aspetti positivi dell'individualismo, in quanto espressione di spirito di iniziativa. Del resto, si nota una buona consistenza (41%) di adesione ad associazioni di categoria.

Occorre, però, stimolare una cultura di collaborazione, coesione tra iniziative, tramite la creazione di *reti* ed *alleanze*. Si tratta di un modo di agire ancora poco presente (25%), come è dimostrato dalle risposte pervenute in merito a:

- stabilimento di contatti permanenti con altre iniziative locali, regionali, nazionali, europee (10%)

- creazione, promozione e partecipazione a reti (locali, regionali, nazionali, europee) tra promotori di iniziative simili anche in altri settori (8%)
- creazione di forme di stabile compartecipazione tra promotori pubblici e/o privati (7%)

Inoltre, tale capacità di tessere reti deve orientarsi maggiormente al perseguimento della qualità, già evidenziata nell'esame della componente economica dello sviluppo.

Data la consistenza delle risposte ottenute (34%), si nota come ci sia ancora molto spazio per sviluppare azioni di consapevolezza:

- adesione a "marchi" e "circuiti" di qualità, ad esempio DOC, itinerari tipo le "strade del vino", etc. (19%)
- promozione e partecipazione a servizi ed attività di supporto ad altre iniziative locali (8%)
- adesione a "carte" e "codici" di comportamento deontologico, cioè di etica professionale (7%)

CONCLUSIONI

La combinazione delle percezioni espresse dalle persone intervistate fa emergere la necessità di migliorare l'orientamento allo sviluppo sostenibile agendo su tutte le 10 componenti finora considerate. Il loro esame consente, inoltre, di individuare alcune priorità da considerare come punti di partenza per una strategia integrata

Aree	Componenti	Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento	Priorità
Il <i>perché</i> dello sviluppo: integrazione delle equità	Equità interlocale	Relazioni con altre comunità per acquisire e fornire conoscenza e professionalità adeguate all'uso saggio delle risorse	
	Equità intertemporale	Valutazione strategica (lungo periodo) degli impatti di politiche ed iniziative tramite la partecipazione di portatori di interessi della natura e delle future generazioni	
	Equità sociale	Concertazione di politiche ed iniziative per soggetti deboli, umani e non (solidarietà tra umanità e natura)	
Il <i>come</i> dello sviluppo: integrazione sistemica / organizzativa	Networking & Partnership	Reti ed alleanze di "qualità sostenibile" basate su Carte di principi e comportamenti	
	Sussidiarietà	Agenzia locale di sviluppo sostenibile tramite integrazione dei servizi esistenti (informazione, assistenza, supporto logistico e finanziario, etc.)	
	Diversità	Diversità ambientale (in particolare, biologica)	
	Partecipazione	Animazione, mobilitazione, motivazione, coinvolgimento nelle decisioni (seminari, forum, gruppi di lavoro, circoli di qualità, etc.)	
Il <i>cosa</i> dello sviluppo: integrazione delle dimensioni di sviluppo	Ambiente	Valorizzazione (in particolare, biodiversità), riutilizzo e riciclo risorse, impiego tecnologie e risorse "pulite", riduzione consumi, fonti e sostanze nocive	
	Socio-cultura	Educazione e formazione ambientale, scambio di esperienze e buone pratiche	
	Economia	Qualità produttiva e territoriale da poter certificare con EMAS, ISO 14000	

4. POTENZIALE SOCIALE (CHI)

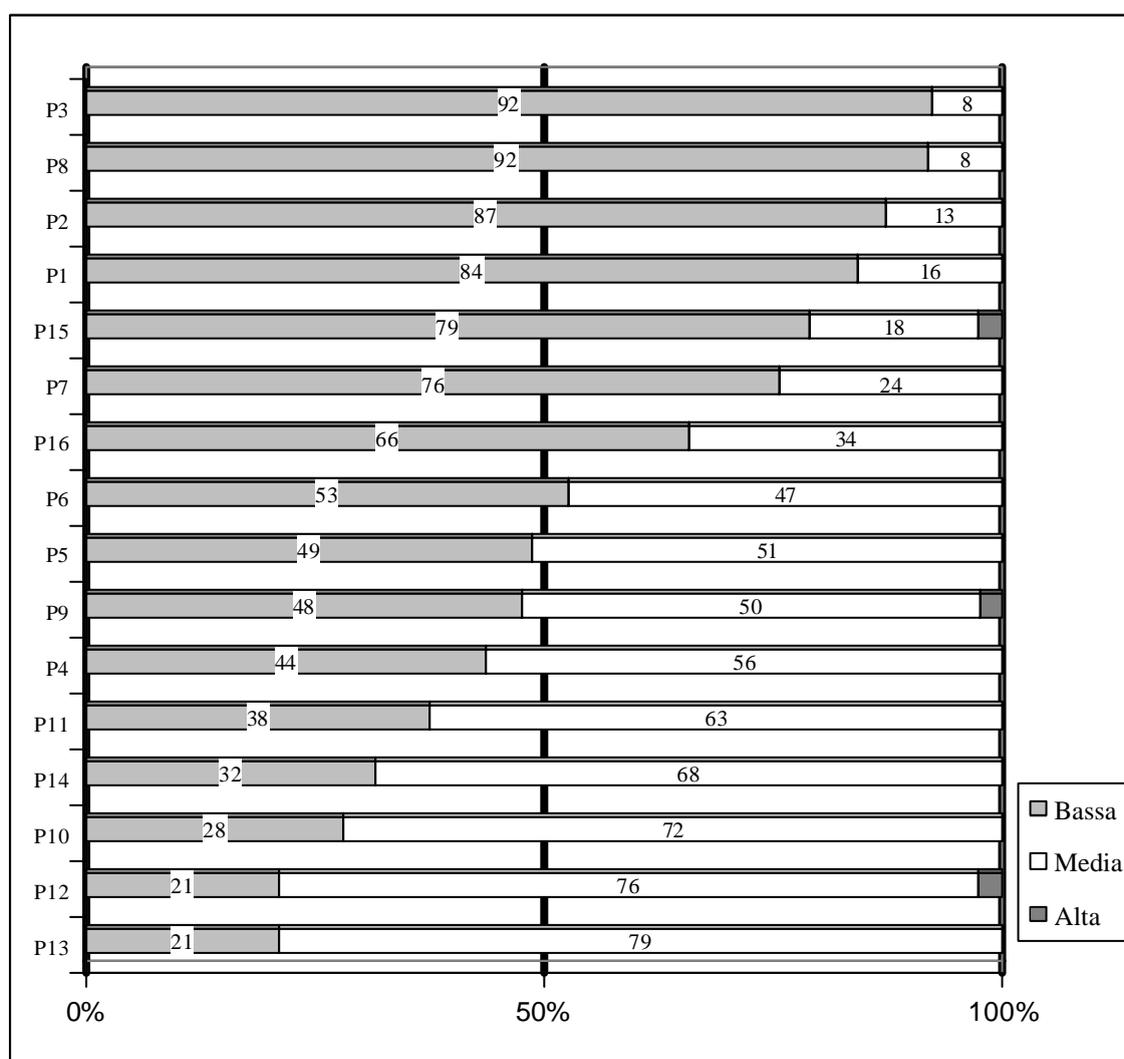
Quanto è emerso sopra sul grado di orientamento allo sviluppo sostenibile è il risultato della valutazione delle percezioni espresse dalle persone intervistate in merito alle iniziative da loro gestite.

Tali azioni fanno parte di un contesto locale più ampio. Esse possono essere considerate come componenti di un sistema. Ma, un sistema si definisce e si qualifica in termini di relazioni. Occorre, quindi, cercare di cogliere il rapporto che esiste tra le suddette iniziative ed il tessuto sociale di Gavorrano, ossia leggere i contenuti portanti dell'insieme delle interazioni espresse da tale comunità.

Si tratta di analizzare le percezioni delle persone intervistate sulle caratteristiche assunte da alcuni fattori chiave (16) del potenziale sociale, che l'approccio SQM® ritiene essere costitutivi della capacità di costruire e gestire lo sviluppo locale sostenibile.

A tal fine, è stato chiesto di valutare il livello di presenza dei 16 fattori chiave del potenziale sociale secondo una scala di facile considerazione: bassa, media, alta.

Ciascuna persona intervistata ha espresso la propria percezione e dall'elaborazione dei risultati è emerso il seguente quadro valutativo.



CONCLUSIONI

Come si può vedere, pochissime sono state le percezioni sull'esistenza di un livello di *alta* presenza dei suddetti fattori nel contesto locale in esame, mentre si assiste alla loro collocazione in due campi contigui: quelli della *bassa* e della *media* presenza. Si nota una progressione dell'intensità delle percezioni, passando dal campo della bassa presenza a quello della media presenza. Tenendo, quindi, presente la necessità generale di dover rafforzare tutti i fattori chiave del potenziale sociale affinché entrino decisamente nel campo dell'*alta* presenza, si possono individuare priorità di intervento secondo il seguente percorso.

	Caratteristiche del Potenziale Sociale locale (fattori chiave)	Livello di presenza nel contesto locale	Priorità di intervento
P3	Capacità di affrontare, gestire ed anticipare il cambiamento, tenendo conto di complessità, incertezze ed ambiguità	<i>Bassa dal 92% al 53%</i>	
P8	Esistenza di un sistema locale che facilita la partecipazione autonoma alle decisioni per lo sviluppo del territorio		
P2	Cultura imprenditoriale creativa ed innovatrice, attenta alle proprie responsabilità verso la comunità		
P1	Percezione della varietà di approcci possibili per lo sviluppo locale		
P15	Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito		
P7	Distribuzione equilibrata di responsabilità tra differenti livelli istituzionali e competenze decisionali		
P16	Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali		
P6	Possibilità per ognuno di raggiungere un livello ottimale di riuscita e soddisfazione personale		
P5	Interesse a scoprire e reinterpretare le specificità ed il sapere locale	<i>Media dal 50% al 79%</i>	
P9	Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri		
P4	Apertura mentale per arricchire la propria cultura e migliorare la coesione multiculturale		
P11	Coesione sociale della comunità locale		
P14	Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione		
P10	Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socioculturali ed economiche		
P12	Opportunità e spazio per interazioni eque		
P13	Capacità di creare visioni di sviluppo condivise		

5. RELAZIONE TRA ORIENTAMENTO E POTENZIALE SOCIALE (SWOT ANALYSIS)

Nelle seguenti sezioni sono riepilogate le percezioni espresse dalle persone intervistate sulle relazioni tra le loro iniziative ed il contesto locale in termini di:

- punti forti (*S - Strengths*)
- minacce e vincoli (*T - Threats*) che possono compromettere tali punti forti
- punti deboli (*W - Weaknesses*)
- opportunità (*O - Opportunities*) da cogliere per superare tali debolezze

PUNTI DI FORZA

- Qualità nel servizio, basata sulla centralità ed il coinvolgimento dei clienti (a volte soci), sulla diversificazione dei prodotti, sulla relazione con il prezzo, sulla certificazione dei processi produttivi (in particolare marchi DOC e gastronomia), sulla tradizione familiare, sull'esperienza, sui buoni rapporti e sulla fiducia nella gente, sull'onestà dei comportamenti professionali e sociali
- Marketing attento all'individuazione delle nicchie di mercato favorevoli (ad esempio, anticipazione della domanda di turismo rurale), al *direct marketing* (passaparola), alla buona accoglienza
- Capacità imprenditoriale (attenzione all'investimento) e professionale, spirito di iniziativa, intuizione, capacità di anticipazione, autonomia, ambizione, passione e voglia di lavorare, dimensione familiare, ma anche esistenza di relazioni internazionali
- Tessuto produttivo radicato sul territorio, a volte con una presenza capillare basata sulle identità locali, sul mantenimento di prodotti e processi tradizionali, sulla loro innovazione, sull'informazione e sulla disponibilità di servizi (vicinanza)
- Cooperazione tra piccole, medie e grandi imprese (a volte anche a sostegno della sperimentazione)
- Formazione alla cultura d'impresa, trasferimento professionale alle nuove generazioni, preparazione culturale (inclusa la conoscenza delle lingue), educazione ambientale (in particolare nelle scuole)
- Disponibilità di risorse naturali (acqua, clima, etc.), costruite dall'uomo (architettura), storiche, culturali e sociali (territorio di pace e tranquillità, d'arte, gastronomia, etc.)

PUNTI DEBOLI

- Investimenti, con problemi di scarsa capitalizzazione e di tempi lunghi
- Diversificazione economica e produttiva (ad esempio, poca riconversione all'agricoltura biologica), con difficoltà dovute alla dimensione organizzativa aziendale (spesso piccola), a caratteristiche settoriali e di mercato
- Cultura imprenditoriale, con rischio di sedersi sugli allori, invecchiamento generazionale, tradizionalismo aziendale, scarsa conoscenza delle lingue
- Logistica ed infrastrutture, con carenze fondamentali quali la lontananza dai servizi per gli acquisti, pochi servizi ai clienti (ad esempio, bagni, parcheggi)
- Pressione ambientale (ad esempio, superstrada, rotte aeree militari)
- Immagine del territorio, con carenze di coordinamento della sua visibilità e carenze di promozione (tra cui mancanza di iniziative ed eventi culturali)

- Supporto alle imprese e collaborazione, con carenze di politiche ed iniziative, nonché di proficuo colloquio con interlocutori istituzionali
- Mercato, con problemi legati alle sue variazioni repentine ed alla presenza di concorrenza sleale (ad esempio, economia sommersa)
- Marketing, con carenze di capacità di creare nuove aree e segmenti di domanda, mancanza di tempestività da parte degli operatori ed eccessiva dipendenza dalle tendenze in corso o dalle attività tradizionali (cerealicoltura)
- Cooperazione, con presenza di scarsa fiducia nella promozione, scarsa partecipazione alle associazioni di categoria di riferimento, scarsa capillarità di queste ultime, mancanza di collegamento con altri settori di attività (ad esempio, guide ambientali)
- Squilibrio di ruolo tra dimensioni produttive ed economiche, ad esempio tra piccola e grande impresa, tra frazioni collinari e centri urbani consolidati, nonché scarsa attenzione a settori (ad esempio l'agricoltura)
- Disponibilità di risorse, con varie difficoltà tra cui il reperimento di manodopera qualificata, di acqua e di tecnologia (troppa va a detrimento della qualità, troppo poca non lascia tempo allo sviluppo)

VINCOLI E MINACCE

- Investimenti: scarsa capitalizzazione; consistenti e senza ritorno; mutui troppo pesanti e mancanza di puntualità nelle restituzioni delle quote interessi; mancanza di tranquillità nell'investire; troppi sul Parco e pochi per il sostegno e le strutture delle altre iniziative locali
- Normative: rigidità fiscale; leggi vecchie, poco elastiche ed indiscriminate; troppi vincoli (ad esempio, paesaggistici, archeologici ed idrogeologici)
- Mercato: mancanza di lealtà nella competizione, presenza di nuove strutture imprenditoriali dominanti sul mercato (in particolare, grande distribuzione); riduzione delle vendite; limitato segmento di clienti locali per i prodotti della ristorazione tradizionale; politica dei prezzi (in particolare per le coltivazioni estensive)
- Disponibilità di risorse: difficoltà nel reperire manodopera; invecchiamento della popolazione
- Supporto alle imprese: scarsa informazione; burocrazia e scarsa preparazione dei controllori, con conseguente scoraggiamento al rinnovamento ed allo sviluppo aziendale; limitazioni del diritto d'impresa; eccessivo sindacalismo; scarsa partecipazione
- Formazione: scarsa sensibilità degli enti locali all'educazione ambientale
- Pressione ambientale: degrado della qualità ambientale; mancanza di depuratori; presenza della Dioxide, inceneritore e troppi annessi agricoli
- Immagine del territorio: scarsa promozione dei prodotti locali (ad esempio, DOC di Montereio)
- Diversificazione produttiva ed economica: mancanza di orientamento nelle politiche, ad esempio, in quella agricola

OPPORTUNITÀ

- Radicamento al territorio
- Patrimonio storico e socio culturale
- Salvaguardia ambientale
- Patti Territoriali

- Parco: aiuta lo sviluppo per le ricadute attese nella filiera turistica; avrebbe dovuto essere positivo sin dalla fase di realizzazione (coinvolgimento aziende locali); valorizza l'immagine del territorio; può favorire attività collaterali (visite alle aziende, attività artigianali, teatro, musica ed altri intrattenimenti); stimola fiducia e simpatia da parte dei clienti; può aumentare reddito locale e quindi benessere complessivo; promuove il rispetto della tradizione e la riqualificazione della produzione legata al territorio (se non è finalizzato alla ricerca di mero consenso elettorale)
- Agriturismo e residence (presenza stimolante degli ospiti; territorio ancora vergine; Parco)
- Sostegno alle imprese da parte di professionisti (in particolare, istituti di credito)
- Ruolo delle amministrazioni locali, con una discreta apertura e disponibilità di quella comunale e provinciale (ad esempio, buona informazione ed azioni di coinvolgimento)
- Autonomia imprenditoriale, basata sulla ricerca continua di qualità
- Riorganizzazione urbanistica (ad esempio, acquisto edifici ex minerari per ricettività turistica e la gestione di servizi interni al Parco)
- Collaborazione tra imprese (ad esempio, cooperativa di produttori per la commercializzazione)

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità • Marketing • Capacità imprenditoriale • Tessuto produttivo radicato sul territorio • Cooperazione • Formazione • Disponibilità di risorse 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemi relativi agli investimenti • Difficoltà di diversificazione • Cultura imprenditoriale tradizionale • Carenza di logistica ed infrastrutture • Pressione ambientale • Scarsa promozione del territorio • Carenza di supporto alle imprese e di collaborazione • Variazioni e squilibri di mercato • Scarsa capacità di marketing • Cooperazione limitata • Squilibrio di ruolo tra dimensioni • Difficoltà di reperimento di risorse
<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Squilibrio e pesantezza di investimenti • Normative rigide • Squilibri di mercato • Scarsa disponibilità di risorse • Scarso supporto alle imprese • Poca formazione ambientale • Pressione ambientale • Immagine del territorio poco visibile • Mancanza di orientamenti per la diversificazione 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radicamento al territorio • Patrimonio storico e socio culturale • Salvaguardia ambientale • Parco • Patti Territoriali • Agriturismo e residence • Sostegno alle imprese • Ruolo delle amministrazioni locali • Autonomia imprenditoriale • Riorganizzazione urbanistica • Collaborazione tra imprese

CONCLUSIONI

L'immagine di sintesi sopra riportata rappresenta il senso delle iniziative indagate.

Da essa possono dedursi le necessarie strategie per procedere in un percorso che si avvicina sempre più a quello verso la sostenibilità dello sviluppo dell'area di Gavorrano:

- utilizzando le opportunità per trasformare le debolezze in punti di forza;
- facendo in modo che minacce e vincoli non indeboliscano i punti di forza.

Le due suddette traiettorie confluiscono nella finalità del perseguimento della **qualità** e presentano azioni simili, combinando le quali si ottiene il seguente quadro d'insieme:

- alimentare le capacità imprenditoriali locali, connettendole tra loro e con quelle esterne tramite lo sviluppo di relazioni (interlocali, interregionali ed internazionali), anche per sopperire alle difficoltà di reperimento di risorse umane
- garantire e promuovere l'autonomia e la diversità imprenditoriale, come forza per l'innovazione e la diversificazione produttiva ed economica
- valorizzare una cultura imprenditoriale di cooperazione e competitività basata sull'etica professionale (comportamenti corretti)
- orientare le politiche di diversificazione economica creando opportunità di sviluppo coordinato e crescita sinergica del tessuto produttivo locale (strategie "win-win")
- usare l'esperienza dei Patti Territoriali come opportunità per una maggiore collaborazione (interlocale, interregionale) tra imprese
- accelerare il processo locale di semplificazione normativa ed amministrativa, sostenuto dalle riforme "Bassanini", per fornire una regolamentazione capace di stimolare crescita e cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità sociali
- finalizzare gli investimenti in corso e futuri per riequilibrio tra aree territoriali
- stimolare la creazione di linee di credito specificatamente tese all'incorporazione della dimensione ambientale nelle strategie aziendali ed alla finanza etica
- facilitare l'accesso ai finanziamenti non esosi e promuovere quelli per la creazione di nuove imprese o la trasformazione di quelle marginali (*venture capital, business angels, incubators* finanziari)
- finalizzare educazione, formazione ed orientamento alla crescita di professionalità adatte alla qualità dello sviluppo sostenibile, alla consapevolezza imprenditoriale delle responsabilità sociali ed ambientali, allo stile amministrativo della semplificazione e dell'efficienza, alle figure professionali attualmente carenti
- attivare l'amministrazione comunale nell'informazione e nella promozione per rendere maggiormente visibili le iniziative in corso, favorirne l'integrazione con la valorizzazione del patrimonio storico, socioculturale ed ambientale, facendo leva sul radicamento al territorio degli attori e delle comunità locali
- sviluppare una strategia integrata di *marketing* territoriale e di animazione culturale, a supporto delle iniziative autonome (sociali, culturali, economiche, ambientali, imprenditoriali), della collaborazione tra esse e del progressivo superamento dello squilibrio tra dimensioni organizzative e territoriali (piccole e grandi)
- andare "oltre il Parco" per attivare interdipendenze più dinamiche tra esso e le altri componenti del sistema locale
- usare l'esperienza acquisita con il Parco per promuovere altre azioni e progetti significativi e radicati sul territorio
- finalizzare progetti, nuovi ed in corso, alla valorizzazione del patrimonio locale (storico, socioculturale ed ambientale), alla creazione di reti tra realtà locali in grado di superare problemi infrastrutturali e logistici tramite sistemi e tecnologie a bassa pressione sull'ambiente (telematica)

6. DINAMICA DI CAMBIAMENTO

Alle persone intervistate è stato chiesto di suggerire alcune azioni per migliorare il contesto locale e le loro iniziative, secondo alcune leve di trasformazione (6), che l'approccio SQM® ritiene debbano essere usate sincronicamente per avviare e gestire percorsi orientati allo sviluppo locale sostenibile. È emerso il seguente quadro di suggerimenti, articolati per ciascuna leva di trasformazione.

Leve di trasformazione	Azioni suggerite dalle persone intervistate
<p><i>D1 - Sviluppo della comprensione dei problemi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dare e raccogliere stimoli, focalizzare gli aspetti positivi tramite assemblee e riunioni aperte • Sviluppare coordinamento da parte del Comune, coinvolgendo associazioni di categoria e di rappresentanza (sociale, etc.) e creando un organismo delle associazioni imprenditoriali • Collegare scuole e mondo produttivo, coinvolgendo gli imprenditori e fornendo esempi positivi • Finalizzare ad obiettivi condivisi formazione professionale, seminari, uso di tecniche di comunicazione moderna, • Stimolare più impegno e dialogo, con enfasi sulle opportunità di nuovo sviluppo, tramite informazione capillare, diretta (ad esempio, <i>newsletter</i>, televisione, Internet, visite ai cantieri, alle imprese, etc.), mirata in particolare ai giovani • Sviluppare conoscenza dei problemi, visite alle aziende, molteplicità di piccole azioni per migliore finalizzazione ed uso degli incentivi con verifica dei risultati • Valorizzare l'agricoltura, i centri storici, la natura, le zone archeologiche
<p><i>D2 - Apprendimento continuo ed aperto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivare cooperazione, coinvolgimento e dialogo, tramite la pubblicazione di un periodico, maggiori occasioni di incontro, inchieste, monitoraggio delle necessità • Sviluppare formazione ed educazione (tra cui all'imprenditorialità, ad all'artigianato), con particolare investimento sui giovani (ad esempio, corsi gratuiti di alfabetizzazione informatica e gestionale, seminari) • Scambiare esperienze con altri territori (inclusi viaggi di conoscenza) • Costruire uno scenario di sviluppo del territorio per i prossimi 20 anni, coinvolgendo attori locali ed <i>opinion leaders</i> • Creare opportunità e pubblicizzarle, anche tramite manifestazioni culturali tutto l'anno • Valorizzare l'agricoltura
<p><i>D3 - Negoziazione e co-decisione delle scelte</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creare interesse sulle iniziative legate al Parco tramite informazione tesa ad attrarre, coinvolgere, aggregare (anche per categorie economiche e sociali), educare, favorire la comprensione del progetto • Concertare, coordinare e realizzare i vari progetti di sviluppo locale, nonché favorire la diffusione di buoni esempi e di buona organizzazione, tramite la creazione di un consorzio locale • Attivare l'amministrazione pubblica locale per una maggiore conoscenza dei problemi e delle soluzioni, una continua relazione con i cittadini (tramite tecniche di comunicazione moderne, incontri, riunioni, interviste mirate) affinché la partecipazione diventi naturale, superando la partitocrazia, coinvolgendo delegati (<i>opinion leaders</i>) di vari gruppi di interesse (economico, sociale, ambientalista) nelle decisioni (far sentire protagonisti gli attori) • Sviluppare formazione ed educazione alla responsabilità individuale

Leve di trasformazione	Azioni suggerite dalle persone intervistate
<i>D4 - Creazione di una visione condivisa di sviluppo locale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare l'amministrazione pubblica per incentivare, raccogliere stimoli dalla base, esprimere volontà politica, comunicare con limpidezza ed onestà, dare fiducia, potenziare capacità dal basso, andare incontro agli obiettivi di gran parte degli attori • Collegarsi ad esperienze sviluppate altrove • Dimostrare l'esistenza delle risorse e la loro ricaduta sulla popolazione • Promuovere informazione e formazione alla cultura imprenditoriale (assunzione del rischio e soluzione dei problemi), soprattutto rivolta ai giovani, anche tramite dibattiti, etc. • Creare un consorzio locale di promozione dello sviluppo • Sviluppare occasioni di incontro, discussioni pubbliche per la comprensione e la conoscenza precisa delle esigenze, la diffusione di esempi concreti, l'uso di <i>opinion leaders</i> • Riscoprire tradizione e memoria storica per incentivare idee presenti e nuove • Coinvolgere le associazioni di categoria.
<i>D5 - Orientamento al cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare formazione professionale, culturale (tra cui, conoscenza delle lingue) • Fidelizzare i clienti tramite servizi gratuiti, sensibilizzazione, educazione, esperienze ed esempi positivi, fiducia, cultura dell'accoglienza • Diffondere nuova cultura imprenditoriale (concorrenza, marketing, comunicazione) • Percezione del bene del singolo come bene collettivo
<i>D6 - Orientamento al risultato</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare formazione (professionale, imprenditoriale e culturale) • Monitorare le iniziative (rapporto tra aspettative ed andamenti) • Coordinare le azioni • Sostenere le iniziative per stimolare la crescita di capacità manageriale (dare esempi) • Favorire apertura mentale ed innovazione culturale, a partire dalle fasi di analisi e progettazione • Migliorare la comprensione di obiettivi e forze a disposizione • Creare maggior disponibilità e capacità dell'amministrazione pubblica a sostegno e promozione di iniziative locali • Sviluppare maggiore costanza, responsabilizzazione, fiducia, capacità di espressione di pareri e necessità • Accrescere capacità di conversione, tempestività, lungimiranza, concretezza (piccoli passi) • Promuovere globalmente l'immagine del territorio

7. AZIONI A FAVORE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Nel corso di quest'indagine, si sono acquisiti elementi indispensabili per la individuazione di strategie a favore dello sviluppo sostenibile di Gavorrano, valorizzando in tal modo quanto già innestato con il progetto del Parco.

Occorre ricordare che tali elementi riguardano:

- l'Orientamento allo sviluppo sostenibile (*cosa* viene fatto, *perché* e *come*);
- il Potenziale Sociale (*chi*, cioè le caratteristiche del capitale umano locale);
- le Dinamiche di trasformazione (*quando*, cioè la combinazione sincronica di leve per il cambiamento del contesto locale).

Varie sono le azioni suggerite dall'indagine. Esse devono essere coordinate da un mix di leve di trasformazione necessarie ad accrescere il potenziale sociale locale per avviare il cambiamento della situazione rilevata, affinché si orienti allo sviluppo sostenibile più di quanto è emerso finora.

Va detto che è risultato indispensabile un mix di tutte le sei leve di trasformazione pur con diversa intensità delle azioni:

<i>Leve di trasformazione</i>	<i>Numero di azioni in esse contenute</i>
D2 - Apprendimento continuo ed aperto	8
D6 - Orientamento al risultato	7
D1 - Sviluppo della comprensione dei problemi	6
D3 - Negoziazione e co-decisione delle scelte	6
D4 - Creazione di una visione condivisa di sviluppo locale	5
D5 - Orientamento al cliente	5
Totale azioni	37

Con tale metodo, si può elaborare un quadro di riferimento strategico per una coerente integrazione delle azioni da compiere.

Esse sono ora sintetizzate nei seguenti quadri di riepilogo:

- cogliendo, per ciascuna leva di trasformazione (da D1 a D6), il fattore chiave (da P01 a P16) del potenziale sociale da sollecitare;
- finalizzando tale fattore chiave a specifiche componenti di orientamento allo sviluppo sostenibile (da O1 a O10);
- descrivendo il contenuto basilare e le modalità di intervento delle azioni.

DINAMICA DA ATTIVARE PER ACCRESCERE IL POTENZIALE SOCIALE LOCALE ORIENTANDOLO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

<i>Leva di trasformazione D1 - Sviluppo della comprensione dei problemi</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
<p>Descrizione Sviluppare conoscenza dei problemi, dare e raccogliere stimoli, focalizzare gli aspetti positivi, migliorare la finalizzazione e l'uso degli incentivi</p> <p>Modalità d'intervento Assemblee e riunioni aperte, visite alle aziende, molteplicità di piccole iniziative, verifica dei risultati</p>	P01 - Percezione della varietà di approcci possibili per lo sviluppo locale	O1 Ambiente
<p>Descrizione Valorizzare una cultura imprenditoriale di cooperazione e competitività</p> <p>Modalità d'intervento Codici di etica professionale (comportamenti corretti)</p>	P02 - Cultura imprenditoriale creativa ed innovatrice, attenta alle proprie responsabilità verso la comunità	O4 Equità sociale
<p>Descrizione Collegare scuole e mondo produttivo</p> <p>Modalità d'intervento Coinvolgimento degli imprenditori e diffusione di esempi positivi</p>	P03 - Capacità di affrontare, gestire ed anticipare il cambiamento, tenendo conto di complessità, incertezze ed ambiguità	O2 Economia
<p>Descrizione Finalizzare la formazione professionale ad obiettivi condivisi e relativi anche a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione di agricoltura, centri storici, natura, zone archeologiche • alimentazione e connessione delle capacità imprenditoriali locali tra loro e con quelle esterne anche per sopperire alle difficoltà di reperimento di risorse umane <p>Modalità d'intervento Seminari, moderne tecniche di comunicazione; sviluppo di relazioni interlocali, interregionali ed internazionali</p>	P04 - Apertura mentale per arricchire la propria cultura e migliorare la coesione multiculturale	O3 Socio-cultura
<p>Descrizione Sviluppare coordinamento da parte del Comune</p> <p>Modalità d'intervento Coinvolgimento delle associazioni di categoria e di rappresentanza (sociale, etc.) e creazione di un organismo delle associazioni imprenditoriali</p>	P07 - Distribuzione equilibrata di responsabilità tra differenti livelli istituzionali e competenze decisionali	O4 Equità sociale
<p>Descrizione Stimolare più impegno e dialogo, con enfasi sulle opportunità di nuovo sviluppo</p> <p>Modalità d'intervento Informazione capillare, diretta (ad esempio, newsletter, televisione, Internet, visite ai cantieri, alle imprese, etc.), mirata in particolare ai giovani</p>	P14 - Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione	O1 Ambiente

<i>Leva di trasformazione D2 - Apprendimento continuo ed aperto</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
Descrizione Incentivare cooperazione, coinvolgimento e dialogo Modalità d'intervento Pubblicazione di un periodico, maggiori occasioni di incontro, inchieste, monitoraggio delle necessità	P15 - Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito	O1 Ambiente
Descrizione Creare opportunità e pubblicizzarle Modalità d'intervento Manifestazioni culturali tutto l'anno	P02 - Cultura imprenditoriale creativa ed innovatrice, attenta alle proprie responsabilità verso la comunità	O3 Socio-cultura
Descrizione Scambiare esperienze con altri territori Modalità d'intervento Viaggi di conoscenza	P03 - Capacità di affrontare, gestire ed anticipare il cambiamento, tenendo conto di complessità, incertezze ed ambiguità	O5 Equità inter - locale
Descrizione Costruire uno scenario di sviluppo del territorio per i prossimi 20 anni, Modalità d'intervento Coinvolgimento attori, comunità ed <i>opinion leaders</i>	P05 - Interesse a scoprire e reinterpretare le specificità ed il sapere locale	O6 Equità inter - temporale
Descrizione Sviluppare maggiore costanza, responsabilizzazione, fiducia, capacità di espressione di pareri e necessità Modalità d'intervento Formazione professionale	P06 - Possibilità per ognuno di raggiungere un livello ottimale di riuscita e soddisfazione personale	O7 Diversità
Descrizione Sviluppare formazione ed educazione con particolare investimento sui giovani Modalità d'intervento Corsi gratuiti, seminari per imprenditorialità, artigianato, alfabetizzazione informatica, gestione aziendale, etc.	P11 - Coesione sociale della comunità locale	O4 Equità sociale
Descrizione Rendere maggiormente visibili le iniziative in corso, favorirne l'integrazione con la valorizzazione del patrimonio storico, socioculturale ed ambientale, facendo leva sul radicamento al territorio degli attori e delle comunità locali Modalità d'intervento Attivazione dell'amministrazione comunale nell'informazione e nella promozione	P13 - Capacità di creare visioni di sviluppo condivise	O6 Equità inter - temporale
Descrizione Accrescere cultura e professionalità adatte alla qualità dello sviluppo sostenibile Modalità d'intervento Educazione, formazione ed orientamento a: consapevolezza imprenditoriale, ambientale; responsabilità sociali, individuali; semplificazione, efficienza amministrativa; figure professionali carenti	P14 - Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione	O9 Networking & partnership

<i>Leva di trasformazione D3 - Negoziazione e co-decisione delle scelte</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
<p>Descrizione Creare interesse sulle iniziative legate al Parco</p> <p>Modalità d'intervento Informazione tesa ad attrarre, coinvolgere, aggregare (anche per categorie economiche e sociali), educare, favorire la comprensione del progetto</p>	<p>P05 - Interesse a scoprire e reinterpretare le specificità ed il sapere locale</p>	<p>O7 Diversità</p>
<p>Descrizione Favorire la continua relazione tra amministrazione comunale e cittadini per una maggiore conoscenza dei problemi e delle soluzioni, affinché la partecipazione diventi naturale, superando la partitocrazia</p> <p>Modalità d'intervento Moderne tecniche di comunicazione, incontri, riunioni, interviste mirate, coinvolgimento di <i>opinion leaders</i> (vari gruppi di interesse economico, sociale, ambientalista) nelle decisioni</p>	<p>P07 - Distribuzione equilibrata di responsabilità tra differenti livelli istituzionali e competenze decisionali</p>	<p>O8 Sussidiarietà</p>
<p>Descrizione Andare "oltre il Parco" per attivare interdipendenze più dinamiche tra esso e le altri componenti del sistema locale</p> <p>Modalità d'intervento Uso dell'esperienza acquisita con il Parco per promuovere altre azioni e progetti significativi e radicati sul territorio</p>	<p>P08 - Esistenza di un sistema locale che facilita la partecipazione autonoma alle decisioni per lo sviluppo del territorio</p>	<p>O4 Equità sociale</p>
<p>Descrizione Garantire e promuovere l'autonomia e la diversità imprenditoriale</p> <p>Modalità d'intervento Assistenza tecnica e consulenza per l'innovazione e la diversificazione produttiva ed economica</p>		<p>O8 Sussidiarietà</p>
<p>Descrizione Orientare le politiche di diversificazione economica secondo strategie "win-win"</p> <p>Modalità d'intervento Banca di opportunità per sviluppo coordinato e crescita sinergica del tessuto produttivo locale</p>		<p>O9 Networking & partnership</p>
<p>Descrizione Concertare, coordinare e realizzare i vari progetti di sviluppo locale</p> <p>Modalità d'intervento Diffusione di buoni esempi e di buona organizzazione, tramite la creazione di un consorzio locale</p>	<p>P16 - Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali</p>	<p>O5 Equità interlocale</p>

<i>Leva di trasformazione D4 - Creazione di una visione condivisa di sviluppo locale</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
<p>Descrizione Dimostrare l'esistenza delle risorse e la loro ricaduta positiva sul benessere della popolazione</p> <p>Modalità d'intervento Riscoperta di tradizione e memoria storica per incentivare idee presenti e nuove, coinvolgendo le associazioni di categoria</p>	<p>P09 - Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri</p>	<p>O5 Equità interlocale</p>
<p>Descrizione Promuovere cultura imprenditoriale (assunzione del rischio e soluzione dei problemi) soprattutto rivolta ai giovani</p> <p>Modalità d'intervento Informazione, formazione, dibattiti, etc</p>	<p>P10 - Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socioculturali ed economiche</p>	<p>O2 Economia</p>
<p>Descrizione Sviluppare maggiore collaborazione (interlocale, interregionale) tra imprese</p> <p>Modalità d'intervento Collegamento ad esperienze sviluppate altrove ed uso dell'esperienza dei Patti Territoriali</p>		<p>O5 Equità interlocale</p>
<p>Descrizione Incentivare, raccogliere stimoli dalla base, esprimere volontà politica, comunicare con limpidezza ed onestà, dare fiducia, andare incontro agli obiettivi di gran parte degli attori</p> <p>Modalità d'intervento Creazione di un organismo locale (consorzio) di promozione dello sviluppo, attivando l'amministrazione pubblica al potenziamento delle capacità locali</p>		<p>O8 Sussidiarietà</p>
<p>Descrizione Sviluppare la comprensione e la conoscenza delle esigenze locali</p> <p>Modalità d'intervento Incontri, discussioni pubbliche, diffusione di esempi concreti, uso di <i>opinion leaders</i></p>	<p>P11 - Coesione sociale della comunità locale</p>	<p>O5 Equità interlocale</p>

<i>Leva di trasformazione D5 - Orientamento al cliente</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
<p>Descrizione Diffondere la percezione del bene individuale come bene collettivo, ai fini del progressivo superamento dello squilibrio tra dimensioni territoriali ed organizzative piccole e grandi</p> <p>Modalità d'intervento Strategia integrata di marketing territoriale, inclusivo di animazione culturale a supporto delle iniziative autonome (sociali, culturali, economiche, ambientali, imprenditoriali) e della collaborazione tra esse</p>	<p>P02 - Cultura imprenditoriale creativa ed innovatrice, attenta alle proprie responsabilità verso la comunità</p>	<p>O7 Diversità</p>
<p>Descrizione Facilitare l'accesso ai finanziamenti, specialmente per la creazione di nuove imprese o la trasformazione di quelle marginali</p> <p>Modalità d'intervento <i>Venture capital, business angels, incubators finanziari, etc.</i></p>		<p>O9 Networking & partnership</p>
<p>Descrizione Fidelizzare i clienti</p> <p>Modalità d'intervento Servizi gratuiti, sensibilizzazione, educazione, esperienze ed esempi positivi, fiducia, cultura dell'accoglienza</p>	<p>P04 - Apertura mentale per arricchire la propria cultura e migliorare la coesione multiculturale</p>	<p>O3 Socio-cultura</p>
<p>Descrizione Fornire una regolamentazione capace di stimolare crescita e cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità sociali</p> <p>Modalità d'intervento Accelerazione del processo locale di semplificazione normativa ed amministrativa, sostenuto dalle riforme "Bassanini"</p>	<p>P07 - Distribuzione equilibrata di responsabilità tra differenti livelli istituzionali e competenze decisionali</p>	<p>O8 Sussidiarietà</p>
<p>Descrizione Diffondere nuova cultura imprenditoriale</p> <p>Modalità d'intervento Formazione professionale, culturale, tra cui, marketing, comunicazione, gestione della concorrenza, conoscenza delle lingue</p>	<p>P16 - Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali</p>	<p>O10 Partecipazione</p>

<i>Leva di trasformazione D6 - Orientamento al risultato</i>		
<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Componenti</i>
Descrizione Stimolare l'incorporazione delle dimensioni ambientali e sociali nelle strategie aziendali Modalità d'intervento Creazione di specifiche linee di credito verdi e di finanza etica	P01 - Percezione della varietà di approcci possibili per lo sviluppo locale	O1 Ambiente
Descrizione Coordinare le iniziative e monitorare il loro rapporto tra aspettative ed andamenti Modalità d'intervento Rete di servizi a sostegno delle imprese, specialmente quelle di piccola dimensione		O9 Networking & partnership
Descrizione Stimolare la crescita di capacità manageriale (dare esempi) Modalità d'intervento Rete di servizi a sostegno delle iniziative per analisi e progettazione, migliore comprensione di obiettivi e forze a disposizione, apertura mentale ed innovazione culturale	P03 - Capacità di affrontare, gestire ed anticipare il cambiamento, tenendo conto di complessità, incertezze ed ambiguità	O6 Equità intertemporale
Descrizione Accrescere capacità di conversione, tempestività, lungimiranza, concretezza (piccoli passi) Modalità d'intervento Marketing adeguato alla promozione globale dell'immagine del territorio	P04 - Apertura mentale per arricchire la propria cultura e migliorare la coesione multiculturale	O10 Partecipazione
Descrizione Finalizzare gli investimenti in corso e futuri per il riequilibrio tra aree territoriali Modalità d'intervento Creazione di un fondo locale	P11 - Coesione sociale della comunità locale	O6 Equità intertemporale
Descrizione Sostenere e promuovere le iniziative locali Modalità d'intervento Rete di agenti di sviluppo locale coinvolgendo l'amministrazione comunale	P12 - Opportunità e spazio per interazioni eque	
Descrizione Risolvere problemi infrastrutturali e logistici con sistemi e tecnologie a bassa pressione ambientale Modalità d'intervento Progetti di valorizzazione delle risorse locali tramite creazione di reti (telematica)	P16 - Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali	O1 Ambiente

POTENZIALE SOCIALE DA VALORIZZARE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Le 37 azioni finora evidenziate si rapportano a ciascun fattore chiave del potenziale sociale, come è dimostrato dai seguenti quadri di riepilogo.

<i>Fattore chiave</i>		
P01 - Percezione della varietà di approcci possibili per lo sviluppo locale		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sviluppare conoscenza dei problemi, dare e raccogliere stimoli, focalizzare gli aspetti positivi, migliorare la finalizzazione e l'uso degli incentivi Modalità d'intervento: Assemblee e riunioni aperte, visite alle aziende, molteplicità di piccole iniziative, verifica dei risultati	O1	D1
Descrizione: Stimolare l'incorporazione delle dimensioni ambientali e sociali nelle strategie aziendali Modalità d'intervento: Creazione di specifiche linee di credito verdi e di finanza etica	O1	D6
Descrizione: Coordinare le iniziative e monitorare il loro rapporto tra aspettative ed andamenti Modalità d'intervento: Rete di servizi a sostegno delle imprese, specialmente quelle di piccola dimensione	O9	D6
<i>Fattore chiave</i>		
P02 - Cultura imprenditoriale creativa ed innovatrice, attenta alle proprie responsabilità verso la comunità		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Valorizzare una cultura imprenditoriale di cooperazione e competitività Modalità d'intervento: Codici di etica professionale (comportamenti corretti)	O4	D1
Descrizione: Creare opportunità e pubblicizzarle Modalità d'intervento: Manifestazioni culturali tutto l'anno	O3	D2
Descrizione: Diffondere la percezione del bene individuale come bene collettivo, ai fini del progressivo superamento dello squilibrio tra dimensioni territoriali ed organizzative piccole e grandi Modalità d'intervento: Strategia integrata di marketing territoriale, inclusivo di animazione culturale a supporto delle iniziative autonome (sociali, culturali, economiche, ambientali, imprenditoriali) e della collaborazione tra esse	O7	D5
Descrizione: Facilitare l'accesso ai finanziamenti, specialmente per la creazione di nuove imprese o la trasformazione di quelle marginali Modalità d'intervento: <i>Venture capital, business angels, incubators</i> finanziari, etc.	O9	D5

<i>Fattore chiave</i> P03 - Capacità di affrontare, gestire ed anticipare il cambiamento, tenendo conto di complessità, incertezze ed ambiguità		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Collegare scuole e mondo produttivo Modalità d'intervento: Coinvolgimento degli imprenditori e diffusione di esempi positivi	O2	D1
Descrizione: Scambiare esperienze con altri territori Modalità d'intervento: Viaggi di conoscenza	O5	D2
Descrizione: Stimolare la crescita di capacità manageriale (dare esempi) Modalità d'intervento: Rete di servizi a sostegno delle iniziative per analisi e progettazione, migliore comprensione di obiettivi e forze a disposizione, apertura mentale ed innovazione culturale	O6	D6
<i>Fattore chiave</i> P04 - Apertura mentale per arricchire la propria cultura e migliorare la coesione multiculturale		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Finalizzare la formazione professionale ad obiettivi condivisi e relativi anche a: <ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione di agricoltura, centri storici, natura, zone archeologiche • Alimentazione e connessione delle capacità imprenditoriali locali tra loro e con quelle esterne anche per sopperire alle difficoltà di reperimento di risorse umane Modalità d'intervento: Seminari, moderne tecniche di comunicazione; sviluppo di relazioni interlocali, interregionali ed internazionali	O3	D1
Descrizione: Fidelizzare i clienti Modalità d'intervento: Servizi gratuiti, sensibilizzazione, educazione, esperienze ed esempi positivi, fiducia, cultura dell'accoglienza	O3	D5
Descrizione: Accrescere capacità di conversione, tempestività, lungimiranza, concretezza (piccoli passi) Modalità d'intervento: Marketing adeguato alla promozione globale dell'immagine del territorio	O10	D6
<i>Fattore chiave</i> P05 - Interesse a scoprire e reinterpretare le specificità ed il sapere locale		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Costruire uno scenario di sviluppo del territorio per i prossimi 20 anni, Modalità d'intervento: Coinvolgimento attori, comunità sociali ed <i>opinion leaders</i>	O6	D2
Descrizione: Creare interesse sulle iniziative legate al Parco Modalità d'intervento: Informazione tesa ad attrarre, coinvolgere, aggregare (anche per categorie economiche e sociali), educare, favorire la comprensione del progetto	O7	D3
<i>Fattore chiave</i> P06 - Possibilità per ognuno di raggiungere un livello ottimale di riuscita e soddisfazione personale		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sviluppare maggiore costanza, responsabilizzazione, fiducia, capacità di espressione di pareri e necessità Modalità d'intervento: Formazione professionale	O7	D2

<i>Fattore chiave</i>		
P07 - Distribuzione equilibrata di responsabilità tra differenti livelli istituzionali e competenze decisionali		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sviluppare coordinamento da parte del Comune Modalità d'intervento: Coinvolgimento delle associazioni di categoria e di rappresentanza (sociale, etc.) e creazione di un organismo delle associazioni imprenditoriali	O4	D1
Descrizione: Favorire la continua relazione tra amministrazione comunale e cittadini per una maggiore conoscenza dei problemi e delle soluzioni, affinché la partecipazione diventi naturale, superando la partitocrazia Modalità d'intervento: Moderne tecniche di comunicazione, incontri, riunioni, interviste mirate, coinvolgimento di <i>opinion leaders</i> (vari gruppi di interesse economico, sociale, ambientalista) nelle decisioni	O8	D3
Descrizione: Fornire una regolamentazione capace di stimolare crescita e cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità sociali Modalità d'intervento: Accelerazione del processo locale di semplificazione normativa ed amministrativa, sostenuto dalle riforme "Bassanini"	O8	D5
<i>Fattore chiave</i>		
P08 - Esistenza di un sistema locale che facilita la partecipazione autonoma alle decisioni per lo sviluppo del territorio		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Andare "oltre il Parco" per attivare interdipendenze più dinamiche tra esso e le altri componenti del sistema locale Modalità d'intervento: Uso dell'esperienza acquisita con il Parco per promuovere altre azioni e progetti significativi e radicati sul territorio	O4	D3
Descrizione: Garantire e promuovere l'autonomia e la diversità imprenditoriale Modalità d'intervento: Assistenza tecnica e consulenza per l'innovazione e la diversificazione produttiva ed economica	O8	D3
Descrizione: Orientare le politiche di diversificazione economica secondo strategie "win-win" Modalità d'intervento: Banca di opportunità per sviluppo coordinato e crescita sinergica del tessuto produttivo locale	O9	D3
<i>Fattore chiave</i>		
P09 - Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Dimostrare l'esistenza delle risorse e la loro ricaduta positiva sul benessere della popolazione Modalità d'intervento: Riscoperta di tradizione e memoria storica per incentivare idee presenti e nuove, coinvolgendo le associazioni di categoria	O5	D4

<i>Fattore chiave</i>		
P10 - Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socioculturali ed economiche		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Promuovere cultura imprenditoriale (assunzione del rischio e soluzione dei problemi) soprattutto rivolta ai giovani Modalità d'intervento: Informazione, formazione, dibattiti, etc	O2	D4
Descrizione: Sviluppare maggiore collaborazione (interlocale, interregionale) tra imprese Modalità d'intervento: Collegamento ad esperienze sviluppate altrove ed uso dell'esperienza dei Patti Territoriali	O5	D4
Descrizione: Incentivare, raccogliere stimoli dalla base, esprimere volontà politica, comunicare con limpidezza ed onestà, dare fiducia, andare incontro agli obiettivi di gran parte degli attori Modalità d'intervento: Creazione di un organismo locale (consorzio) di promozione dello sviluppo, attivando l'amministrazione pubblica al potenziamento delle capacità locali	O8	D4
<i>Fattore chiave</i>		
P11 - Coesione sociale della comunità locale		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sviluppare formazione ed educazione con particolare investimento sui giovani Modalità d'intervento: Corsi gratuiti e seminari per imprenditorialità, artigianato, alfabetizzazione informatica, gestione aziendale, etc.	O4	D2
Descrizione: Sviluppare la comprensione e la conoscenza delle esigenze locali Modalità d'intervento: Incontri, discussioni pubbliche, diffusione di esempi concreti, uso di <i>opinion leaders</i>	O5	D4
Descrizione: Finalizzare gli investimenti in corso e futuri per il riequilibrio tra aree territoriali Modalità d'intervento: Creazione di un fondo locale	O6	D6
<i>Fattore chiave</i>		
P12 - Opportunità e spazio per interazioni eque		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sostenere e promuovere le iniziative locali Modalità d'intervento: Rete di agenti di sviluppo locale coinvolgendo l'amministrazione comunale	O6	D6
<i>Fattore chiave</i>		
P13 - Capacità di creare visioni di sviluppo condivise		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Rendere maggiormente visibili le iniziative in corso, favorirne l'integrazione con la valorizzazione del patrimonio storico, socioculturale ed ambientale, facendo leva sul radicamento al territorio degli attori e delle comunità locali Modalità d'intervento: Attivazione dell'amministrazione comunale nell'informazione e nella promozione	O6	D2

<i>Fattore chiave</i>		
P14 - Integrazione delle capacità sociali e tecniche nel processo di innovazione		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Stimolare più impegno e dialogo, con enfasi sulle opportunità di nuovo sviluppo Modalità d'intervento: Informazione capillare, diretta (ad esempio, newsletter, televisione, Internet, visite ai cantieri, alle imprese, etc.), mirata in particolare ai giovani	O1	D1
Descrizione: Accrescere cultura e professionalità adatte alla qualità dello sviluppo sostenibile Modalità d'intervento: Educazione, formazione ed orientamento a: consapevolezza imprenditoriale, ambientale; responsabilità sociali ed individuali; semplificazione ed efficienza amministrativa; figure professionali carenti	O9	D2
<i>Fattore chiave</i>		
P15 - Accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Incentivare cooperazione, coinvolgimento e dialogo Modalità d'intervento: Pubblicazione di un periodico, maggiori occasioni di incontro, inchieste, monitoraggio delle necessità	O1	D2
<i>Fattore chiave</i>		
P16 - Molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali		
<i>Azioni</i>	<i>Componenti</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Concertare, coordinare e realizzare i vari progetti di sviluppo locale Modalità d'intervento: Diffusione di buoni esempi e di buona organizzazione, tramite la creazione di un consorzio locale	O5	D3
Descrizione: Diffondere nuova cultura imprenditoriale Modalità d'intervento: Formazione professionale, culturale, tra cui, marketing, comunicazione, gestione della concorrenza, conoscenza delle lingue	O10	D5
Descrizione: Risolvere problemi infrastrutturali e logistici con sistemi e tecnologie a bassa pressione ambientale Modalità d'intervento: Progetti di valorizzazione delle risorse locali tramite creazione di reti (telematica)	O1	D6

ORIENTAMENTO DELLE AZIONI PER AVVIARE LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Le 37 azioni sono finalizzate ai contenuti basilari ritenuti necessari per accrescere l'orientamento alle 10 componenti dello sviluppo sostenibile, come viene esposto dai seguenti quadri di riepilogo, secondo quanto già individuato in precedenza anche in termini di priorità (si veda il paragrafo conclusivo al Capitolo 3).

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O1.Ambiente	Valorizzazione (in particolare, biodiversità), riutilizzazione e riciclo risorse, impiego tecnologie e risorse "pulite", riduzione consumi, fonti e sostanze nocive		
<i>Azioni</i>		<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Sviluppare conoscenza dei problemi, dare e raccogliere stimoli, focalizzare gli aspetti positivi, migliorare la finalizzazione e l'uso degli incentivi Modalità d'intervento: Assemblee e riunioni aperte, visite alle aziende, molteplicità di piccole iniziative, verifica dei risultati		P01 -	D1
Descrizione: Stimolare più impegno e dialogo, con enfasi sulle opportunità di nuovo sviluppo Modalità d'intervento: Informazione capillare, diretta (ad esempio, newsletter, televisione, Internet, visite ai cantieri, alle imprese, etc.), mirata in particolare ai giovani		P14	D1
Descrizione: Incentivare cooperazione, coinvolgimento e dialogo Modalità d'intervento: Pubblicazione di un periodico, maggiori occasioni di incontro, inchieste, monitoraggio delle necessità		P15	D2
Descrizione: Stimolare l'incorporazione delle dimensioni ambientali e sociali nelle strategie aziendali Modalità d'intervento: Creazione di specifiche linee di credito verdi e di finanza etica		P01	D6
Descrizione: Risolvere problemi infrastrutturali e logistici con sistemi e tecnologie a bassa pressione ambientale Modalità d'intervento: Progetti di valorizzazione delle risorse locali tramite creazione di reti (telematica)		P16	D6

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O2.Economia	Qualità produttiva e territoriale da poter certificare con EMAS, ISO 14000		
<i>Azioni</i>		<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Collegare scuole e mondo produttivo Modalità d'intervento: Coinvolgimento degli imprenditori e diffusione di esempi positivi		P03	D1
Descrizione: Promuovere cultura imprenditoriale (assunzione del rischio e soluzione dei problemi) soprattutto rivolta ai giovani Modalità d'intervento: Informazione, formazione, dibattiti, etc		P10	D4

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O3. Socio-cultura	Educazione e formazione ambientale, scambio di esperienze e buone pratiche		
<i>Azioni</i>		<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Finalizzare la formazione professionale ad obiettivi condivisi e relativi anche a: <ul style="list-style-type: none"> • valorizzazione di agricoltura, centri storici, natura, zone archeologiche • alimentazione e connessione delle capacità imprenditoriali locali tra loro e con quelle esterne anche per sopperire alle difficoltà di reperimento di risorse umane Modalità d'intervento: Seminari, moderne tecniche di comunicazione; sviluppo di relazioni interlocali, interregionali ed internazionali		P04	D1
Descrizione: Creare opportunità e pubblicizzarle Modalità d'intervento: Manifestazioni culturali tutto l'anno		P02	D2
Descrizione: Fidelizzare i clienti Modalità d'intervento: Servizi gratuiti, sensibilizzazione, educazione, esperienze ed esempi positivi, fiducia, cultura dell'accoglienza		P04	D5

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O4. Equità sociale	Concertazione di politiche ed iniziative per soggetti deboli, umani e non (solidarietà tra umanità e natura)		
<i>Azioni</i>		<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
Descrizione: Valorizzare una cultura imprenditoriale di cooperazione e competitività Modalità d'intervento: Codici di etica professionale (comportamenti corretti)		P02	D1
Descrizione: Sviluppare coordinamento da parte del Comune Modalità d'intervento: Coinvolgimento delle associazioni di categoria e di rappresentanza (sociale, etc.) e creazione di un organismo delle associazioni imprenditoriali		P07	D1
Descrizione: Sviluppare formazione ed educazione con particolare investimento sui giovani Modalità d'intervento: Corsi gratuiti e seminari per imprenditorialità, artigianato, alfabetizzazione informatica, gestione aziendale, etc.		P11	D2
Descrizione: Andare "oltre il Parco" per attivare interdipendenze più dinamiche tra esso e le altri componenti del sistema locale Modalità d'intervento: Uso dell'esperienza acquisita con il Parco per promuovere altre azioni e progetti significativi e radicati sul territorio		P08	D3

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O5. Equità interlocale	Relazioni con altre comunità per acquisire e fornire conoscenza e professionalità adeguate all'uso saggio delle risorse		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Scambiare esperienze con altri territori Modalità d'intervento: Viaggi di conoscenza	P03	D2
	Descrizione: Concertare, coordinare e realizzare i vari progetti di sviluppo locale Modalità d'intervento: Diffusione di buoni esempi e di buona organizzazione, tramite la creazione di un consorzio locale	P16	D3
	Descrizione: Dimostrare l'esistenza delle risorse e la loro ricaduta positiva sul benessere della popolazione Modalità d'intervento: Riscoperta di tradizione e memoria storica per incentivare idee presenti e nuove, coinvolgendo le associazioni di categoria	P09	D4
	Descrizione: Sviluppare maggiore collaborazione (interlocale, interregionale) tra imprese Modalità d'intervento: Collegamento ad esperienze sviluppate altrove ed uso dell'esperienza dei Patti Territoriali	P10	D4
	Descrizione: Sviluppare la comprensione e la conoscenza delle esigenze locali Modalità d'intervento: Incontri, discussioni pubbliche, diffusione di esempi concreti, uso di <i>opinion leaders</i>	P11	D4

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O6. Equità intertemporale	Valutazione strategica (lungo periodo) degli impatti di politiche ed iniziative tramite la partecipazione di portatori di interessi della natura e delle future generazioni		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Costruire uno scenario di sviluppo del territorio per i prossimi 20 anni, Modalità d'intervento: Coinvolgimento attori, comunità sociali ed <i>opinion leaders</i>	P05	D2
	Descrizione: Rendere maggiormente visibili le iniziative in corso, favorirne l'integrazione con la valorizzazione del patrimonio storico, socioculturale ed ambientale, facendo leva sul radicamento al territorio degli attori e delle comunità locali Modalità d'intervento: Attivazione dell'amministrazione comunale nell'informazione e nella promozione	P13	D2
	Descrizione: Stimolare la crescita di capacità manageriale (dare esempi) Modalità d'intervento: Rete di servizi a sostegno delle iniziative per analisi e progettazione, migliore comprensione di obiettivi e forze a disposizione, apertura mentale ed innovazione culturale	P03	D6
	Descrizione: Finalizzare gli investimenti in corso e futuri per il riequilibrio tra aree territoriali Modalità d'intervento: Creazione di un fondo locale	P11	D6
	Descrizione: Sostenere e promuovere le iniziative locali Modalità d'intervento: Rete di agenti di sviluppo locale coinvolgendo l'amministrazione comunale	P12	D6

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
07. Diversità	Diversità ambientale (in particolare, biologica)		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Sviluppare maggiore costanza, responsabilizzazione, fiducia, capacità di espressione di pareri e necessità Modalità d'intervento: Formazione professionale	P06	D2
	Descrizione: Creare interesse sulle iniziative legate al Parco Modalità d'intervento: Informazione tesa ad attrarre, coinvolgere, aggregare (anche per categorie economiche e sociali), educare, favorire la comprensione del progetto	P05	D3
	Descrizione: Diffondere la percezione del bene individuale come bene collettivo, ai fini del progressivo superamento dello squilibrio tra dimensioni territoriali ed organizzative piccole e grandi Modalità d'intervento: Strategia integrata di marketing territoriale, inclusivo di animazione culturale a supporto delle iniziative autonome (sociali, culturali, economiche, ambientali, imprenditoriali) e della collaborazione tra esse	P02	D5

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
08. Sussidiarietà	Agenzia locale di sviluppo sostenibile tramite integrazione dei servizi esistenti (informazione, assistenza, supporto logistico e finanziario, etc.)		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Favorire la continua relazione tra amministrazione comunale e cittadini per una maggiore conoscenza dei problemi e delle soluzioni, affinché la partecipazione diventi naturale, superando la partitocrazia Modalità d'intervento: Moderne tecniche di comunicazione, incontri, riunioni, interviste mirate, coinvolgimento di <i>opinion leaders</i> (vari gruppi di interesse economico, sociale, ambientalista) nelle decisioni	P07	D3
	Descrizione: Garantire e promuovere l'autonomia e la diversità imprenditoriale Modalità d'intervento: Assistenza tecnica e consulenza per l'innovazione e la diversificazione produttiva ed economica	P08	D3
	Descrizione: Incentivare, raccogliere stimoli dalla base, esprimere volontà politica, comunicare con limpidezza ed onestà, dare fiducia, andare incontro agli obiettivi di gran parte degli attori Modalità d'intervento: Creazione di un organismo locale (consorzio) di promozione dello sviluppo, attivando l'amministrazione pubblica al potenziamento delle capacità locali	P10	D4
	Descrizione: Fornire una regolamentazione capace di stimolare crescita e cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità sociali Modalità d'intervento: Accelerazione del processo locale di semplificazione normativa ed amministrativa, sostenuto dalle riforme "Bassanini"	P07	D5

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O9. Networking & Partnership	Reti ed alleanze di "qualità sostenibile" basate su Carte di principi e comportamenti		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Accrescere cultura e professionalità adatte alla qualità dello sviluppo sostenibile Modalità d'intervento: Educazione, formazione ed orientamento a: consapevolezza imprenditoriale, ambientale; responsabilità sociali ed individuali; semplificazione ed efficienza amministrativa; figure professionali carenti	P14	D2
	Descrizione: Orientare le politiche di diversificazione economica secondo strategie "win-win" Modalità d'intervento: Banca di opportunità per sviluppo coordinato e crescita sinergica del tessuto produttivo locale	P08	D3
	Descrizione: Facilitare l'accesso ai finanziamenti, specialmente per la creazione di nuove imprese o la trasformazione di quelle marginali Modalità d'intervento: <i>Venture capital, business angels, incubators</i> finanziari, etc.	P02	D5
	Descrizione: Coordinare le iniziative e monitorare il loro rapporto tra aspettative ed andamenti Modalità d'intervento: Rete di servizi a sostegno delle imprese, specialmente quelle di piccola dimensione	P01	D6

<i>Componente</i>	<i>Contenuti basilari a cui finalizzare le azioni dell'intervento</i>		
O10. Partecipazione	Animazione, mobilitazione, motivazione, coinvolgimento nelle decisioni (seminari, forum, gruppi di lavoro, circoli di qualità, etc.)		
	<i>Azioni</i>	<i>Fattori chiave</i>	<i>Leve</i>
	Descrizione: Diffondere nuova cultura imprenditoriale Modalità d'intervento: Formazione professionale, culturale, tra cui, marketing, comunicazione, gestione della concorrenza, conoscenza delle lingue	P16	D5
	Descrizione: Accrescere capacità di conversione, tempestività, lungimiranza, concretezza (piccoli passi) Modalità d'intervento: Marketing adeguato alla promozione globale dell'immagine del territorio	P04	D6

8. STRUMENTI A SOSTEGNO DELLE AZIONI

L'indagine sul contesto locale ha fatto emergere un congruo numero di azioni che possono essere raggruppate secondo le seguenti principali modalità d'intervento:

- assistenza tecnica
- comunicazione attiva, inclusiva cioè di informazione capillare e diretta (newsletter, televisione, Internet, visite, etc.), sensibilizzazione, animazione culturale, discussione pubblica (assemblee, dibattiti, incontri, riunioni, seminari)
- consulenza per innovazione e diversificazione (banca di opportunità)
- cooperazione tra imprese e tra soggetti pubblici, sociali e privati
- diffusione di nuova cultura imprenditoriale (consapevolezza, codici deontologici per la qualità, etc.)
- finalizzazione degli investimenti (linee di credito verdi e di finanza, etc)
- formazione, orientamento professionale, educazione
- marketing territoriale
- progettazione iniziative locali significative
- ricerca (inchieste, interviste, monitoraggio delle necessità, verifica dei risultati)
- scambio e capitalizzazione delle esperienze (esempi concreti, positivi, locali e di altre realtà sociali, inclusi Parco e Patti Territoriali, relazioni interlocali, interregionali ed internazionali, viaggi di conoscenza)
- semplificazione amministrativa ed efficienza organizzativa

Per sostenere tali azioni, occorrono strumenti organizzativi flessibili, ossia di sistema. Un sistema, come è noto, è basato sulla capacità di interazione tra le sue componenti, cioè sulla loro *rete* di azioni.

Si tratta, allora, di costruire tale *rete* utilizzando la potenzialità sociale espressa dalle comunità e dagli attori di Gavorrano.

La *rete* costituisce un mercato (la *Borsa*) di opportunità per tutti coloro che sono interessati a costruire il futuro di Gavorrano orientandolo allo sviluppo sostenibile, tramite un vero e proprio progetto, cioè tramite la definizione dell'Agenda Locale 21 di Gavorrano.

Il Parco può assumere un ruolo di catalizzatore della rete di strumenti per lo sviluppo sostenibile, perché:

- riveste un'importanza significativa nella costruzione e nella riconversione della filiera del turismo, che attraversa e connette molte attività produttive locali;
- costituisce la prima e più matura occasione di Gavorrano per sperimentare principi e linee guida per lo sviluppo sostenibile, tramite l'elaborazione di una "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano", condivisa dagli attori e dalle comunità locali;
- può essere lo *starting point* (il punto di partenza) per la costruzione di un'agenzia di sviluppo locale sostenibile, non aggiuntiva alle strutture ed agli organismi già esistenti, bensì *rete* integrativa delle attuali potenzialità per l'uso sinergico delle risorse del territorio.

Il risultato principale dell'indagine ruota intorno a tale considerazione conclusiva. In altre parole, il Parco è oggi un'occasione reale per la riconversione dello sviluppo locale di Gavorrano.

Per cogliere tale opportunità, occorre far riferimento a:

- alcune riflessioni derivate dal quadro di analisi finora presentato;
- un'architettura del sistema a *rete* degli strumenti necessari per costruire un mercato (*Borsa*) di opportunità per lo sviluppo sostenibile;
- alcune indicazioni pratiche per l'avvio del suddetto sistema.

RIFLESSIONI

Le seguenti riflessioni assumono rilevanza specifica nell'ambito del quadro di analisi finora presentato.

Aspettative: consistenti e accompagnate da dubbi

- La quasi totalità delle persone intervistate nutre aspettative, sia nello stimolo allo sviluppo determinato dal progetto Parco sia nell'evoluzione dell'attività istituzionale nei confronti dell'imprenditoria e della società in generale. Tali aspettative sono spesso accompagnate da dubbi: che i progetti in corso non arrivino a compimento e che siano dettati dalla mera ricerca di consenso.

Fiducia: in se stessi, negli altri, nelle istituzioni

- Nonostante gli enormi sforzi impiegati nello sviluppo delle singole attività, o, forse proprio per questo (si veda l'altissima percentuale di autofinanziamento), si nota un diffuso senso di inadeguatezza del singolo rispetto al cambiamento. Percezione di isolamento ("vorrei cambiare ma sono solo") che determina l'attesa di interventi dall'alto. Questa attesa è minata dalla consapevolezza di un eccessivo burocratismo delle azioni e della scarsa informazione relativa alle opportunità. Capitolo a parte merita la consapevolezza di una scarsa informazione e di una scarsa presenza delle istituzioni locali nella lotta all'inquinamento industriale che, nelle gravi forme in cui si presenta in Val di Pecora (non tutte a conoscenza della popolazione), rischia di compromettere tutti gli investimenti attuali e futuri sulla riqualificazione delle attività agricole e turistiche.

Capacità di comprensione: elevata, con pecche e rigidità, con scarsa capacità di concretizzazione

- L'indagine mostra due fenomeni tra loro non contraddittori. Da una parte, le azioni attualmente condotte dalle persone intervistate sono scarsamente orientate allo sviluppo sostenibile. Dall'altra, la sensibilità e la comprensione delle problematiche ambientali appaiono diffuse e consolidate (seppur, a volte, con strani "rifiuti", ad esempio verso l'agricoltura biologica). Quindi, lo sforzo di esprimere capacità di investimento innovativo è visibile, ma è prevalentemente legato ad un'imprenditorialità autoreferenziale, che attende interventi dall'esterno a favore di un cambiamento più strutturato: in poche parole, ci si vuole accodare al treno in corsa più che guidarlo.

Senso di isolamento: spesso dovuto al sottodimensionamento della risorsa "lavoro" e alla scarsa informazione positiva

- La percezione della situazione di isolamento rispetto alla volontà di evoluzione e di cambiamento, è quasi sempre da addebitarsi al sottodimensionamento della risorsa "lavoro". Si nota come, nell'intenso impegno quotidiano, poco spazio rimanga per la creazione di reti e relazioni. Altra causa che va a rafforzare il senso di isolamento è la scarsità di informazioni sulle opportunità disponibili e sul progetto Parco Minerario.

Coordinamento: possibile da subito per la correzione di rotta verso un immaginario collettivo.

- C'è propensione a momenti di incontro e di coordinamento che facciano sì che emergano problematiche ed opportunità (spesso il problema dell'uno è la soluzione del problema dell'altro). E' comunque importante che emerga un immaginario collettivo condiviso a favore dello sviluppo sostenibile (visione del futuro).

SISTEMA A RETE DEGLI STRUMENTI

L'architettura di un sistema a rete è motivata proprio dalle suddette riflessioni.

Il contesto locale di Gavorrano ha bisogno di interventi capaci di "sdoganare" le potenzialità sociali emerse dall'indagine, mentre non sembrano essere adatti metodi ed approcci confezionati altrove e proiettati, in modo aggiuntivo, sul complesso reticolo relazionale tra attori pubblici, privati e sociali.

In altre parole, la comunità di Gavorrano deve determinare il proprio futuro, usando le proprie e le altrui esperienze in modo da capitalizzare un ampio patrimonio di conoscenze e di buone pratiche.

A tal fine, ruolo importante è quello svolto da un gruppo di lavoro permanente (*forum*) formato da attori locali (imprenditori, amministratori, rappresentanti di comunità sociali, di associazioni ambientaliste, sociali, culturali ed economiche), supportato da animatori (fluidificatori della comunicazione, della negoziazione e della co-decisione) ed esperti.

Compito del *forum* è di catalizzare interessi ed orientamenti ed alimentare la ricerca per la definizione di una visione di sviluppo sostenibile, da discutere in appositi gruppi di lavoro e *scenario workshops* (laboratori di scenari) affinché sia condivisa dalla comunità locale, identificando i percorsi necessari e fattibili per raggiungerla (cioè le missioni degli attori locali interessati, la strumentazione e le azioni di supporto).

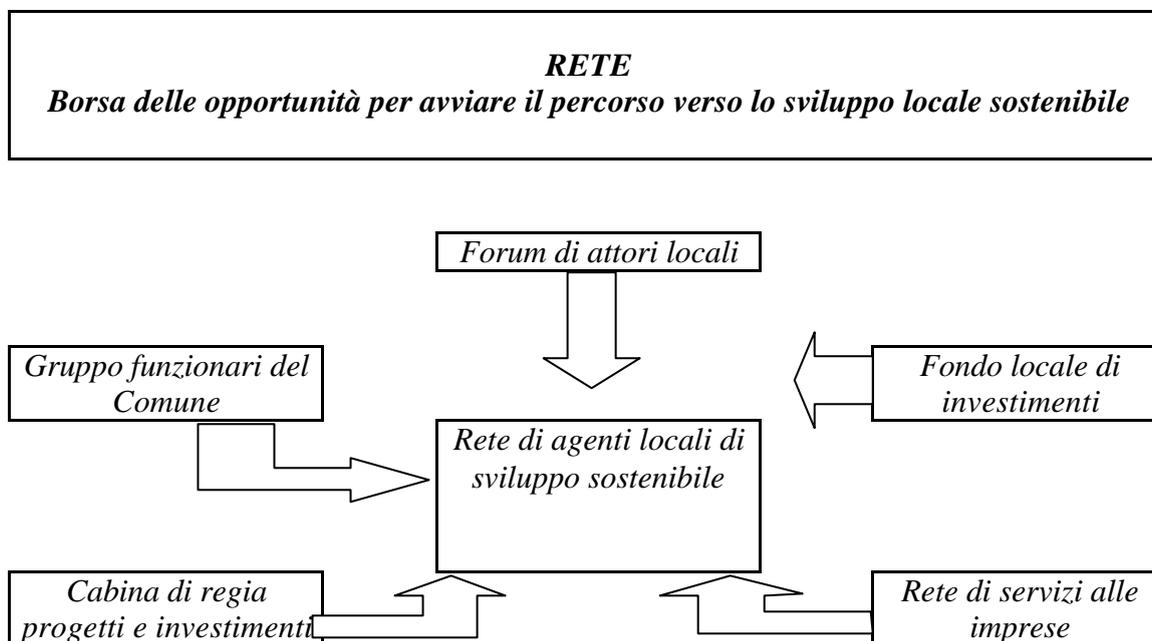
In questa direzione, va colta l'occasione del Parco, come sperimentazione del primo basilare impegno: l'elaborazione della *"Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano"*. Essa costituisce l'esemplificazione di come procedere verso un obiettivo più impegnativo: l'elaborazione dell'*Agenda Locale 21 di Gavorrano* e l'avvio delle procedure per la certificazione territoriale di qualità (ad esempio, ISO 14001 ed EMAS).

Tra i gruppi di lavoro, anch'essi permanenti come il *forum*, vanno considerati i seguenti:

- un gruppo di funzionari del Comune, con la missione di attivare l'amministrazione per la semplificazione (normativa e procedurale) e l'efficienza organizzativa, finalizzata al potenziamento delle capacità delle comunità sociali locali (applicando i principi della sussidiarietà)
- una cabina di regia locale per coordinare progetti ed investimenti
- una rete di servizi alle imprese diffusa sul territorio (con sportello unico telematico), con particolare attenzione per le nuove e piccole imprese, in grado di fornire consulenza (per la creazione di reti di collaborazione, il marketing territoriale, la certificazione EMAS / ISO), ricerca e sviluppo (per innovazione, diversificazione, *Life Cycle Analysis*, cioè analisi - intervento sui cicli di vita di prodotti, processi, etc.)
- una rete tra istituti di credito e Comune per l'alimentazione di un "fondo locale di investimenti" ed un Premio "Gavorrano Sostenibile"

- una rete di agenti di sviluppo locale che stimoli permanente gli organismi suddetti, coinvolga l'amministrazione comunale, gli attori e le comunità locali ai fini della elaborazione e dell'implementazione dell'Agenda Locale 21

L'architettura del sistema a rete è, quindi, raffigurabile nel seguente schema.



La rete di agenti di sviluppo locale ha specifiche missioni:

- contribuire all'affermazione dei percorsi verso lo sviluppo sostenibile;
- tessere operativamente il sistema sopra esposto;
- coordinare la diffusione della conoscenza necessaria, tramite vari strumenti alla cui realizzazione e gestione sono responsabilmente chiamati a partecipare tutte le componenti del sistema.

Si tratta, in particolare, dei seguenti strumenti:

- *newsletter*, video, CD ROM, sito Internet; essi servono a migliorare l'accesso della popolazione a: conoscenza; metodi; iniziative, buone pratiche, lezioni, esperienze locali e di altre aree in Europa ed altrove; indicazioni tecnico - operative; sintesi di natura scientifica; riferimenti alla letteratura corrente, alle reti, ai centri di formazione, consulenza ed assistenza, etc.;
- *banca delle idee e delle buone pratiche*, creata come database di facile accesso in rete (on-line), in modo da comprendere le buone pratiche, le lezioni, gli ingredienti e gli strumenti impiegati nelle varie iniziative locali, sia a Gavorrano, sia delle altre aree del mondo;
- *vedetta internazionale*, ossia il nucleo di attrazione, ricerca e trattamento delle informazioni sullo sviluppo sostenibile, volto a scoprire: esperienze di altre aree locali; contatti disponibili nell'arena internazionale; siti attivi delle reti informatiche; associazioni ed organizzazioni di varia dimensione (internazionale, europea, nazionale e regionale); finanziamenti ed agevolazioni di varia natura; assistenza tecnica ed operativa; centri di formazione, di ricerca e scientifici a supporto della innovazione e della creatività imprenditoriale, etc.

- *Premio Gavorrano Sostenibile* per la promozione di buone pratiche, innovazione e la creatività imprenditoriale, orientate alla sostenibilità; il premio ha la funzione di "bonus economico" per acquisire consulenza, informazione, formazione, etc.; ossia per servizi finalizzati a produrre ulteriori miglioramenti nella qualità dei prodotti e dei processi relativi alle varie filiere di attività.

INDICAZIONI PRATICHE PER L'AVVIO DEL SISTEMA A RETE

Da dove iniziare per la costruzione del sistema a rete in grado di sostenere le azioni individuate dalla presente indagine?

Per mettere in opera un sistema, occorre agire sulle relazioni tra quelle che sono e potranno diventare le sue componenti. Occorre quindi, invertire il tradizionale modo di agire, secondo il quale prima occorre costruire le singole componenti e, poi, metterle insieme.

Un sistema a rete è per definizione "aperto" ed è sostenibile nel lungo periodo solo se racchiude ed offre opportunità per tutti gli attori che vi vengono a far parte.

Le opportunità derivano dalle relazioni tra gli attori (le componenti del sistema). In altri termini, è la qualità relazionale che determina la nascita e lo sviluppo delle opportunità.

Come in un qualsiasi mercato, le opportunità ci sono nella misura in cui tra domanda ed offerta esistono fiducia, collaborazione, conoscenza, etc.

I ruoli non sono e non possono essere prestabiliti. Ogni attore (componente) è, contemporaneamente, cliente (domanda) e produttore (offerta) di opportunità.

Il sistema a rete, qui proposto, è un proprio e vero mercato ove si confrontano e si scambiano tali opportunità; come si è già detto, si tratta della *Borsa* delle opportunità per lo sviluppo sostenibile di Gavorrano.

Si può, quindi, avviare la costruzione di tale *Borsa*, in modo molto pratico, ad esempio:

Capitalizzando le proposte: *identificare i problemi dei problemi, dare una spinta positiva, cercare sostegno.*

- Si tratta di attivare incontri tra gli attori locali, cominciando dalle persone già intervistate (40) per allargarsi poi a macchia d'olio. È necessario porre dei punti di attenzione irrinunciabili, che possano servire da filtro prospettico per la valutazione delle problematiche proposte dal "basso". Ad esempio: attenzione all'assetto idrogeologico, piano energetico, produzione e gestione dei rifiuti.

Valorizzando il ruolo chiave della Pubblica Amministrazione per: *creazione e mantenimento critico della visione, organizzazione e coordinamento, reperimento e finalizzazione di incentivi.*

- Il ruolo della Pubblica Amministrazione è quello di favorire la creazione di una visione di sviluppo sostenibile, condivisa dagli attori e dalle comunità locali, verificarla costantemente, organizzare e coordinare la crescita della rete locale e interlocale di strumenti per seguire tale visione, incluso il reperimento di incentivi ad essa coerenti.
- Partire dall'elaborazione dei principi fondanti della "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano" è un'utile sperimentazione di tale percorso.

- A tale scopo, il Comune può, in parallelo:
 - attivare un primo *forum* di attori locali (partendo dalle 40 persone intervistate)
 - individuare, tramite il suddetto *forum*, le persone responsabilizzate ad essere operatori della *rete*; si tratta di funzionari del Comune, rappresentanti delle varie comunità locali (categorie economiche, associazioni sociali, culturali ed ambientaliste), degli istituti di credito, dei servizi alle imprese
 - effettuare un primo ciclo formativo delle suddette persone per l'acquisizione di metodi, approcci e strumenti relativi alla qualità sostenibile (ad esempio, metodo SQM, certificazione ISO / EMAS, analisi del ciclo di vita di prodotti, processi e filiere)
 - creare il "gruppo funzionari del Comune" per esaminare e riconvertire piani e proposte attuali in chiave di sviluppo sostenibile, partendo dalla filiera legata al Parco
 - istituire un gruppo di lavoro, composto da alcune delle persone sopra individuate, per elaborare la prima bozza di "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano", utilizzando i materiali finora prodotti (ad esempio, quelli dello SRS)
 - attivare il *forum* per la discussione della suddetta bozza ed il varo di una proposta da discutere con la popolazione, al fine di giungere alla sua approvazione definitiva da parte del Comune
 - creare altri tre gruppi di lavoro, composti dalle persone sopra individuate; uno relativo alla creazione del "Fondo locale di investimenti" (Premio Gavorrano Sostenibile incluso); un altro concernente "Progetti e investimenti"; un altro relativo alla rete dei servizi alle imprese, partendo dalla ricognizione ed analisi di quelli presenti sul territorio
 - nominare un coordinatore, il quale opera come animatore per la tessitura della rete di agenti locali di sviluppo, espressione e rappresentanti delle categorie imprenditoriali e della società civile; compito del coordinatore è guidare verso i principi della sostenibilità tali operatori, garantendo una visione integrata delle problematiche e della direzione delle iniziative a cui costoro partecipano, anche tramite la sperimentazione di scambio e forme flessibili di attività
 - incaricare alcuni professionisti per l'architettura del sistema informativo (*newsletter*, video, CD ROM, sito Internet), della "banca dati delle idee e delle buone pratiche" e della "vedetta internazionale"
 - attivare il *forum* ed i gruppi di lavoro alla verifica e taratura della suddetta architettura di sistema (informazione, banca delle idee, vedetta) al fine di metterla, progressivamente, in atto tramite la guida del coordinatore

Favorendo il mercato e le relazioni interlocali: *quello locale potrebbe rivelare una consistenza inaspettata ma anche le città necessitano di consumare migliori prodotti.*

- Si tratta di migliorare le relazioni locali ed extraterritoriali, focalizzando tale azione alla continua crescita di qualità sostenibile. Compito del coordinatore è stimolare l'attivazione di reti di commercio e scambio di prodotti di qualità, tessendo relazioni di filiera tra il contesto di Gavorrano ed altre realtà locali e metropolitane. Infatti, l'evidente inconsistenza di un progetto di sviluppo basato sulla ricerca di una completa autarchia, dimostra la necessità della coltivazione di relazioni virtuose con territori vicini e lontani: dai quali apprendere problematiche e dai quali importare materiale umano coinvolto dal contenuto della ricerca di sviluppo locale

Riscoprendo e riconvertendo le filiere: *adatte alla realizzazione del margine operativo e della flessibilità occupazionale.*

- Occorre analizzare le reti produttive e di consumo locali per ottimizzare il valore qualitativo e di mercato delle produzioni (ad esempio, in campo alimentare "dal seme alla tavola"), ridurre il peso delle intermediazioni e dei trasporti, ottenere un reticolo di attività stagionali che permettano flessibilità, presa di coscienza, partecipazione. A tal fine, dopo il primo ciclo formativo relativo alla qualità sostenibile (suggerito sopra suggerito), si dovrà procedere con approfondimenti di filiera al fine di giungere ad un quadro d'insieme per l'elaborazione dell'Agenda Locale 21 di Gavorrano e l'avvio delle procedure per la certificazione territoriale di qualità (ISO / EMAS)

Stimolando i consorzi: *per la ottimizzazione degli investimenti e delle relazioni sociali ed imprenditoriali.*

- Consorzi fra imprese vanno alimentati per sostenere la riscoperta e la riconversione di economie di filiera, superare le difficoltà di capitalizzazione, la scarsa informazione ed allargare le attività oltre i confini del territorio comunale. Il coordinatore opererà a tal fine, connettendo imprese ed associazioni di categoria, secondo l'individuazione di filiere che aprono il contesto locale a nuove esperienze innovatrici di prodotto, mercato e processo

Focalizzando l'attenzione sull'uso delle risorse: *ad esempio, approfondire la ricerca relativa a quelle idriche.*

- Per quanto riguarda gli assetti idrogeologici, occorre organizzare un incontro col Prof Baldeschi che ha coordinato la pubblicazione di un'importante ricerca sul paesaggio mezzadrile toscano, insieme con il funzionario della Regione che ha fatto una ricerca analoga sul bosco e sulla gestione dei corsi d'acqua.

Incentivando diversificazione e nuovi ruoli: *ad esempio, l'importanza della relazione tra la campagna ed il bosco.*

- È necessario avviare un percorso formativo che ampli la conoscenza dell'attuale tessuto di operatori agricoli, stimolando una diversa percezione del ruolo del coltivatore rispetto a quella tradizionalmente acquisita. Tale percorso formativo va sostenuto con incentivi finanziari per la crescita del ruolo di servizio che il coltivatore svolge verso la comunità: produzione di aria, acqua e, più in generale, di ambiente. Si contribuisce, così, a chiudere il cerchio, dimostrando l'ambivalenza positiva della diversificazione: sull'ambiente e sull'economia. Uno dei primi compiti del "Fondo locale di investimenti" e del coordinatore è promuovere un'iniziativa locale che vada in tale direzione, coinvolgendo alcune imprese agricole locali.

9. ESEMPI DI FILIERE DI OPPORTUNITA'

I risultati emersi dalla presente indagine forniscono proposte adatte al contesto locale di Gavorrano ed aprono una gamma di opportunità. Esse si alimentano, come si è già sottolineato, con intense relazioni interne ed esterne a tale contesto.

È, pertanto utile fornire alcuni esempi di possibili pratiche innovatrici. Si tratta di percorsi che possono attivare filiere, seguendo i principi dello sviluppo sostenibile e della qualità sostenibile (metodo *SQM*®).

Sono qui esposti, a titolo esemplificativo, quattro tipi di percorso - filiera:

- acqua
- canapa
- cereali
- ortaggi ed erbe aromatiche

Ciascuno di essi è proposto secondo il seguente metodo di lettura:

- tipo di filiera, sintetizzandone i principali contenuti di innovazione;
- riferimenti al recupero di scienza e conoscenza necessarie alla creazione della filiera
- dinamiche della filiera sul piano occupazionale

Occorre tenere presente l'intreccio tra filiere. Infatti, già gli esempi qui di seguito riportati sollecitano una riflessione su altre filiere, quali quelle dei rifiuti, delle energie, dei trasporti (che potrebbero comprendere anche la gestione consortile dei mezzi agricoli).

Solo la continuazione del lavoro avviato con questa indagine può far crescere informazione e consapevolezza per cogliere opportunità ed usarle in modo appropriato. Un compito basilare dovrebbe essere proprio quello di individuare, assieme agli attori locali, il nodo dal quale partire per attivare ricerche, approfondimenti, relazioni interne ed esterne a Gavorrano ai fini di una evoluzione reticolare degli investimenti necessari alla creazione (e riorganizzazione) delle filiere di opportunità.

FILIERA DELL'ACQUA

L'acqua, assieme all'aria, è uno dei fattori di rischio principali per lo sviluppo futuro e per la stessa sopravvivenza della specie umana. E' compito essenziale, per una comunità che si apre ad una prospettiva di sviluppo proiettata nel futuro, preoccuparsi di ricostituire attenzione ad una risorsa vitale che negli ultimi decenni, a torto considerata come inesauribile, è stata oggetto di sprechi e speculazioni.

Recuperare scienza e conoscenza

Il paesaggio stesso della Toscana è stato costruito con sapienza e determinazione nei secoli scorsi al fine di trattenere e guidare le acque piovane per non deteriorare l'assetto geologico del territorio, per salvaguardarne le parti coltivate dal dilavamento dell'humus, e per facilitare il mantenimento dei livelli di falda.

Dall'epoca dell'abbandono delle campagne e dall'introduzione di metodologie industriali nella produzione agricola e boschiva, questa attenzione è andata perdendosi, gli incentivi sono andati esclusivamente all'aumento della produzione monocolturale (con la conseguenza, oltretutto, di ridurre le capacità di gestione del prezzo da parte del produttore) e la risorsa acqua, parallelamente alla crescita vertiginosa dei consumi civili ed industriali, non è stata più "coltivata".

Oggi la crisi idrica e, soprattutto, la sempre maggior scarsità di acqua potabile, sono nella coscienza di chiunque viva a contatto col territorio agricolo. Si tratta di recuperare memoria e di analizzare esperienze antiche e contemporanee di altri popoli (esempio eclatante le popolazioni del deserto), al fine di riacquistare coscienza e capacità di gestione di questa risorsa, storico compito dei coltivatori, meritevole, questo sì, di incentivi per il suo incommensurabile valore sociale.

Sono disponibili studi effettuati sul paesaggio toscano nell'epoca mezzadrile che sono una preziosa guida per chi volesse tornare ad affrontare la gestione del territorio con una visione futuribile.

Creare occupazione

Il ritorno sull'occupazione sarebbe sicuramente consistente ed avrebbe ricadute importanti anche sulla capacità di riconversione e differenziazione delle produzioni agricole destinate in futuro ad una filiera di trasformazione e di consumo essenzialmente locale (con la possibilità a quel punto di premiare il produttore, accorciando la catena di intermediazione).

Certo è che l'attenzione alla risorsa acqua non può limitarsi alla "produzione": anche dal punto di vista del consumo, sono da mettere in atto operazioni educative e scelte di trasformazione delle tecnologie di uso e distribuzione. E' stata infatti persa l'attenzione allo stoccaggio delle acque piovane e non è ancora entrato in uso comune l'utilizzo di acque non potabili per uso diverso da quello alimentare (l'intervento sugli impianti idrici diventerebbe meno "pesante" se si provvedesse contemporaneamente ad installare sistemi solari per l'abbattimento dei consumi energetici).

Senza parlare poi delle tecnologie di depurazione delle acque di scarico che possono permettere, al giorno d'oggi il riuso o, quantomeno, la messa in sicurezza delle falde da fattori inquinanti.

La produzione in loco di detersivi biologici completamente biodegradabili potrebbe almeno in parte finanziare la trasformazione degli impianti di distribuzione e di scarico, consentendo di migliorarne ulteriormente la qualità.

FILIERA DELLA CANAPA

La canapa, coltivazione tradizionale in Italia, sulla quale è stato costruito ad hoc il malinteso di pianta "malefica" da parte delle multinazionali del petrolio e della chimica, può essere considerata a buona ragione la pianta del futuro: ottima come fibra tessile, fornisce un'ottima pasta per la produzione di carta; utilizzabile come medicinale, trova ottimo impiego nella produzione di cosmetici e detersivi; utile per la produzione di biomasse, può produrre oli combustibili e, nella rotazione delle semine, agisce da diserbante. Queste sono solo alcune delle utilizzazioni di questa pianta, versatilissima, che non ha necessità di irrigazione e che teme unicamente il ristagno d'acqua.

Recuperare scienza e conoscenza

Assocanapa, associazione nazionale dei produttori e dei trasformatori di Canapa, con sede in Piemonte ma con un'attivissima filiale toscana, ha lavorato in questi anni per la ricostituzione del patrimonio genetico italiano, senza trascurare il confronto con le piante di provenienza europea.

Sono allo studio moderne tecniche di macerazione della fibra che riducano i tempi di lavorazione. L'Italia è in ritardo di alcuni anni rispetto agli altri paesi europei e rischia di perdere le quote destinate dalla CEE.

La filiera di trasformazione è completamente da ricostruire mentre la richiesta sul mercato è già alta e questa sarebbe un'occasione d'oro per un territorio che vuole puntare allo sviluppo sostenibile.

In Toscana, la sperimentazione sul campo è stata condotta da ARSIA di Grosseto e già dal '98 numerosi coltivatori hanno aderito alla campagna di coltivazione. La cooperativa Humus e il Poligrafico dello Stato stanno conducendo la sperimentazione in collaborazione con le maggiori aziende cartarie.

Creare occupazione

L'occasione sarebbe anche quella di andare a ricostituire un legame fra l'Agricoltura e l'artigianato perché potrebbero nascere iniziative per la produzione artigianale di carta e per la filatura, la tessitura ed il confezionamento di articoli di abbigliamento, per la produzione di pannelli per la bioedilizia, per la produzione di prodotti per la cosmesi e la salute, etc

FILIERA DEI CEREALI

Il vantaggio, per un territorio come quello di Gavorrano, sarebbe oltretutto quello di mettere a rotazione la coltivazione della Canapa con quella dei cereali, facilitandone la conversione al biologico grazie alle potenzialità disinfestanti della Canapa. La conversione al biologico è essenziale per riscuotere la fiducia di un mercato in continua crescita, fisiologicamente bendisposto a premiare il produttore che accompagni una produzione di qualità alla gestione di un mercato "dal produttore al consumatore". Da non dimenticare i risvolti positivi sulla qualità delle acque, una volta abbandonato l'uso di prodotti sintetici in agricoltura.

Recuperare scienza e conoscenza

Una volta ridotte le quote di produzione del grano, sarebbe più facile la selezione di qualità locali da trasformare (vedi associazione dei *Seed Savers*) per la creazione di prodotti tipici: selezionare qualità di orzo, di farro e di altri cereali che consentano di suddividere ragionevolmente le quote di produzione e di diversificare il mercato (non esistono zone sul territorio di Gavorrano che consentano di pensare alla produzione di riso ?)

Creare occupazione

Non è certo una novità pensare alla molitura e alla trasformazione di prodotti cerealicoli in loco: sono numerose le esperienze simili nel mondo del biologico, una fra tutte l'esperienza di Alce Nero che ha coinvolto l'intera regione Marche.

Già le farine avrebbero un ruolo nella tipicizzazione dei prodotti da forno locali (a partire, naturalmente, dal pane), mentre l'apertura di un impianto di produzione di pasta, contribuirebbe ad affermare il marchio di Gavorrano nel mondo. Viene quasi spontaneo pensare che la moltiplicazione delle attività di coltivazione e trasformazione contribuirebbe a creare flessibilità nell'occupazione senza trasformarla in precarietà. Se poi le nuove attività seguiranno con attenzione un'impostazione attenta ai criteri di sostenibilità, le nuove generazioni si troverebbero di conseguenza coinvolte, ad esempio, nell'abbattimento dei rifiuti e nella loro gestione nonché nella riduzione dei consumi energetici e nella produzione di energie alternative.

FILIERA DEGLI ORTAGGI E DELLE ERBE AROMATICHE

La produzione di ortaggi andrebbe misurata in base alla disponibilità di risorse idriche e andrebbe destinata principalmente al consumo locale del prodotto fresco ed all'esportazione del trasformato. Accompagnare la coltivazione degli ortaggi con quella delle erbe officinali ed aromatiche permanenti, porterebbe una riduzione dei consumi di acqua e dei trattamenti anticrittogamici.

Recuperare scienza e conoscenza

Il consumo del prodotto fresco porterebbe un enorme vantaggio dal punto di vista nutrizionale: la maggior parte dei prodotti da orto dimezzano il contenuto in vitamine a poche ore dalla raccolta. Interessanti e varie esperienze di coltivazione a basso impatto ambientale sono state sviluppate soprattutto in Australia dalla scuola di Permacoltura di Bill Mollison le cui teorie sono applicate in Europa soprattutto in Danimarca, Germania e Spagna. Un impianto di trasformazione di prodotti biologici da orto che si è creato un buon mercato con l'estero è quello della Famiglia Ciarlo di Cecina.

Creare occupazione

La gestione di questa filiera andrebbe di pari passo con quella precedente: anche dal punto di vista del mercato; cosa di più logico che vendere la pasta assieme al condimento? Senza contare che la trasformazione potrebbe riguardare anche la frutta. Sia sulla frutta che sulla verdura sono attivate opportunità per la ricostruzione e la diffusione del patrimonio genetico locale (in Toscana avevamo 70 differenti qualità solo di cavolo nero, ognuna adatta alla zona in cui veniva coltivata) e quindi sarebbe interessante pensare all'investimento in attività vivaistiche.

**Proposta di fattibilità per una gestione imprenditoriale
sociale del Parco Minerario Naturalistico di Gavorrano
e per l'avvio di prime sperimentazioni**

ANALISI DELLA DOMANDA TURISTICA

Agosto 2000

Indice

Metodo adottato per la segmentazione della domanda	1
Definizione di uno scenario turistico di base (quantitativo)	2
Definizione di uno scenario demografico di base (quantitativo)	5
Definizione del profilo del cliente - tipo del Parco	6
Definizione dell'effetto di attrazione del Parco	8
Determinazione del grado di accessibilità territoriale	9
Ripartizione territoriale delle quote di attrazione del Parco	10
Determinazione del rapporto numerico visitatori - abitanti - territorio	12
Ripartizione dei visitatori per nazionalità	16
Ripartizione dell'uso delle strutture ricettive	17
Sintesi conclusiva	17

METODO ADOTTATO PER LA SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA

Molte sono le tecniche per la segmentazione della domanda turistica, intesa come quantità e tipologia dei visitatori i quali possono essere attratti dal luogo in esame.

Le ipotesi che si formulano in questa elaborazione si basano su alcuni parametri chiave e sono soggette a ulteriori approfondimenti.

I suddetti parametri richiedono la definizione di uno scenario quantitativo di riferimento.

Aspetto focale su cui ruota la segmentazione della domanda è comunque quello del profilo iniziale del "cliente - tipo" del Parco di Gavorrano. Tale profilo potrà essere modellato con ulteriori particolari giungendo ad immagini sempre più probabili in relazione all'effettiva attivazione dei prodotti "Parco".

Sarebbe, pertanto, un inutile sforzo cercare, allo stato attuale, di dettagliare aspetti che solo la gestione operativa può consentire di rilevare.

Ad oggi, è possibile ipotizzare un probabile profilo del "cliente - tipo" tenendo conto della letteratura corrente, di esperienze in corso e di studi per iniziative molto simili ed in aree territoriali vicine al Parco di Gavorrano.

Il profilo del cliente - tipo si configura nella combinazione di molteplici caratteristiche, alcune delle quali sembrano essere rilevanti ai fini della identificazione di un'ipotesi di partenza (tale e quale lo è il disegno di una prima bozza di immagine).

Altre caratteristiche possono essere prese in esame per la determinazione di un'ipotesi più raffinata, aggiungendo successivamente particolari al bozzetto iniziale in modo da giungere alla figura di un profilo più preciso. Occorre tener presente, però, che il profilo sarà sempre in evoluzione. Esso si modificherà, infatti, in relazione allo sviluppo concreto dell'iniziativa Parco (implementazione), co-evolvendo insieme al cambiamento degli scenari di riferimento. A tal fine, sarà necessaria l'azione di monitoraggio delle "performances" del Parco, sia in termini quantitativi (caratteristiche dei visitatori), sia in termini qualitativi (motivazione e soddisfazione dei clienti).

Per i suddetti motivi, il percorso di questo lavoro di analisi è costituito dalle seguenti tappe:

- definizione di uno scenario turistico di base (quantitativo)
- definizione di uno scenario demografico di base (quantitativo)
- definizione del profilo del cliente - tipo del parco
- definizione dell'effetto di attrazione del parco
- determinazione del grado di accessibilità territoriale
- ripartizione territoriale delle quote di attrazione del parco
- determinazione del rapporto numerico visitatori - abitanti - territorio
- ripartizione dei visitatori per nazionalità
- ripartizione dell'uso delle strutture ricettive

DEFINIZIONE DI UNO SCENARIO TURISTICO DI BASE (QUANTITATIVO)

La valutazione sulle potenzialità di mercato del Parco di Gavorrano fa riferimento all'area turistica costituita dal seguente gruppo di APT (aziende di promozione turistica): APT 6, Grosseto; APT 7, Livorno; APT 9, Pisa; APT 10, Siena; APT 15, Amiata (Grossetano e Senese).

Tutte le informazioni raccolte ed elaborate fanno riferimento al 1998. In tale anno, la suddetta area è stata interessata da 2.549.368 arrivi per un totale di 11.614.501 presenze (con una permanenza media di 4,6 giorni), così ripartiti per APT.

	Arrivi	Presenze	Permanenza Numero di giorni
APT 6 - Grosseto			
Totale	708.568	3.764.329	5,3
Italiani	76%	69%	4,9
Esteri	24%	31%	6,7
APT 7 - Livorno			
Totale	579.164	3.699.436	6,4
Italiani	65%	63%	6,2
Esteri	35%	37%	6,6
APT 9 - Pisa			
Totale	575.384	2.129.238	3,7
Italiani	53%	61%	4,3
Esteri	47%	39%	3
APT 10 - Siena			
Totale	636.225	1.817.577	2,9
Italiani	40%	40%	2,8
Esteri	60%	60%	2,9
APT 15 - Amiata			
Totale	50.027	203.921	4,1
Italiani	82%	81%	4
Esteri	18%	19%	4,3
Totale area			
Totale	2.549.368	11.614.501	4,6
Italiani	59%	62%	4,7
Esteri	41%	38%	4,3

Gavorrano fa parte dell'APT6, il cui peso è di un certo rilievo in rapporto alle altre APT. Infatti, l'APT6 è prima in termini di flussi dell'area finora considerata: 28% degli arrivi totali e 32% delle presenze, con un marcato rilievo per le provenienze italiane (35% degli arrivi e 37% delle presenze).

Rapporti percentuali	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Esteri	TOTALI	Italiani	Esteri	TOTALI
APT6 - Grosseto	35	16	28	37	26	32
APT7 - Livorno	25	20	23	33	30	32
APT9 - Pisa	20	26	22	18	18	18
APT10 - Siena	17	37	25	10	25	16
APT15 - Amiata	3	1	2	2	1	2
Totale area	100	100	100	100	100	100

Un'area più ristretta riguarda il SEL (sistema economico locale) individuato come "Colline Metallifere". Esso è composto da sei Comuni: Follonica, Scarlino, Gavorrano, Massa Marittima e Monterotondo Marittimo.

Elaborazioni fatte sui dati disponibili consentono di raffigurare il peso di Gavorrano con i seguenti valori:

Gavorrano su	Arrivi	Presenze						
SEL	8%	12%	SEL su	Arrivi	Presenze			
APT6	1%	2%	APT6	13%	13%	APT6 su	Arrivi	Presenze
Area di riferimento (APT6, 7, 9, 10 e 15)	0,3%	0,5%	Area	4%	5%	Area	28%	32%

Il suddetto scenario è assunto come quello di riferimento quantitativo per rispondere ad una domanda - chiave: "che ruolo avrebbe potuto avere il Parco, se fosse già esistito nel 1998?".

Sono comunque necessarie alcune precisazioni per poter procedere in questo lavoro.

Attenzione particolare è posta sugli arrivi (invece che sulle presenze) perché, nei primi cinque anni di attività, è presumibile quantificare la durata media della visita al Parco in un'una giornata; con un basso tasso di ritorno, quindi, da parte di uno stesso turista nello stesso luogo di visita (Parco), durante la sua permanenza vacanziera.

La probabilità di ritorno per turista, inoltre, si abbassa sempre più in ragione del luogo ove egli alloggia, calando man mano che ci allontana dalle aree più vicine al luogo di visita.

Convenzionalmente, la ripartizione per tipologia di turismo è fatta sulla corrente classificazione adottata per rendere omogenei i dati provenienti dalle varie APT. Essa contraddistingue i territori comunali in termini di risorsa turistica principale, intesa come vocazione prevalente dell'area interessata (balneare, arte ed affari, campagna e collina, termale, montagna, lacuale, religiosa, altro interesse).

Risorsa turistica prevalente	Comune	APT
Arte/Affari	Massa Marittima, Pitigliano, Sorano	6
	Bientina, Calci, Cascina, Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val d'Arno, Pisa, Pomarance, Ponsacco, Pontedera, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Volterra	9
	Colle di Val d'Elsa, Montalcino, Monteriggioni, Poggibonsi, San Gimignano, Siena	10
Montagna	Roccastrada, Scansano	6
	Arcidosso, Castel del Piano, Castell'Azzara, Roccalbegna, Santa Fiora, Seggiano, Sempioiano (Provincia di Grosseto) Abbadia San Salvatore, Piancastagnaio (Provincia di Siena)	15
Lacuale		
Balneare	Capalbio, Castiglion della Pescaia, Follonica, Gavorrano, Grosseto, Isola del Giglio, Magliano in Toscana, Monte Argentario, Orbetello, Scarlino	6
	Bibbona, Castagneto Carducci, Cecina, Livorno, Piombino, Rosignano Marittimo, San Vincenzo	7
Termale	Civitella Paganico, Manciano, Monterotondo Marittimo	6
	Campiglia Marittima	7
	Casciana Terme, San Giuliano Terme, Vicopisano	9
	Radicondoli, Rapolano Terme, San Quirico d'Orcia	10

Risorsa turistica prevalente	Comune	APT
Campagna/ Collina	Campagnatico, Cinigiano, Montieri	6
	Collesalveti, Sassetta, Suvereto	7
	Buti, Calcinaia, Capannoli, Casale Marittimo, Castellina Marittima, Castelnuovo in Val di Cecina, Chianni, Crespina, Fauglia, Guardistallo, Lajatico, Lari, Lorenzana, Montecatini in Val di Cecina, Montescudaio, Monteverdi Marittimo, Orciano Pisano, Pelaia, Peccioli, Riparbella, Santa Luce, Terricciola, Vecchiano	9
	Asciano, Buonconvento, Casole d'Elsa, Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Chiusdino, Gaiole in Chianti, Monticiano, Murlo, Radda in Chianti, San Giovanni d'Asso, Sovicille	10
	Castiglione d'Orcia, Radicofani (Provincia di Siena)	15
Religiosa		
Altro interesse	Monteroni d'Arbia	10

Si tratta di una classificazione che va un po' corretta per determinare quali segmenti turistici possono essere più attratti dall'iniziativa Parco. Vari possono essere i criteri di stima adottabili a tale fine. Essi danno luogo ad una serie di ipotesi, formulate sulla base delle indagini e della letteratura disponibile sulle "motivazioni" del turista.

Alla fine, si è ottenuto un quadro di riferimento caratterizzato da:

- una lieve riduzione complessiva del volume degli arrivi; si tratta del 9% in meno, attribuibile ad una stima del peso del turismo per "affari" (che è accorpato a quello per "arte") ed alla soppressione della piccola categoria per "altro interesse";
- modifiche nella ripartizione interna tra i turismi; si tratta, specificatamente, dello spostamento di una quota del 20% del turismo balneare a quello per "arte" (indagini a campione mostrano alte percentuali di interesse all'arte, fino al 40%, da parte dei turisti che preferiscono luoghi tipicamente di mare);
- accorpamento dei dati relativi al turismo per "montagna" in quelli riferiti al turismo per "campagna".

L'ipotesi assunta come quadro di riferimento quantitativo è la seguente.

	APT 6	APT 7	APT 9	APT 10	APT 15	Totale
Arte	144.468	111.122	335.609	371.995	-	963.193
Balneare	504.885	444.490	-	-	-	949.374
Termale	43.004	7.560	68.089	33.285	-	151.938
Campagna	11.650	15.992	59.817	106.430	50.027	243.916
Totale	704.006	579.164	463.515	511.710	50.027	2.308.422

Infatti, confrontando varie ipotesi, si è preferito scegliere quella che mantiene un quadro di riferimento numerico ampio (data l'aleatorietà dei criteri usati), spostando alcune quote da una "risorsa" ad un'altra (quadro corrispondente al 91% di quello complessivo di circa 2.550.000 arrivi).

DEFINIZIONE DI UNO SCENARIO DEMOGRAFICO DI BASE (QUANTITATIVO)

Il ruolo e l'influenza della popolazione residente sono importanti per l'iniziativa del Parco. La comunità locale è l'attrice principale per un costruttivo rapporto con i turisti, l'ambiente, la sociocultura e l'economia dell'area territoriale interessata. La comunità locale è determinante per la gestione socioculturale, ambientale ed economica del Parco, come componente del tessuto di attività endogene.

La consistenza della popolazione nel 1998 è stata la seguente:

	Abitanti	Comuni
APT6	199.156	21
APT7	304.280	11
APT9	385.457	39
APT10	175.581	22
APT15	31.730	11
Totale	1.096.204	104
SEL	44.106	6
Gavorrano	8.182	1

La tendenza che accomuna la popolazione di tali aree è quella di una progressiva lenta diminuzione combinata all'invecchiamento. Aumenta, cioè, la consistenza numerica delle fasce più adulte rispetto a quella delle fasce più giovani, mentre il totale dei residenti tende a calare.

	Differenza abitanti 1988 - 1997	Percentuali fasce d'età su totale popolazione	
		anni 0 - 24	oltre 65 anni
APT6	-243	21%	23%
APT7	-776	22%	22%
APT9	472	22%	21%
APT10	559	21%	24%
APT15	-270	18%	29%
<i>Totale</i>	-258	22%	22%
SEL	55	20%	24%
Gavorrano	16	21%	25%
Toscana	1.343	22	22

DEFINIZIONE DEL PROFILO DEL CLIENTE - TIPO DEL PARCO

L'effetto di attrazione del Parco si esprime in quote annue di visitatori che possono essere indicate in termini percentuali sullo scenario quantitativo di riferimento.

Tale attrazione è basata sull'offerta del prodotto turistico, ossia sulle attività svolte specificatamente nei siti del Parco delle Rocce e di Ravi Marchi.

Allo stato attuale, si ipotizzano le seguenti attività di base:

- culturali legate alla civiltà industriale e mineraria del luogo (musei)
- sociali, educative e ludiche legate a sport (scuola delle rocce), intrattenimenti ed esibizioni (anfiteatro), didattica e conferenze (sala dorr grande)
- educative e ricreative legate al godimento dell'ambiente naturale e paesaggistico del luogo (musei, giardini, passeggiate, etc.)
- gastronomiche legate alla cucina locale (ristorante)

Si tratta di un "paniere - tipo" (il cui dimensionamento è dettagliato nella valutazione economica del *business plan*) al quale corrisponde un "cliente - tipo" prevalentemente orientato (e motivato) all'arte, alla cultura (in cui è inclusa anche la cucina) ed alla natura (in cui è incluso anche lo sport).

È un cliente - tipo il quale, in genere, rifugge da ambienti confusionari e da prodotti di massa e banalizzati.

Egli vuole autogestire in qualche modo la vacanza, la visita, il tempo libero a disposizione (personale e della famiglia), è attento al rapporto tra prezzo e qualità.

Prevale, in tale profilo, l'influenza di turisti veri e propri (persone non del luogo) rispetto a quella delle comunità locali.

Adottando un criterio generale, tipico della curva delle attività e dei clienti, si può ipotizzare che le persone residenti nel territorio interessato dalle attività del Parco influiscano per il 20% sul totale complessivo di visite, l'altro 80% essendo determinato dai turisti.

Si può ipotizzare che questi ultimi possano essere attratti da tutto il "paniere - tipo" offerta dal Parco, pur con gradazione diversa per territorio di provenienza (nazionalità).

Da varie indagini motivazionali, risulta una buona e crescente sensibilità per i luoghi di cultura (configurabile nelle attività dei musei, dell'anfiteatro e della sala dorr grande), per i luoghi con un sano ambiente naturale (configurabile nell'architettura complessiva del Parco), per la gastronomia locale (configurabile nelle attività del ristorante e nel ristoro) ed anche per attività ludiche e sportive (scuola di roccia).

La combinazione di tali fattori attrattivi può consentire di ipotizzare un "cliente - tipo" non locale (turista) composto per il 30% da singoli, per il 30% da famiglie con bambini, per il 20% da famiglie senza figli, per il 20% di gruppi organizzati (in prevalenza turisti con più di 60 anni).

Tra i turisti "veri e propri", occorre distinguere coloro i quali sono in vacanza nell'area territoriale di riferimento del Parco (stanziali) e coloro i quali provengono da altre località (non stanziali).

I primi sono stanziali in quanto usano strutture alberghiere ed extra alberghiere dell'area di riferimento. I secondi effettuano escursioni di una sola giornata non pernottando nella suddetta area.

I turisti stanziali utilizzano strutture turistiche in un ambito territoriale che comporta un'ora media di viaggio e provengono da località con rilevante presenza turistica.

Costoro possono essere ritenuti come dimoranti, oltre che nel comune di Gavorrano, in quelli del SEL e delle APT 6 e 7 che presentano un miglior grado di accesso in termini di tempo (si veda più avanti).

Adottando un criterio generale, sulla base di vari studi e casi, si può ipotizzare che i turisti stanziali costituiscano il 30% del totale complessivo delle visite, l'altro 70% essendo formato da turisti non stanziali.

Si può ipotizzare che le comunità locali possano essere attratte dalle novità (rispetto alla vita quotidiana) offerte dalle attività del parco in termini di esibizioni ed intrattenimenti (anfiteatro), sport (scuola di roccia) ed, in parte, conferenze (sala dorr grande). Gli altri prodotti (civiltà industriale e mineraria, godimento dell'ambiente naturale e paesaggistico, cucina locale) sono già, in gran misura, di diretta utilizzazione quotidiana da parte della popolazione locale adulta. Essi, però, sono ancora in larga parte ignoti alle nuove generazioni (scuole).

È, quindi, possibile anche ipotizzare che, complessivamente prese, le attività del Parco possano attrarre un "cliente - tipo" locale (residente) composto per il 50% da giovani scolari (scoperta delle identità storiche, sociali, culturali, naturali ed economiche del loro territorio di vita), il 30% famiglie (recupero della memoria storica tramite il rapporto tra nonni, genitori e figli) ed il 20% di singoli (approfondimento della propria storia, ampliamento della propria conoscenza, pratiche ludiche, ricreative e sportive).

Ricapitolando si può ipotizzare un profilo di cliente - tipo con le seguenti fattezze:

Profilo del cliente - tipo			
	Non locale Turisti	Locale Residenti	
Famiglie senza figli	16%	10%	Giovani scolari
Famiglie con bambini	24%	6%	Famiglie
Singoli	24%	4%	Singoli
Gruppi organizzati	16%		
Totale	80%	20%	
Turisti stanziali	24%		
Turisti non stanziali	56%		

Profilo unico	
Giovani scolari	10%
Famiglie	46%
Singoli	28%
Gruppi organizzati	16%
Totale	100%

DEFINIZIONE DELL'EFFETTO DI ATTRAZIONE DEL PARCO

Complessivamente, il profilo di cliente - tipo che emerge da tale bozzetto, è portatore di tendenze particolarmente radicate in fasce "consapevoli" di turisti e popolazione locale. Sono quelle fasce ragionevolmente più vicine di altre ai concetti di sostenibilità, ove le attività turistiche si intrecciano con le altre nell'integrazione tra le tre principali dimensioni di sviluppo locale: economica, ambientale e socioculturale.

Infatti, pur avendo propri caratteri distintivi, l'iniziativa Parco è sostenibile se si integra bene nelle prospettive di sviluppo endogeno auto - determinato dalle comunità locali. L'iniziativa Parco, in tale prospettiva, vive e si alimenta tramite l'attrazione di clienti dal flusso turistico che la circonda e dalle proprie comunità locali.

Nel valutare l'effetto di attrazione del Parco, possono formularsi varie ipotesi, ma occorre evitare proiezioni quantitative di tipo deterministico, cercando, per contro, di ipotizzare un limite oltre il quale la suddetta sostenibilità potrebbe entrare in crisi.

Tale limite è determinabile considerando vari fattori, tra i quali: prodotto turistico in questione, andamento del numero di visite in casi e studi similari, indagini sulle motivazioni turistiche, tassi di crescita dei vari tipi di turismo, rapporto numerico tra turisti ed abitanti delle aree interessate dal Parco (si veda più avanti).

Tra le varie ipotesi di quote di attrazione del Parco, espresse in termini percentuali sui valori numerici degli scenari di riferimento (turisti e popolazione nell'area interessata dall'effetto Parco), sembrano essere ragionevoli (e prudenti) le seguenti:

- 2,6% del volume di arrivi turistici;
- 1,4% della popolazione locale.

Si tratta di ipotesi "a regime", probabilmente riscontrabili una volta che le attività del Parco hanno imboccato più decisamente la strada dello sviluppo, ragionevolmente prevedibile a cinque anni dal loro inizio effettivo.

L'articolazione della crescita in termini quantitativi potrebbe essere ipotizzata nel seguente modo:

Quote di attrazione del Parco in un anno (scenario base - dati 1998)					
Anno	% su residenti	% su turisti	Visite da residenti	Visite da turisti	Totale generale
Primo	0,4%	0,7%	4.000	16.000	20.000
Terzo	0,8%	1,6%	9.000	36.000	45.000
Quinto	1,4%	2,6%	15.000	60.000	75.000

DETERMINAZIONE DEL GRADO DI ACCESSIBILITÀ TERRITORIALE

Le suddette quote vanno ripartite per visitatori (residenti, turisti stanziali, turisti non stanziali), motivazioni e territorio.

Anche in questo caso, possono formularsi varie ipotesi, ma occorre determinare un criterio sufficientemente misurabile e semplice.

Questo criterio può essere espresso nel grado di accessibilità, ossia nelle distanze temporali necessarie a raggiungere il luogo del Parco.

A tal fine è possibile individuare un indice relativo alle APT (ed al SEL), intese come zone geografiche di provenienza. L'indice delle geozone è ottenuto:

- prendendo come base di riferimento di maggior accessibilità i trenta minuti di distanza;
- dividendo per tale fattore i tempi di percorrenza effettiva dai Comuni delle varie APT a quello di Gavorrano;
- rapportando i risultati al valore 1 assegnato al Comune di Gavorrano;
- ponderando, quindi, la somma dei risultati per APT rispetto alla numerosità dei Comuni (e quindi per i percorsi) ad essa attribuiti.

In altri termini, considerando Gavorrano come il punto di maggior accesso (equivalente al valore 1), si determinano i gradi di accessibilità delle aree geografiche prese a riferimento dell'attrazione esercitata dal Parco. I risultati sono mostrati dalla seguente tabella.

Indici relativi al grado di accessibilità al Parco in termini di distanza temporale	
APT6	0,2
APT7	0,1
APT9	0,1
APT10	0,1
APT15	0,1
<i>Totale (*)</i>	<i>0,6</i>
SEL	0,4
Gavorrano	1,0
(*) media dell'area complessiva formata dalle APT6, 7, 9, 10 e 15	

RIPARTIZIONE TERRITORIALE DELLE QUOTE DI ATTRAZIONE DEL PARCO

Altri calcoli, che usano i suddetti indici, consentono di determinare le ipotesi di ripartizione territoriale del cliente - tipo.

Essi seguono la stima della crescita nei cinque anni e la distribuzione base tra residenti e turisti.

I risultati relativi al quinto anno (considerato come periodo di entrata a regime delle attività del Parco) vengono qui presentati dando anche il possibile dettaglio della attribuzione degli arrivi turistici per tipologia di vacanza, adottando, come si già detto, alcuni correttivi alle classificazioni ed ai dati forniti dalle APT in base alla vocazione di risorsa turistica ritenuta prevalente nei luoghi in esame.

TURISTI (STANZIALI E NON STANZIALI)						
	APT 6	APT 7	APT 9	APT 10	APT 15	Totale
Arte	5.530	3.008	5.927	6.087	-	20.552
Balneare	19.327	12.033	-	-	-	31.360
Termale	1.646	205	1.202	545	-	3.598
Campagna	446	433	1.056	1.741	813	4.490
Totale	26.949	15.679	8.186	8.373	813	60.000

Sulla base dei suddetti risultati, si può formulare l'ipotesi secondo la quale i turisti attratti dal Parco di Gavorrano possano provenire dalle seguenti aree territoriali di permanenza vacanziera (APT):

PROBABILE PROVENIENZA DEI TURISTI PER APT	
APT6	45%
APT7	26%
APT9	14%
APT10	14%
APT15	1
Totale	100%

La ripartizione per tipologia di turismo all'interno di ciascuna APT è la seguente:

RIPARTIZIONE PERCENTUALE DELLE PROVENIENZE PER TIPOLOGIA DI TURISMO						
	APT 6	APT 7	APT 9	APT 10	APT 15	TOTALE
Arte	21	19	72	73	-	34
Balneare	72	77	-	-	-	52
Termale	6	1	15	7	-	6
Campagna	2	3	13	21	100	7
Totale	100	100	100	100	100	100

I risultati relativi alla ripartizione territoriale delle quote di attrazione del Parco sui residenti sono le seguenti:

PROBABILE PROVENIENZA DEI RESIDENTI PER APT		
	Valore assoluto	percentuale
APT6	4389	29%
APT7	4742	32%
APT9	3919	26%
APT10	1654	11%
APT15	297	2%
Totale	15000	100%

Riferendosi più specificatamente al SEL ed a Gavorrano si hanno i seguenti risultati:

Valori assoluti	Visitatori - turisti	Visitatori - residenti
Gavorrano	1501	884
SEL	6.808	1859
APT6	26.949	4389
Totale area di riferimento	60.000	15000
Rapporti percentuali	Visitatori - turisti	Visitatori - residenti
Gavorrano su SEL	22%	48%
Gavorrano su APT6	6%	20%
Gavorrano su totale area	2,5%	6%
SEL su APT6	25%	42%
SEL su totale area	11%	29%

DETERMINAZIONE DEL RAPPORTO NUMERICO VISITATORI - ABITANTI - TERRITORIO

È importante tener presente il rapporto numerico tra turisti ed abitanti nell'area presa a riferimento come quella nella quale si possono esprimere effetti di attrazione da parte del Parco.

Tale rapporto è spesso usato come uno dei parametri utili a valutare la sostenibilità socioculturale ed ambientale dell'attività turistica.

Anno 1998	Rapporto arrivi - abitanti	Rapporto presenze - abitanti	Permanenza media (rapporto tra presenze ed arrivi) giorni
APT6	3,6	18,9	5,3
APT7	1,9	12,2	6,4
APT9	1,5	5,5	3,7
APT10	3,6	10,4	2,9
APT15	1,6	6,4	4,1
<i>Totale (*)</i>	<i>2,3</i>	<i>10,6</i>	<i>4,6</i>
SEL	2,1	11,9	5,6
Gavorrano	1,0	7,7	7,7

(*) media dell'area complessiva formata dalle APT6, 7, 9, 10 e 15

I suddetti valori possono essere ulteriormente elaborati riferendosi allo spazio territoriale "usato" da turisti ed abitanti.

Si tratta di confrontare la loro densità. Va tenuto presente che, mentre la densità degli abitanti è considerata prendendo a riferimento tutto il territorio in cui vivono, la densità dei turisti è riferita alle superfici della "risorsa turistica" da costoro goduta.

I rapporti che si manifestano possono essere usati per comprendere la pressione turistica sul territorio (e quindi, più specificatamente, il "carico" ambientale).

Anno 1998	Densità abitanti per kmq di territorio	Densità arrivi per kmq di risorse	Densità presenze per kmq di risorse
APT6	50	293	1556
APT7	320	1299	8295
APT9	157	235	869
APT10	67	243	694
APT15	34	54	219
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>288</i>	<i>1310</i>
SEL	55	116	656
Gavorrano	50	49	384

(*) media dell'area complessiva formata dalle APT6, 7, 9, 10 e 15

Anno 1998	Rapporto densità arrivi e densità abitanti	Rapporto densità presenze e densità abitanti
APT6	5,8	30,9
APT7	4,1	26,0
APT9	1,5	5,5
APT10	3,6	10,3
APT15	1,6	6,4
<i>Totale (*)</i>	2,9	13,0
SEL	2,1	11,9
Gavorrano	1,0	7,7

(*) media dell'area complessiva formata dalle APT6, 7, 9, 10 e 15

I risultati delle elaborazioni finora formulate dovrebbero mantenere i suddetti rapporti perché si basano su due ipotesi basilari:

- pur avendo propri caratteri distintivi, l'iniziativa Parco è sostenibile se vive e si alimenta tramite l'attrazione di clienti dal flusso turistico che la circonda, oltre che dalle proprie comunità locali;
- i turisti stanziali, che costituiscono il 30% delle visite (l'altro 70% è formato da turisti non stanziali), possono essere ritenuti come dimoranti in località con rilevante presenza turistica ed aventi una distanza temporale di un'ora media di viaggio (quindi, oltre a Gavorrano, l'area del SEL e delle APT 6 e 7 che costituiscono insieme il 71% delle provenienze turistiche)

Ricapitolando, si può ipotizzare il seguente quadro d'insieme delle visite al Parco di Gavorrano per area di dimora turistica e per residenza.

Provenienza	Turisti stanziali	Turisti non stanziali	Totale turisti	Residenti	Totale generale
APT6	11.379	15.570	26.949	4.389	31.338
APT7	6.621	9.058	15.679	4.741	20.420
APT9		8.186	8.186	3.919	12.105
APT10		8.373	8.373	1.654	10.027
APT15		813	813	297	1.110
<i>Totale</i>	18.000	42.000	60.000	15.000	75.000
SEL	6.808		6.808	1.859	8.667
Gavorrano	1.501		1.501	884	2.385

Si tratta di quote non aggiuntive ma di "attrazione", da parte del Parco, del flusso turistico che interessa l'area presa riferimento e della popolazione ivi residente.

È alquanto ragionevole ritenere che le visite al Parco durino una giornata al massimo. Esse tendono, quindi, a corrispondere con gli arrivi turistici e i residenti, attratti dal parco.

Inoltre, è pure ragionevole pensare che il turista, nel suo periodo di permanenza vacanziera, effettui in media una sola visita al Parco, nei primi cinque anni di attività di quest'ultimo. Ma anche se le sue visite, come quelle degli abitanti (residenti), fossero di più, esse conterebbero a tutti gli effetti come "arrivi" al Parco (ed a Gavorrano) per un giorno.

Rispondendo, quindi, alla domanda "che ruolo avrebbe potuto avere il Parco, se fosse già esistito nel 1998?", avremmo la seguente risposta in ripartizione delle quote di attrazione:

Provenienza	Quota visitatori sugli attuali turisti (arrivi)	Quota visitatori sugli attuali residenti (popolazione)
APT6	3,8	2,2
APT7	2,7	1,6
APT9	1,8	1,0
APT10	1,6	0,9
APT15	1,6	0,9
<i>Totale (*)</i>	<i>2,6</i>	<i>1,4</i>
SEL	7,3	4,2
Gavorrano	18,8	10,8

(*) media dell'area complessiva formata dalle APT6, 7, 9, 10 e 15

Tuttavia, se si può ritenere che la pressione turistica nell'area interessata non vada ad aumentare, è altrettanto vero che le visite (residenti e turisti) si concentrano a Gavorrano. Di conseguenza, ciò che non è aggiuntivo per l'area territoriale di riferimento, diventa aggiuntivo quando si guarda la sola Gavorrano.

Seguendo le ipotesi finora esposte, il quadro che riepiloga la situazione di Gavorrano diventa il seguente.

Visitatori	Interni	Esterni (aggiuntivi)	Totale
Residenti	884	14.116	15.000
Turisti	1.501	58.499	60.000
<i>Totale</i>	<i>2.385</i>	<i>72.615</i>	<i>75.000</i>
Percentuali	3%	97%	100%

Si tratta, ora, di verificare gli effetti di tale volume in rapporto ad abitanti e territorio, la cui intera estensione è assunta anche come risorsa turistica.

In questo caso, le visite al Parco (presupposte della durata di un giorno per i primi cinque anni di esercizio) si aggiungono alle presenze turistiche a Gavorrano "indipendenti dall'esistenza del Parco". Ciò vale anche per le presenze dei turisti "interni", ritenendo che l'effetto Parco possa portare ad allungare di un giorno la loro permanenza media.

Gavorrano	Densità per kmq di territorio = risorsa turistica	Rapporto densità visitatori / abitanti per kmq
Abitanti	50	
Arrivi attuali	49	1,0
Arrivi Parco	452	9,1
Totale arrivi	501	10,0
Presenze attuali	384	7,7
Presenze Parco	452	9,1
Totale presenze	836	16,8

Si può così stimare l'effetto incrementale che il Parco potrebbe avere su Gavorrano, dal punto di vista della pressione turistica.

I valori di sintesi sono al di sotto di quelli relativi a zone ove esiste una tale pressione da essere da molti ritenuta "insostenibile", anche nell'area presa a riferimento (si vedano i dati precedentemente riportati).

Si è comunque superata la soglia dei valori medi della suddetta area, che sono:

- 2,9 nel rapporto tra densità degli arrivi e degli abitanti (a fronte della media toscana di 2,8);
- 13 nel rapporto tra densità delle presenze e degli abitanti (a fronte della media toscana di 10,4).

Si tratta di una soglia che deve essere assunta come segnale di allarme per l'impatto sul territorio. È, del resto, tale soglia che ha finora reso la Toscana una terra molto apprezzata dal punto di vista dell'attrazione turistica. Fenomeni di saturazione sono però presenti agli occhi di tutti.

Occorre quindi pensare strategie che non superino il limite oltre al quale diventa non più piacevole visitare luoghi di prestigio storico, culturale ed ambientale, nonché difficile il rapporto tra turisti e tessuto sociale delle comunità locali.

Va, inoltre, tenuto presente la ripartizione dell'ammontare turistico nei periodi dell'anno. Come media nazionale, la ripartizione è la seguente:

<i>Periodo</i>	<i>Albergo</i>	<i>Extralbergo</i>	<i>In generale</i>
Giugno - settembre	55%	82%	63%
Altri periodi	45%	18%	37%
Totale	100%	100%	100%

In alcune aree e tipi di turismo, tali rapporti mutano un po', allargando i periodi di maggior affluenza tra maggio e ottobre. È il caso della Toscana, delle strutture "al chiuso" (quali alberghi, residenze, alloggi agrituristici, etc.), del turismo d'arte e culturale.

È, quindi, auspicabile ed ipotizzabile una strategia turistica delle attività del Parco che consenta di ampliare il periodo di maggior attrazione, diluendo la pressione turistica da quattro a sei mesi. Ipotizzando che si arrivi al 68% di visite nei sei mesi che vanno da maggio ad ottobre, si avrebbe la seguente ripartizione:

periodo	Visite parco	Totale presenze a Gavorrano
Maggio ottobre	51.000	93.239
Altri mesi	24.000	43.397
Totale	75.000	136.636

RIPARTIZIONE DEI VISITATORI PER NAZIONALITÀ

Infine, i visitatori (turisti stanziali, turisti non stanziali, residenti) vanno ripartiti per nazionalità, tenendo conto delle informazioni attualmente disponibili dallo scenario quantitativo di riferimento.

Può, così, ipotizzarsi la seguente ripartizione:

	Italiani - turisti	Esteri - turisti	Totale turisti	Visitatori - residenti	Totale - italiani	Totale visitatori
APT6	20.481	6.468	26.949	4.389	24.870	31.338
APT7	10.191	5.488	15.679	4.741	14.932	20.420
APT9	4.339	3.847	8.186	3.919	8.258	12.105
APT10	3.349	5.024	8.373	1.654	5.003	10.027
APT15	667	146	813	297	964	1.110
Totale	39.027	20.973	60.000	15.000	54.027	75.000

	Turisti italiani	Turisti esteri	Totale turisti	Residenti e turisti italiani	Turisti esteri	Totale visitatori
APT6	76%	24%	100%	79%	21%	100%
APT7	65%	35%	100%	73%	27%	100%
APT9	53%	47%	100%	68%	32%	100%
APT10	40%	60%	100%	50%	50%	100%
APT15	82%	18%	100%	87%	13%	100%
Totale	65%	35%	100%	72%	28%	100%

Sempre sulla base delle informazioni correnti, si può anche ipotizzare che i turisti esteri siano per l'80% costituiti dai seguenti gruppi di nazionalità (come media dell'area totale presa a riferimento):

Nazione	Valori percentuali
Germania	33%
USA	10%
Svizzera	10%
Francia	8%
Regno Unito	7%
Paesi Bassi	5%
Austria	5%
Belgio	2%
Totale	80%

RIPARTIZIONE DELL'USO DELLE STRUTTURE RICETTIVE

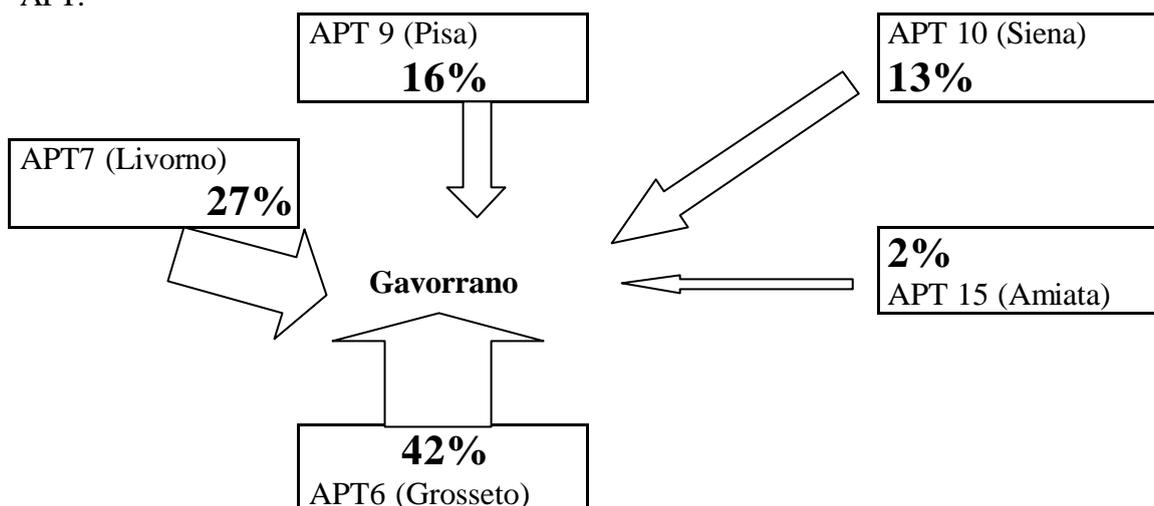
Allo stesso modo, può essere fatta l'ipotesi sul loro uso di strutture turistiche, distinte tra alberghiere ed extralberghiere (riferimento ai soli arrivi).

	Albergo	Extralbergo	Totale	Albergo	Extralbergo
APT6	13.475	13.475	26.949	50%	50%
APT7	7.369	8.310	15.679	47%	53%
APT9	6.221	1.965	8.186	76%	24%
APT10	6.531	1.842	8.373	78%	22%
APT15	610	203	813	75%	25%
Totale	34.206	25.794	60.000	57%	43%

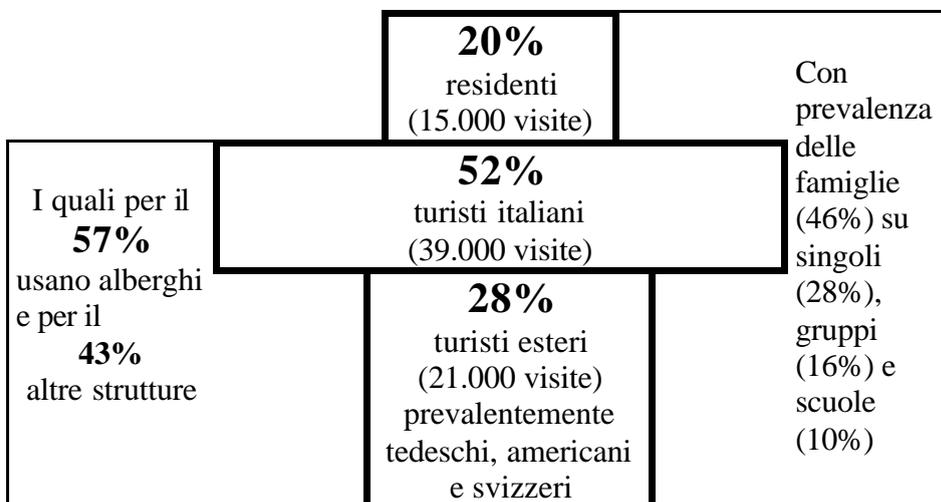
SINTESI CONCLUSIVA

I criteri valutativi adottati in quest'analisi conducono all'ipotesi secondo la quale il Parco di Gavorrano attrarrebbe 75.000 visitatori all'anno.

Costoro provrebbero dalle seguenti aree turistiche, seguendo l'attuale ripartizione per APT.

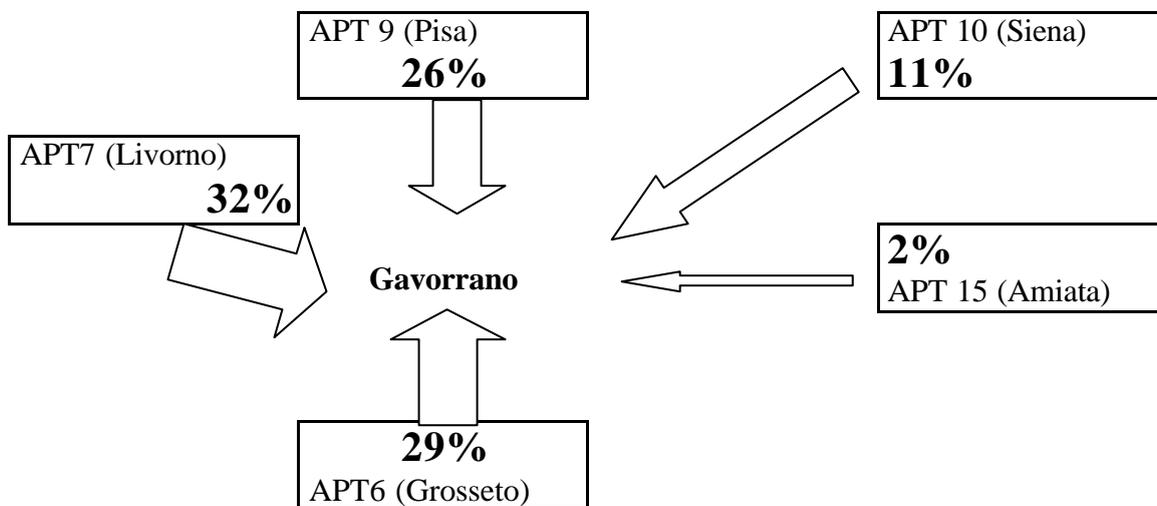


Il profilo del cliente - tipo (cioè del visitatore del Parco) sarebbe così composto

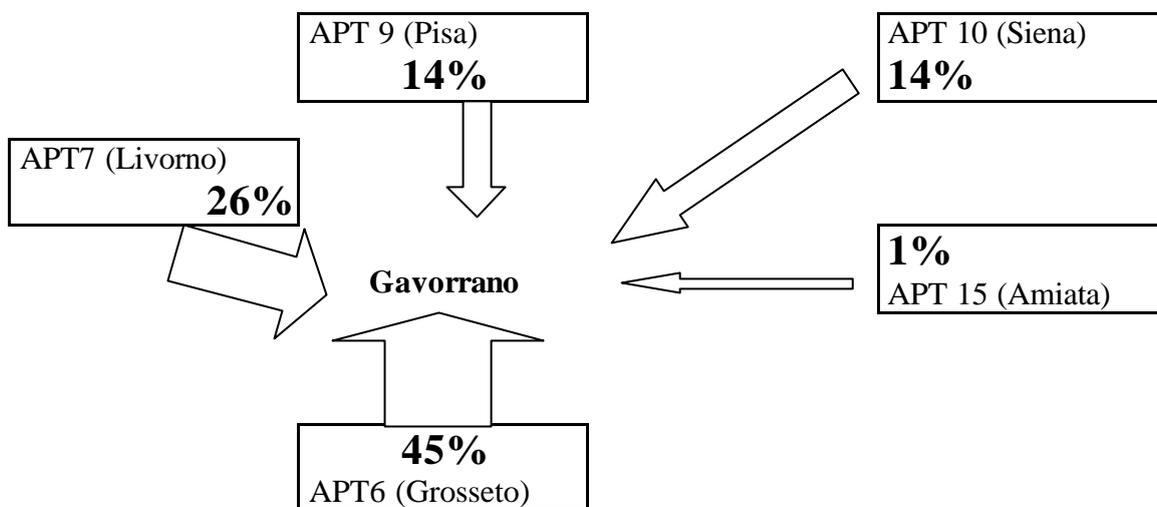


Ed il loro specifico flusso territoriale sarebbe il seguente.

Visitatori - Residenti (comunità locali)



Turisti



**Proposta di fattibilità per una gestione imprenditoriale
sociale del Parco Minerario Naturalistico di Gavorrano
e per l'avvio di prime sperimentazioni**

***MATERIALI DI RIFERIMENTO
RIGUARDANTI L'ORIENTAMENTO ALLA
FILIERA DEL TURISMO SOSTENIBILE***

Aprile 2000

Indice

Introduzione	1
Definizione di turismo sostenibile adottata in questo lavoro	2
Indicazioni per l'estrapolazione e l'impiego di buone pratiche per il turismo sostenibile	3
Ingredienti per l'elaborazione di una "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano"	4
Allegati	12
Definizioni di turismo sostenibile	13
Itinerario del turismo sostenibile	17
Valore aggiunto del turismo sostenibile	20
Indicatori di turismo sostenibile	25
Cultura imprenditoriale del turismo sostenibile	29
Metodo SQM® per la gestione della qualità sostenibile	33



INTRODUZIONE

L'elaborazione della strategia, e la valutazione di fattibilità delle prime iniziative legate alla realizzazione del Parco Minerario, devono far riferimento al ruolo che il turismo può assumere a Gavorrano, per una riconversione del modello di sviluppo secondo i principi della sostenibilità.

Si tratta dell'elaborazione di un *business plan* che connette specifiche iniziative e le orienta alla cultura di impresa sostenibile.

Il *business plan* indica, quindi, anche i criteri, i comportamenti imprenditoriali e gestionali a cui devono far riferimento le suddette iniziative, accludendo una mappa di opportunità rilevate sia nel contesto locale di Gavorrano, sia nelle sue relazioni con altre realtà territoriali ed imprenditoriali, impegnate nel percorso verso lo sviluppo sostenibile.

A tal fine, sono proposti alcuni materiali di riflessione che costituiscono, in questa fase, il filo conduttore dell'elaborazione del *business plan*.

Si tratta di materiali sui quali si avviano in parallelo le indagini interne (potenziale sociale di Gavorrano) ed esterne (mappa delle potenzialità di collegamento con altre esperienze).

Si tratta di materiali che possono contribuire all'elaborazione di una visione di turismo sostenibile condivisa dagli attori locali (pubblici, privati e sociali).

Si tratta di materiali che favoriscono la progettazione e l'implementazione di nuovi approcci, metodi e tecniche per la creazione di una filiera locale di turismo sostenibile.

I materiali di riflessione riguardano i seguenti aspetti:

- 1. definizione di turismo sostenibile adottata in questo lavoro**
- 2. indicazioni per l'estrapolazione e l'impiego di buone pratiche per il turismo sostenibile**
- 3. ingredienti per l'elaborazione di una "Carta per il turismo sostenibile di Gavorrano"**

I suddetti materiali sono il risultato di un percorso teorico ed operativo, avviato da tempo.

Pertanto, si fornisce in modo sintetico anche la ricostruzione di tale percorso, onde rendere più agevole e consapevole la discussione per la creazione di una visione, localmente condivisa, di turismo sostenibile.

Il percorso è ricostruito per temi di discussione, proposti dai seguenti:

- *allegato I*, definizioni di turismo sostenibile
- *allegato II*, itinerario del turismo sostenibile
- *allegato III*, valore aggiunto del turismo sostenibile
- *allegato IV*, indicatori di turismo sostenibile
- *allegato V*, cultura imprenditoriale del turismo sostenibile
- *allegato VI*, metodo SQM® per la gestione della qualità sostenibile

1

DEFINIZIONE DI TURISMO SOSTENIBILE ADOTTATA IN QUESTO LAVORO

Molte, per quanto simili, sono le definizioni di turismo sostenibile (si veda Appendice I).

Questo lavoro parte proprio da esse e dal loro stretto riferimento alla definizione di sviluppo sostenibile, più nota ed accettata a livello mondiale¹.

Ai fini della determinazione dei parametri valutativi per la ricerca sul campo (esame del potenziale sociale tramite interviste ad un campione di attori locali) e per l'elaborazione del *business plan*, si è reso necessario ricostruire il percorso di tali definizioni, smontandole e ricomponendole seguendo il metodo SQM®².

Turismo sostenibile è quello che	integra 10 componenti basilari di orientamento alla sostenibilità
<ul style="list-style-type: none"> • <i>valorizza ed utilizza le risorse endogene (cultura, storia, tradizioni, ambiente naturale, sociale, economico)</i> 	<p>Ambiente: impatto ambientale</p> <p>Economia: impatto sul benessere economico</p> <p>Socio-cultura: impatto sul benessere sociale e culturale</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>senza compromettere l'integrità e le potenzialità del territorio, nell'interesse delle attuali e delle future generazioni</i> 	<p>Equità sociale: pari opportunità all'interno della comunità locale</p> <p>Equità interlocale: pari opportunità tra comunità diverse</p> <p>Equità intertemporale: pari opportunità tra generazioni presenti e future</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>attivando tra offerta e domanda di turismo un processo interattivo di scambio di conoscenza e di apertura culturale</i> 	<p>Diversità: valorizzazione delle identità locali</p> <p>Sussidiarietà: combinazione tra approcci <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i></p> <p>Partnership e networking: cooperazione tra attori locali, creazione di reti, alleanze, etc.</p> <p>Partecipazione: coinvolgimento delle comunità ospitanti e dei turisti</p>

¹ "è sostenibile quello sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni" (dal rapporto della Commissione Brundtland - ONU, 1987)

² SQM - Sustainable Quality Management ® è un prodotto congiunto di SRS (Firenze, Italia) ed EURES (Freiburg, Germania), come ulteriore elaborazione dei risultati di INSURED (*Instruments for sustainable regional development*), ricerca svolta nel programma dell'Unione Europea Ambiente e Clima, tra il 1996 ed il 1998.



INDICAZIONI PER L'ESTRAPOLAZIONE E L'IMPIEGO DI BUONE PRATICHE PER IL TURISMO SOSTENIBILE

L'elenco di "buone pratiche" riferibili al turismo sostenibile è, oggi, lunghissimo ed accessibile in vari modi³.

La consistente mole di esperienze e di lezioni pone l'esigenza di una loro codificazione per facilitare la lettura delle loro dinamiche in termini di politiche, strategie, comportamenti, metodi e strumenti.

Si tratta di dinamiche che mettono in relazione gli attori dello sviluppo locale, sia privati (imprese), sia pubblici (governi ed amministrazioni), sia sociali (comunità, associazioni e gruppi di interesse).

Caratteri e contenuti distintivi delle azioni che compongono tali buone pratiche possono essere evidenziati solo attraverso esemplificazioni e la costruzione di «tipi ideali», anche se si corre il rischio di ridurre il significato delle storie di vita che le hanno prodotte.

Si tratta di estrarre le esperienze di buona pratica contenute dai contesti locali ove sono emersi con una metodologia che consente di trasferire le loro lezioni più rilevanti ad altri contesti (economici, ambientali e socioculturali) producendo, così, gli effetti di:

- *Novità* (scoperta ed apertura di nuove opzioni)
- *Dimostrazione* (concretezza e fattibilità delle azioni)
- *Coinvolgimento* (acquisizione di conoscenza e stimolo alla messa in opera di possibili alternative rispetto alle azioni correntemente praticate)

Infine, occorre assicurare coerenza tra l'esposizione delle buone pratiche e la definizione di turismo sostenibile adottata in questo lavoro, tramite il metodo SQM®.

Quindi, il riepilogo delle azioni che significativamente costituiscono le buone pratiche è fatta secondo le già citate 10 componenti di analisi ed orientamento allo sviluppo sostenibile.

In tal modo, è possibile presentare le azioni che sono attualmente possibili per produrre un salto di qualità nelle strategie locali (governative, istituzionali, imprenditoriali e sociali).

Si tratta, è utile ripeterlo, di azioni che derivano da vari contesti, tra loro più simili o differenti, accomunandoli nel percorso verso la sostenibilità del turismo.

È compito degli attori locali tradurre tali ingredienti nel "menù" che meglio si attaglia al proprio contesto e raggio d'azione.

Alcune pratiche sono applicabili immediatamente, o nel breve periodo, con pochi costi di investimento. Esse si riferiscono ad ambienti e strutture già esistenti, interessando, in particolare, la fase dell'utilizzazione del prodotto turistico.

Altre buone pratiche si riferiscono al medio - lungo periodo, intervenendo nella progettazione ed attuazione di strutture ed impianti.

³ Si consultino, ad esempio, i siti Internet della WTO (<http://www.world-tourism.org/>) ed ECoNETT - WTTC (<http://www.wttc.org/>).



INGREDIENTI PER L'ELABORAZIONE DI UNA "CARTA PER IL TURISMO SOSTENIBILE DI GAVORRANO"

Dimensioni di sviluppo: *Ambiente*

L'orientamento alla componente ambientale della sostenibilità può essere perseguito agendo in vario modo nelle varie fasi del ciclo delle attività turistiche:

- riduzione dei consumi ambientalmente nocivi;
- riutilizzazione di materiali, materie prime, prodotti, etc.;
- riciclo di materiali e derivati vari;
- costruzione e rinnovo di strutture ed impianti.

Riduzione dei consumi ambientalmente nocivi

Nell'utilizzazione del prodotto turistico è di estrema importanza correggere i comportamenti ambientalmente nocivi ("usa e getta") e ridurre i consumi delle risorse naturali (suolo, acqua, energia, etc.). Si possono, a tali fini, stimolare azioni quali:

- controllo del consumo di energia dei prodotti elettrici prima dell'acquisto
- installazione di sistemi di controllo (contatori, sistemi di gestione del monitoraggio energetico in tempo reale, timers, cellule fotoelettriche, valvole termostatiche per radiatori, etc.) per ottimizzare e regolare la temperatura (riscaldamento di acqua e ambienti), i livelli d'illuminazione, il flusso di acqua (docce, rubinetti, etc.)
- isolamento di canne fumarie e serbatoi
- installazione di lampadine a basso consumo energetico dove l'illuminazione si protrae per più di otto ore giornaliere
- verifica di vecchie porte e finestre affinché non passino correnti d'aria
- installazione di due contenitori di acqua per toilette per ridurre il consumo
- limitazione nell'uso di aria condizionata
- installazione di sistemi automatici per annaffiare i giardini
- uso di pannelli solari
- uso di piante rampicanti per proteggere gli edifici

L'impatto ambientale (rumore, rifiuti, trasporto con autoveicoli individuali, emissioni climalteranti, etc.) può essere ridotto tramite:

- uso di detersivi che non contengano fosfati e comunque totalmente biodegradabili
- acquisto di veicoli con marmitta catalitica e/o a basso consumo di carburante
- impiego di biciclette, servizi di trasporto in comune (car sharing, shuttle, etc.)
- uso di essenze naturali, limitando ed eliminando l'impiego di spray e deodoranti chimici
- acquisto di prodotti non ottenuti con, o non contenenti, materiali dannosi per l'ambiente, riducendo il più possibile l'impiego di plastica (piante, decorazioni, etc.)
- acquisto di merce prodotta localmente
- acquisti di stocks di merci solo se realmente necessario
- acquisto di merci con poco materiale d'imballo ed eliminazione progressiva di imballaggi "usa e getta"

Riutilizzazione di materiali, materie prime, prodotti

Il miglioramento dell'impatto ambientale delle attività turistiche passa anche dalla riutilizzazione di materiali, materie prime, prodotti e mezzi di fruizione, tramite, ad esempio:

- acquisti di tovaglioli, tazze, etc. non "usa e getta"
- acquisti di bevande in bottiglie da rendere
- installazione di sistemi di recupero (freon di frigoriferi e di impianti di condizionamento, etc.)

Riciclo di materiali e derivati vari

Materiali e materie prime non direttamente reimpiegabili possono essere riciclati, come avviene nei seguenti casi:

- riciclo di alluminio, vetro, cartone, saponette, sacchi di plastica, etc.
- acquisto di prodotti riciclati o riciclabili
- uso di batterie ricaricabili
- impiego di carta riciclata (amministrazione, cucina, magazzino, usi igienici, etc.)
- raccolta differenziata dei rifiuti
- uso di tecnologie per il riciclo dei rifiuti, quali, ad esempio, selezione e compostaggio dei rifiuti da cucina e giardino in un'azienda turistica, etc.

Costruzione e rinnovo di strutture ed impianti

L'offerta di strutture, infrastrutture e servizi nelle zone di destinazione turistica deve minimizzare gli impatti ambientali e valorizzare, per contro, le risorse naturali (conservazione del patrimonio naturale, impiego di risorse rinnovabili, conservazione delle risorse non rinnovabili, etc.).

Alcuni ingredienti per la progettazione e l'attuazione di strutture ed impianti ambientalmente sostenibili sono i seguenti:

- rinnovazione ecologica (eco-renovation) delle aree territoriali turistiche (distretti ecoturistici)
- identificazione di aree territoriali da proteggere, determinandone livelli di sviluppo e limiti di utilizzazione turistica
- identificazione dei problemi ambientali e compensazione dei danni prima che diventino irrimediabili
- controlli ambientali per determinare la capacità portante (carrying capacity) del territorio rispetto alla domanda turistica
- valutazione strategica dell'impatto ambientale (effetti cumulativi, concorrenti, di lungo periodo) dei progetti di turismo e delle opere infrastrutturali ad esso connesse
- uso di materiale da costruzione e tecnologie ambientalmente compatibili (bioarchitettura e bioedilizia)
- riconversione edifici abbandonati, o non più utilizzati, per attività di turismo e connesse ad esso (artigianato, agricoltura, etc.) di piccola e media dimensione, distribuite sul territorio
- incremento di spazi verdi nelle zone turistiche
- abbattimento di edifici di grande dimensione, consistente impatto visivo, elevato impatto ambientale data la concentrazione di turisti
- miglioramento della qualità dell'acqua potabile
- impiego di agricoltura biologica e di fertilizzanti organici
- tecniche di gestione ambientale nelle imprese turistiche
- regolare e periodico controllo ambientale delle attività turistiche e collegate (audit ambientale) incentivando il cambiamento di pratiche quando ciò è necessario

Dimensioni di sviluppo: *Economia*

Il benessere economico può essere promosso sviluppando iniziative locali per l'occupazione nel turismo e nelle attività ad esso connesse tramite, ad esempio:

- integrazione del turismo nella pianificazione territoriale ed economica
- incorporazione nell'economia locale dei costi e dei valori ambientali, stimolando diversificazione ed ampliamento di attività produttive e di servizio
- approccio integrato nella programmazione e nella gestione delle iniziative, sviluppando la cooperazione fra i vari settori, stimolando l'effetto moltiplicatore esercitato dal turismo sostenibile sulle attività ad esso collegate
- patti territoriali per lo sviluppo e l'occupazione locali
- ricerca e diffusione della conoscenza scientifica per promuovere e sostenere le attività della filiera del turismo sostenibile (coltivazione biologica, tutela delle risorse idriche, energetiche e del territorio, logistica verde e mobilità sostenibile, risanamento degli edifici, recupero delle risorse, etc.)
- progettazione e valutazione della fattibilità di piani di sviluppo locale del turismo sostenibile
- assistenza alle imprese ed alle attività ideate, fornendo orientamento pratico su come migliorare le performance ambientali, contribuendo al successo aziendale, anche tramite semplici manuali, linee guida per i vari settori dell'industria turistica, sistemi di monitoraggio e di contabilità ambientale
- creazione di pacchetti di prodotti turistici di qualità, in grado di rispettare standards ambientali di alto livello coinvolgendo produttori di turismo, fornitori, autorità locali
- sviluppo e promozione dei prodotti locali, preservandone e migliorandone la qualità biologica (ad esempio, agricoltura) ed ecologica (ad esempio, edilizia)
- promozione delle attività turistiche e del territorio tesa ad aumentare la consapevolezza e l'educazione ambientale, il rispetto delle tradizioni e delle culture locali marketing ecologico e consulenza ai clienti, informandoli e educandoli al rispetto delle risorse naturali, sociali e culturali delle aree di destinazione
- marketing focalizzato ad attrarre tipologie di visitatori rispettose della cultura e l'ambiente dell'area, nonché a stimolare cambiamenti comportamentali nelle tipologie più convenzionali (ad esempio, turismo d'affari combinato con quello verde e culturale, centri per conferenze in prossimità di, o compatibili con, parchi naturali, culturali, storici, etc.)
- aumento della qualità del prodotto turistico per migliorarne il posizionamento sul mercato, applicando prezzi differenziati per strutture ricettive e servizi ausiliari, agendo a favore della redistribuzione della domanda turistica su più stagioni, aree e tipologie di offerta turistica (per abbassare picchi periodici e ridurre affollamento e congestione)
- sviluppo di attività di trasporto ed infrastrutture ambientalmente compatibili (trasporto collettivo, bicicletta, a piedi, zone a traffico limitato e pedonali, limitazioni del traffico di auto private nei periodi di alta stagione, etc.)

Dimensioni di sviluppo: *Socio-cultura*

L'alleanza tra turismo e sviluppo sostenibile può favorire il benessere sociale e culturale, tramite la combinazione di ingredienti quali:

- ricerca & sviluppo continue da parte dell'industria turistica
- creazione di banche dati e di buone pratiche (casi studio) volte alla soluzione di problemi ed all'aumento di benefici per le comunità locali di destinazione, gli operatori ed i clienti
- incoraggiamento dell'uso di pratiche finalizzate ai principi dello sviluppo sostenibile da parte delle imprese turistiche, tramite incentivi, premi, marchi, informazione, formazione, conferenze, campagne di promozione, etc.
- sviluppo di pacchetti turistici che valorizzano la cultura locale (mostre, attività artistiche, etc.) e favoriscano lo scambio con altre culture (reti di associazioni che coinvolgono varie località e nazioni)
- educazione ambientale e conoscenza del territorio
- apprendimento continuo supportato da reti di agenti locali per il turismo e lo sviluppo sostenibile, tramite innovazione dei sistemi di informazione, delle metodologie di analisi e intervento, di monitoraggio, nonché lo scambio di esperienze con altre realtà locali, regionali, nazionali ed estere
- individuazione dei fabbisogni formativi dell'area ed avvio di orientamento e formazione mirata, fortemente orientata alla nuova cultura imprenditoriale
- mantenimento e sviluppo delle qualità professionali locali, tramite formazione (inclusa quella ambientale) degli operatori turistici, stimolandone la propensione alla multiculturalità ed all'apprezzamento delle diversità culturali, per meglio rispondere alle esigenze ed ai bisogni dei visitatori
- diffusione della formazione di gestione ambientale nelle scuole relative alle attività turistiche (alberghiere, di catering, etc.)
- educazione e formazione del cliente e delle comunità locali al rispetto ed alla valorizzazione del capitale naturale, storico e culturale, tramite la divulgazione di informazioni di buone pratiche di sostenibilità
- elaborazione e diffusione di codici di comportamento per il turismo sostenibile rivolti ad operatori, comunità locali, visitatori, fornitori, autorità ed agenzie pubbliche, etc.

Dimensioni di *equità sociale*

Il perseguimento di pari opportunità per le comunità ospitanti ed i turisti è favorito da azioni quali le seguenti:

- analisi dei bisogni per tipologie turistiche per offrire prodotti personalizzati, nel rispetto delle risorse endogene (naturali, storiche, culturali, umane, etc.)
- analisi dei bisogni per tipologie di comunità locali per creare, supportare o riorganizzare attività legate alla filiera turistica che, rispettando i vincoli dell'area, promuovano il miglioramento delle condizioni socioeconomiche e della qualità della vita della popolazione
- utilizzazione delle attività legate al turismo sostenibile per diversificare l'occupazione e le fonti di reddito locali
- mantenimento e sviluppo delle comunità agricole e rurali (lo spopolamento di tali aree può portare gravi conseguenze nella conservazione del patrimonio naturale)
- promozione e qualificazione dell'occupazione femminile nella filiera turistica, tramite programmi di formazione e istruzione, vantaggi sociali e flessibilità organizzativa per combinare carriera professionale e responsabilità familiari
- acquisto di prodotti e servizi locali (artigianato, cucina, piccoli alberghi, aziende di agriturismo, bed & breakfast, itinerari gastronomici, enologici, naturalistici, culturali, storici, etc.), seguendo basilari norme di comportamento (rispetto delle risorse ambientali, delle tradizioni e degli stili di vita), cambiando gli attuali modelli di consumo (riduzione di quelli non sostenibili, dei rifiuti, etc.)
- sviluppo dell'accessibilità ai beni turistici (culturali, ambientali, etc.) da parte delle persone disabili rimuovendo barriere architettoniche nelle aree urbanizzate e creando percorsi naturalistici riservati
- sviluppo delle attività collegate alla filiera turistica a favore di categorie svantaggiate, per promuovere il loro reinserimento sociale (corsi riabilitativi, formazione, case famiglia, vacanze verdi, abbinamento soggiorno e cura, etc.)

Dimensioni di *equità interlocale*

Per promuovere pari opportunità di sviluppo sostenibile tra varie località, paesi e nazioni, si possono utilizzare le attività legate al turismo tramite, ad esempio:

- gemellaggi tra realtà (paesi e località) sviluppate e meno sviluppate
- scambio di informazioni, buone pratiche, informazioni, conoscenza, professionalità, tecnologia
- apertura del contesto locale alle esperienze e culture di altre realtà
- sviluppo d'imprenditorialità di cittadini stranieri residenti nelle località turistiche (commercio, gastronomia, arti e mestieri, etc.), per promuovere integrazione sociale, scambio e diffusione di culture diverse, principi di equità e solidarietà tra i popoli
- sviluppo di attività turistiche bilanciate tra più aree locali basate sui principi del commercio e del turismo equo e solidale (ospitalità per gruppi e soggetti sociali svantaggiati, giovani, etc.; visite finalizzate alla conoscenza di stili di vita diversi; cooperazione tra piccole attività e mercati locali; etc.)
- offerta turistica articolata su reti di località vicine per promuovere uno sviluppo diffuso, distribuendo la domanda turistica nel territorio nel rispetto della capacità di carico delle aree interessate
- rispetto delle convenzioni internazionali e delle norme (nazionali, regionali e locali) sull'ambiente

Dimensioni di *equità intertemporale*

Tutte le azioni finora esaminate sono orientate a tramandare alle future generazioni pari opportunità di sviluppo. In genere tale propensione al futuro è data per acquisita.

In realtà, essa deve invece diventare visibile, quantificabile come nel caso di un'eredità, individuando quali e quante opportunità si vogliono tramandare agli eredi, quali e quanti pezzi del patrimonio si devono ripristinare, ripulire e recuperare, quali e quanti elementi costitutivi della vita attuale si vogliono correggere, quali e quanti, invece, si vogliono eliminare e riconvertire.

Possono ricordarsi alcuni ingredienti più utilizzati e già presenti nelle altre nove componenti del parametro di turismo sostenibile qui adottato, ad esempio:

- analisi di lungo periodo della capacità portante (*carrying capacity*) di un'area
- valutazione strategica dell'impatto ambientale delle attività turistiche
- sviluppo della biodiversità e ripristino delle condizioni vitali degli ecosistemi
- recupero e restauro dei siti archeologici, storici, architettonici, etc.
- ripristino e sviluppo delle risorse naturali strategiche
- recupero e valorizzazione delle aree naturalistiche, dei parchi, della vegetazione, etc.
- recupero e valorizzazione di culture locali, arti, mestieri, tradizioni e stili di vita

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Diversità*

Il processo di valorizzazione della diversità avviene tramite iniziative locali finalizzate alla ricostruzione di una coerente identità dell'area turistica, compiendo in genere le seguenti azioni:

- recupero, mantenimento, diversificazione ed innovazione dei caratteri distintivi delle comunità locali (ambiente, gastronomia, tradizioni, attività di varia natura, arti e mestieri, archeologia, riti, costumi, valori, cultura, tradizioni, stili di vita, etc.)
- promozione della biodiversità (identificazione delle specie, popolazioni e comunità ecologiche vulnerabili ed a rischio; elaborazione di piani di bonifica, ripristino e recupero)
- accrescimento della consapevolezza del ruolo di organismi meno conosciuti (invertebrati, funghi, alghe, etc.) e della loro funzione nell'ecosistema
- uso di stili architettonici locali nella costruzione e nel risanamento di edifici
- organizzazioni di eventi che ricordino le tradizioni locali (cultura, cucina, pittura, poesia, linguaggio, etc.)
- programmi di educazione al rispetto degli ecosistemi, della biodiversità, etc., in collaborazione con organizzazioni e networks locali (imprese, associazioni professionali, economiche, sociali, ambientaliste, non governative, etc.), esaltando il ruolo delle popolazioni del luogo
- coordinamento di servizi di informazione, anche on line, adattati su misura per la comunità locale, al fine di fornire informazioni riguardanti le diversità dell'area (biodiversità, ambiente, cultura, etc.), in particolar modo tramite centri di ricerca ambientale, biblioteche pubbliche e scuole
- produzione di manuali inerenti diversità e diversificazione

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Sussidiarietà*

La gestione dello sviluppo turistico richiede una forte responsabilizzazione delle autorità e delle comunità locali, proprio perché è basato sull'impiego delle risorse locali in relazione a dinamiche che hanno connotazioni di carattere internazionale.

Si pone, quindi, l'esigenza di combinare raggi di azione differenti, in modo tale che livelli decisionali superiori supportino quelli inferiori e non si sostituiscano ad essi e che, alla stessa maniera, dimensioni territoriali maggiori agiscano rispetto a quelli minori.

Al fine di perseguire tale coerenza (verticale ed orizzontale), è indispensabile favorire l'incrocio di due approcci strategici ed operativi. Coloro che hanno responsabilità con raggio di azione più alto o maggiore devono "agire globalmente, pensando localmente". Per contro, coloro che hanno responsabilità con raggio di azione più basso o minore devono "agire localmente e pensare globalmente".

Si tratta di un intreccio necessario anche per stimolare lo sviluppo di un turismo sostenibile, tramite coordinamento, autonomia, responsabilizzazione, apertura relazionale intra ed inter-organizzativa, etc.

Il rafforzamento delle capacità delle comunità e degli attori locali (*empowerment*) avviene perseguendo il principio di sussidiarietà con azioni quali:

- assegnazione di responsabilità, autonomia e competenze in materia di turismo al livello di governo più basso ed alla dimensione locale più agevole per garantire unicità di amministrazione, omogeneità ed adeguatezza, rispettando diversità dei contesti territoriali ed assicurando copertura finanziaria e patrimoniale
- connessione sinergica delle competenze attribuite ai vari livelli di governo e gestione pubblica del turismo
- partecipazione e responsabilizzazione del settore privato e delle associazioni ambientaliste e dei consumatori nelle politiche turistiche elaborate dalle suddette autorità pubbliche
- coordinamento tra politiche del turismo e dell'ambiente (e gli organismi preposti ad esse)
- acquisizione di dati e diffusione di informazioni da ed a operatori, comunità, autorità ed attori locali, in modo da valutare risultati, formulare e cambiare gli obiettivi in modo flessibile per rispondere agli andamenti del rapporto turismo - ambiente - sociocultura
- elaborazione di Agende Locali 21 che riguardano anche il settore turistico

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Partnership e networking*

Indispensabile è la creazione di reti e compartecipazioni tra operatori privati e pubblici, basate sull'identificazione della visione locale di turismo sostenibile e delle missioni di ciascun attore coinvolto in progetti di sviluppo. Ciò può essere realizzato tramite:

- coinvolgimento di soggetti pubblici e privati nella creazione di organismi di supporto allo sviluppo e di reti aperte per informazione, ricerca, diffusione e trasferimento di appropriata conoscenza e tecnologia relativa al turismo ed all'ambiente
- creazione di reti per il coordinamento delle risorse
- creazione di reti fra le varie agenzie turistiche
- creazione di reti o di collaborazioni tra reti di agenzie turistiche e di agenzie (e agenti) di sviluppo locale sostenibile
- ricerca ed azione sul campo al fine di stimolare la nascita di costellazioni di iniziative
- creazione di reti (inclusi i cosiddetti gemellaggi) per condividere comuni finalità tra realtà diverse
- adesione a "Carte" dello sviluppo locale (sul tipo di quella di Aalborg) e del turismo sostenibile (sul tipo di quella di Malè, Calvià, etc.) da parte degli attori locali
- collaborazione con organizzazioni nazionali ed internazionali, per aumentare la consapevolezza e l'osservanza di pratiche ed iniziative promosse da associazioni dell'industria turistica (alberghi, tour operators, agenzie turistiche, etc.)

Dimensioni sistemiche / organizzative: *Partecipazione*

La partecipazione delle comunità locali, degli addetti del settore turistico, dei clienti e delle altre componenti sociali ed economiche interessate alla filiera turistica è basilare per la creazione di una visione di turismo locale sostenibile, per l'elaborazione delle strategie e dei piani di intervento, per la loro gestione e verifica. Metodi di azione possono essere:

- mobilitazione ed animazione delle popolazioni interessate, tramite consultazioni pubbliche per verificare piani e modalità di sviluppo turistico, discutere scenari alternativi, determinare visioni condivise di turismo sostenibile
- coinvolgimento delle comunità locali e delle organizzazioni non governative (ONG, in particolare quelle ambientaliste) nei processi decisionali, sin dalle prime fasi di programmazione ed elaborazione delle politiche, nonché nella pianificazione, nell'organizzazione e nella gestione di attività turistiche a favore dello sviluppo sostenibile
- *forums* composti dagli attori locali ed aperti alle popolazioni interessate
- motivazione e coinvolgimento degli addetti e degli operatori turistici con attribuzione di responsabilità ambientali e di relazione con le comunità locali ed i clienti
- campagne di promozione (stampa, televisione, posta) di comportamenti ambientalmente compatibili, indirizzate alla popolazione locale, agli operatori economici, ai clienti
- benefici a favore di operatori che adottino specifiche pratiche per il risparmio di risorse ambientali
- introduzione di premi e pubblicità per gli operatori che adottino le misure più efficienti

ALLEGATI

Definizioni di turismo sostenibile	13
Itinerario del turismo sostenibile	17
Valore aggiunto del turismo sostenibile	20
Indicatori di turismo sostenibile	25
Cultura imprenditoriale del turismo sostenibile	29
Metodo <i>SQM</i> ® per la gestione della qualità sostenibile	33

Allegato I

DEFINIZIONI DI TURISMO SOSTENIBILE

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

E' nel 1983 che viene coniato il termine di eco-turismo, da parte di Hector Ceballos Lascurain.

Usato, inizialmente, per descrivere viaggi basati sulla natura in aree relativamente indisturbate e con molta attenzione agli aspetti educazionali, il concetto si è sviluppato scientificamente, interessando la pianificazione, la gestione e lo sviluppo di attività e prodotti di turismo sostenibile.

Secondo il Centre for Ecotourism¹, l'eco-turismo:

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

Eco-turismo, turismo naturale, turismo verde, turismo alternativo, turismo responsabile, etc. rappresentano modi di operare derivati dal concetto di turismo sostenibile (o ad esso collegabili), essendo finalizzati a²:

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

Tale alleanza si fonda sull'offerta, ai visitatori ed agli abitanti, dell'opportunità di interagire positivamente con la natura e la cultura locale: individuando modi che consentano di preservare e sviluppare le speciali qualità del posto (flora, fauna, tradizioni e contesti storico-culturali, etc.); consentendo sia agli abitanti sia ai visitatori, attuali e futuri, di continuare ad usufruire di queste preziose risorse.

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

- è in grado di soddisfare i bisogni degli attuali turisti e delle comunità ospitanti, mentre protegge e sviluppa opportunità per il futuro; se porta ad una gestione di tutte le risorse in modo tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possono essere soddisfatti mantenendo integrità culturale, i fondamentali processi ecologici, la diversità biologica ed i sistemi di sostegno alla vita³;

¹ Centre for Ecotourism, *What is Ecotourism*, <http://www.up.ac.za/science/eco/ecotour.htm>, 1996

² D. Barkin, *Ecotourism: A Tool for Sustainable Development*, <http://www.greenbuilder.com/mader/planeta/0596/0596monarch.html>, 1998

S. McMinn, "The challenge of sustainable tourism", in *The Environmentalist* n. 17, 1997

³ WTTC et al., *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry*, 1995

- produce vantaggi economici, crea benefici per la comunità locale e non danneggia l'ambiente naturale, perseguendo tali obiettivi non solo a favore delle generazioni attuali ma anche di quelle future⁴
- incoraggia un bilanciato corso di azioni; aumenta il rispetto per le popolazioni ed il loro ambiente, attraverso lo sviluppo di infrastrutture sostenibili (energia, acqua, rifiuti, trasporto), efficienti meccanismi di finanziamento volti a valorizzare interessi pubblici e privati; bilancia la soddisfazione del turista con il coinvolgimento delle comunità locali e degli addetti del settore, rispettando i bisogni dell'ambiente (*The Earth Pledge Foundation*⁵);
- qualifica coerentemente le attività che lo supportano, ad esempio quelle gastronomiche finalizzate al concetto di "cucina sostenibile", generalmente definita come una pratica che celebra il piacere e l'estetica del cibo, mentre riconosce l'impatto delle scelte alimentari sulla salute, sull'ambiente e sul mantenimento della diversità culturale (*The Earth Pledge Foundation*⁶);
- risponde alle esigenze degli attuali turisti e delle comunità ospitanti, proteggendo e rafforzando opportunità per il futuro⁷;
- accentua l'importanza delle risorse ambientali, del paesaggio naturale, del patrimonio culturale e dei caratteri regionali e locali nel lungo termine; preserva e sviluppa qualità attrattive per il turismo ed il viaggio; produce vantaggi per le popolazioni locali tramite approcci ambientalmente compatibili⁸;
- si basa sul conseguimento della soddisfazione dei visitatori, sulla realizzazione di benefici per le comunità locali, e sull'adeguata integrazione tra politiche del turismo e dell'ambiente (*The European Charter for sustainable tourism in protected areas, Parcs naturels regionaux de France*);
- è integrato nelle politiche di sviluppo sostenibile; concorre a preservare e rigenerare i valori ambientali, sociali e culturali; promuove equità, pace e stabilità; riconosce i limiti della capacità di carico (*carrying capacity*) dell'ambiente; promuove cambiamento dei modi di pensare, comportarsi, produrre e consumare; favorisce il cambiamento culturale e dei modelli di sviluppo nell'interesse delle attuali e delle future generazioni (*Calvià Declaration on Tourism and Sustainable Development in the Mediterranean*);
- è ecologicamente tollerabile nel lungo periodo, economicamente attuabile, eticamente e socialmente equo per le comunità locali; è un processo guidato saggiamente che riguarda la gestione globale delle risorse per assicurare la loro durata e vitalità, valorizzando il capitale naturale e quello culturale (*World Charter for Sustainable Tourism, Lanzarote*);
- mantiene la qualità dei prodotti, ponendo particolare enfasi sulle risorse ambientali ("*core resources*" del prodotto turistico); assicura redditività; promuove efficientemente regioni e località; garantisce sicurezza per il turista e per le popolazioni locali interessate; rafforza i legami tra il turismo e gli altri settori economici⁹;
- crea i minori problemi possibili per le popolazioni locali, l'ambiente locale, i turisti e gli ospiti; è vantaggioso per tutti gli interessati; promuove una reciproca comprensione tra turisti e comunità ospitante; conserva l'ambiente¹⁰;

⁴ S. McMinn, "The challenge of sustainable tourism", in *The Environmentalist* n. 17, 1997

⁵ <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996.

⁶ <http://www.earthpledge.org/about/cuisine.html>, 1997.

⁷ Definizione data da Globe 90 e riportata in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

⁸ Definizione data da UNEP (United Nations Environment Programme) e riportata in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism:*

principles, partnerships and practice, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

⁹ J. S. Holder, *Regional Solutions to Caribbean Tourism Sustainability Problems*, 1995 in <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996

¹⁰ K. Schmid, *A Study of Tourist Attitudes Towards Sustainable Tourism*, 1997 in <http://castle.uvic.ca/anth/part2.htm>, 1998.

- consapevole di non poter essere raggiunto immediatamente, apre prospettive di lungo termine che devono influenzare la formazione di politiche adeguate; riconosce l'interdipendenza tra sistemi economici ed ambientali; implica l'attenta considerazione dei limiti biologici entro i quali devono stare le attività umane; bilancia cinque principali elementi (economici, sociali, culturali, ambientali e di soddisfazione del turista) nessuno dei quali assume un ruolo predominante rispetto agli altri¹¹.

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

Si tratta di un processo che fa evolvere un linguaggio comune tra gli operatori, le comunità ed i clienti interessati dall'industria turistica. In questa direzione, un ruolo centrale è svolto dalla WTO, la quale ha definito¹² il *turismo sostenibile come un modello di sviluppo economico finalizzato a:*

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

La suddetta definizione sottolinea tre importanti caratteristiche¹³:

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

Linee guida per rendere sostenibile il turismo sono state individuate da tempo, in relazione ai principi della Dichiarazione di Rio (1992) su ambiente e sviluppo¹⁴:

- viaggi e turismo devono assistere le persone nel condurre una vita sana e produttiva, in armonia con la natura;
- viaggi e turismo devono contribuire alla conservazione, alla protezione ed al recupero dell'ecosistema del pianeta;
- viaggi e turismo devono essere basati su modalità di produzione e consumo sostenibili;
- le nazioni devono cooperare alla promozione di un sistema economico aperto, in cui il commercio internazionale dei servizi turistici può svolgersi su basi sostenibili;

¹¹ G. Arici, G. Neri, *Key concepts: sustainable tourism, indicators and carrying capacities* in <http://www.tpesp.es/informe/HTM/CH25DOS/CHA PT25.HTM>, 1996.

¹² WTO, *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993.

¹³ WTO, *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid, 1977.

¹⁴ WTTC et al., *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry*, 1995

- viaggi e turismo, pace, sviluppo e protezione ambientale sono interdipendenti;
- il protezionismo nei viaggi e nel turismo deve essere bloccato o ribaltato;
- la protezione ambientale deve costituire parte integrale del processo di sviluppo turistico;
- lo sviluppo del turismo deve essere gestito con la partecipazione dei cittadini interessati, adottando un ciclo decisionale pianificato a livello locale;
- le nazioni devono avvertirsi l'un l'altra sui disastri naturali che possono colpire turisti o aree turistiche;
- viaggi e turismo devono usare al massimo la loro capacità di creare occupazione per le donne e le popolazioni locali;
- lo sviluppo del turismo deve riconoscere e supportare l'identità, la cultura e gli interessi delle popolazioni locali;
- leggi internazionali a favore della protezione ambientale devono essere rispettate dall'industria dei viaggi e del turismo.

In conclusione, il turismo sostenibile:

- costituisce una basilare opportunità per riconciliare l'uomo alla natura;
- si contrappone al turismo che agisce sull'offerta per rincorrere ed incrementare la domanda;
- agisce sulla domanda per responsabilizzare il turista e per ridurre l'effetto - cavalletta;
- contribuisce alla riorganizzazione di stili di vita, modalità di produrre e consumare;
- implica una riqualificazione della filiera di attività ad esso collegate (agricoltura, artigianato, cultura, sport, escursionismo, commercio, tecnologia, trasporto, infrastrutture, etc.); ciascuna di esse deve incorporare la dimensione ambientale e quella socio-culturale;
- richiede una significativa riprogettazione delle politiche e delle iniziative di sviluppo locale.

Allegato II

ITINERARIO DEL TURISMO SOSTENIBILE

Dagli inizi degli anni '90, iniziative di varia entità e dimensione geografica si sono particolarmente orientate ad un più saggio rapporto tra turismo ed ambiente, interessando tutta la filiera delle imprese turistiche, a partire da quelle ricettive (alberghi, etc.).

Campagne promozionali e progetti sono state promosse da varie organizzazioni su scala regionale, europea e mondiale per stimolare il pensiero strategico e la responsabilità ambientale nell'industria turistica.

"Carte" a favore dello sviluppo turistico sostenibile hanno acquisito sempre più un ruolo internazionale.

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

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

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

Si possono ricordare le seguenti:

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

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

Esistono networks, accessibili via Internet, in grado di fornire una vasta documentazione di iniziative, progetti, codici di comportamento, buone pratiche, materiali scientifici e formativi, indicatori, ricerche, etc.

Siti basilari, dai quali partire per interessanti navigazioni nel mondo del turismo sostenibile, sono quello della WTO (<http://www.world-tourism.org/>) e quello condiviso da ECoNETT e WTTC (<http://www.wttc.org/>).

Sicuramente più di 100 documenti (linee guida e codici di comportamento professionale) sono oggi a disposizione di chi voglia agire a favore di un turismo orientato alla sostenibilità dello sviluppo.

Importante ruolo assume quanto elaborato nel 1995 (a tre anni dalla Conferenza di Rio) dalle organizzazioni mondiali relative all'industria dei viaggi e del turismo (WTO e WTTC), insieme con *The Earth Council*. Il ricco documento, già citato¹, riguarda la costruzione dell'Agenda 21 di questo settore secondo aree di priorità per le azioni da compiere e gli strumenti da utilizzare.

Esse riguardano:

- la sfera politica e di programmazione (i governi), con la finalità generale di stabilire sistemi e procedure che incorporino i principi della sostenibilità nelle politiche del turismo, ponendo al centro dei processi decisionali lo sviluppo sostenibile e le azioni necessarie per metterlo in pratica in questo settore;
- la sfera operativa (le imprese), con la finalità generale di stabilire sistemi e procedure che incorporino i principi della sostenibilità nella gestione delle attività del turismo e sviluppino azioni per metterla in pratica in questo settore.

¹ WTTC et al., *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry*, 1995

Nel caso dei governi (sfera politica e di programmazione), s'individuano nove aree di priorità:

1. valutare l'attuale quadro di riferimento normativo, economico e volontario, in modo da consigliare e sviluppare politiche che facilitano il raggiungimento del turismo sostenibile;
2. esaminare le attività interne alle varie organizzazioni del settore per valutare le loro implicazioni per la transizione al turismo sostenibile;
3. formare e educare tutti gli *stakeholders* (istituzioni, organismi, popolazione, clienti, operatori, etc.) del settore per accrescere la loro consapevolezza sulla necessità di sviluppare forme più sostenibili di turismo e fornire loro le conoscenze necessarie (tecniche, sociali, culturali, etc.) per farlo;
4. sviluppare ed implementare sistemi e metodi di pianificazione territoriale che massimizzino i potenziali benefici ambientali ed economici del settore, nel mentre ne minimizzano i potenziali danni ambientali e culturali;
5. facilitare lo scambio di informazione, conoscenza, professionalità e tecnologia relative al turismo sostenibile tra paesi sviluppati ed in via di sviluppo;
6. assicurare l'opportunità di partecipare allo sviluppo del turismo sostenibile a tutti i settori della società, tra cui donne, comunità locali, giovani ed anziani;
7. sviluppare *partnership* tra il settore e le autorità locali per concepire nuovi prodotti turistici che siano economicamente, socialmente, culturalmente ed ambientalmente sostenibili;
8. stabilire realistici indicatori per lo sviluppo del turismo sostenibile, applicabili a livello locale e nazionale, attraverso i quali sia possibile monitorare e valutare andamenti e progressi;
9. sviluppare *partnership* per facilitare un'imprenditorialità consapevole e responsabile verso la comunità, i clienti e l'ambiente.

Nel caso delle imprese di viaggi e turismo (sfera operativa), s'individuano dieci aree di priorità:

1. ridurre le immissioni (inputs) di risorse, aumentare la qualità dei prodotti e minimizzare la produzione di rifiuti, anche tramite loro riutilizzazione e riciclaggio;
2. ridurre il consumo energetico e le emissioni atmosferiche potenzialmente dannose;
3. proteggere la qualità delle risorse acquifere, ed usare le risorse esistenti in modo efficiente ed equo;
4. ridurre le emissioni (outputs) di acque di scarico al fine di proteggere l'ambiente acquatico, salvaguardare flora e fauna, conservare e proteggere la qualità delle risorse di acqua fresca;
5. sostituire i prodotti contenenti sostanze potenzialmente pericolose con quelli innocui all'ambiente;
6. ridurre o controllare le emissioni nocive all'atmosfera nonché gli altri effetti negativi all'ambiente da parte dei vari modi e sistemi di trasporto;
7. gestire in modo equo le molteplici domande di uso del territorio, assicurando che esso non sia visualmente intrusivo e contribuisca a conservare l'ambiente e la cultura locali mentre genera reddito;
8. proteggere ed incorporare gli interessi delle comunità sociali nello sviluppo, assicurando che le lezioni ambientali apprese da operatori, clienti e comunità siano messe in pratica nei loro rispettivi luoghi di vita e di lavoro;
9. assicurare che nuove tecnologie e prodotti siano creati per essere meno inquinanti, più efficienti, socialmente e culturalmente appropriati, nonché disponibili su scala mondiale;
10. creare *partnerships* per produrre una sostenibilità di lungo periodo

Allegato III

VALORE AGGIUNTO DEL TURISMO SOSTENIBILE

Turismo

L'Organizzazione mondiale del turismo (*World Tourism Organisation*) definisce¹ come turismo l'insieme di attività che una persona svolge per divertimento, affari o altre finalità, viaggiando e permanendo in luoghi situati fuori del suo ambiente di vita usuale, per non più di un anno consecutivo.

L'ambiente di vita usuale è costituito da una certa area intorno al luogo di residenza della persona, e dalle zone che quest'ultima visita frequentemente.

La fase centrale della filiera turistica comprende la produzione e l'offerta del servizio di alloggio o pernottamento.

A tale fase sono collegati ed interconnessi alcuni principali settori: trasporto, ristorazione, commercio al dettaglio di articoli per turisti, gestione pubblica del patrimonio culturale e paesaggistico, gestione da parte di privati dei beni culturali, gestione delle infrastrutture, progettazione ed organizzazione di viaggi e soggiorni, organizzazione e gestione di convegni e congressi, intermediazione al dettaglio dei servizi turistici, etc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tale missione si realizza:

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

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

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

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

<i>Alcune considerazioni a proposito del turismo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Come ogni altra attività industriale, il turismo consuma risorse, crea rifiuti ed ha bisogno di specifiche infrastrutture • In quanto consumatore di risorse, esso ha l'abilità di consumarle in modi spropositati • Il turismo deve competere con gli altri settori economici nell'uso delle risorse disponibili (sempre più scarse) per assicurare la sua stessa sopravvivenza • Il turismo è un'industria dominata dal settore privato, le cui decisioni di investimento sono basate prevalentemente sulla massimizzazione del profitto • Il turismo è un'industria dalle molte facce ed, in quanto tale, è pressoché impossibile controllarla • I turisti sono consumatori, non antropologi • Il turismo è intrattenimento • Diversamente da altre attività industriali, il turismo genera reddito importando clienti piuttosto che esportando i suoi prodotti
Fonte: McKercher, 1993

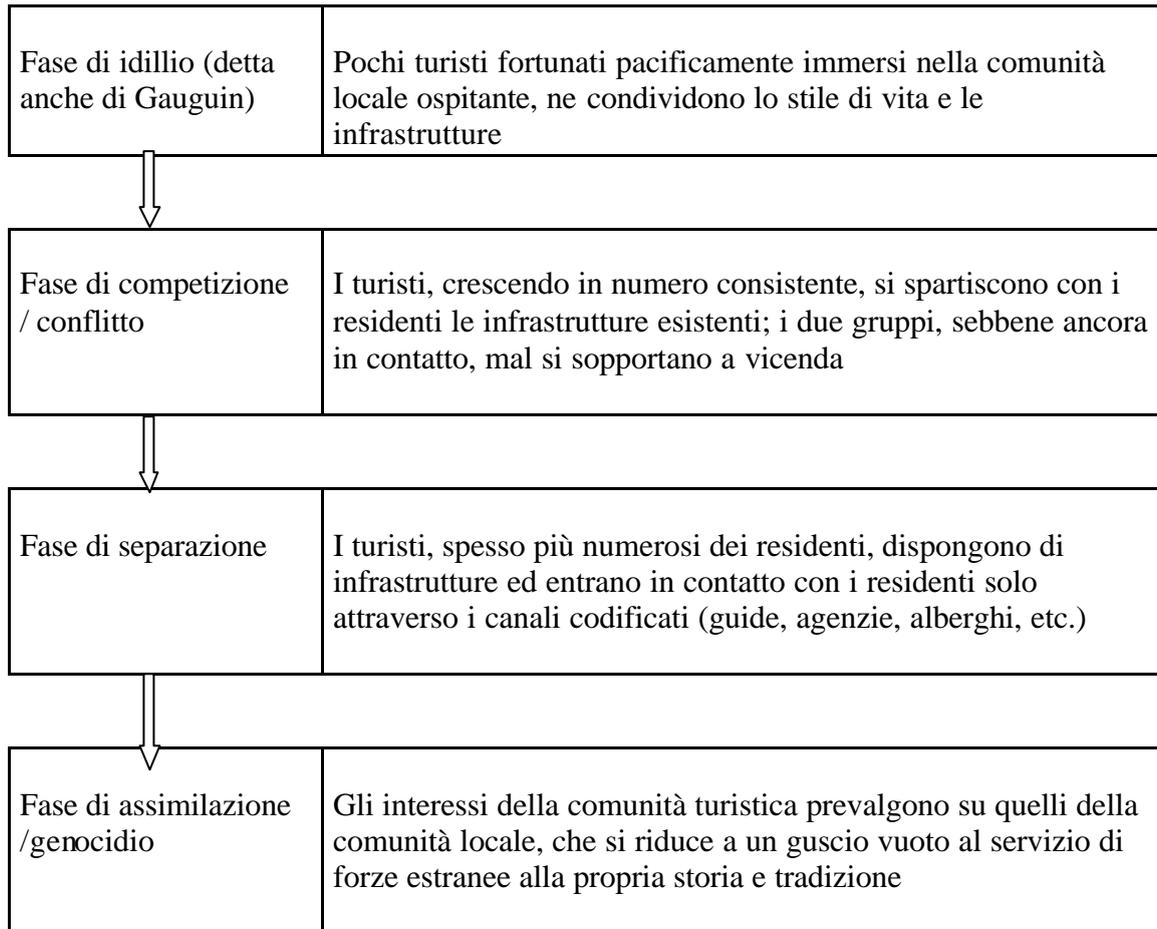
Homo ludens et homo doctus

Tramite le attività connesse al viaggio, il turismo risponde in modo, per quanto possibile completo, ai bisogni del turista e della comunità ospitante.

Nell'interazione tra tali bisogni si manifesta l'effetto *homo ludens*; effetto che può essere devastante.

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

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



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

Si è in presenza di un circolo vizioso: la riduzione del turismo di massa a favore di prodotti turistici personalizzati accresce l'appetibilità e la richiesta di loro maggiore fruizione.

E' questa la tendenza che dovrebbe guidare l'innovazione di un'impresa di turismo rispettosa delle esigenze di un cliente che⁶:

- non vuole la banalizzazione dei viaggi;
- vuole autogestire in qualche modo la vacanza, ossia richiede maggiore autonomia e tempo libero nell'ambito del tempo - vacanza;
- richiede un recupero della propria soggettività;
- effettua *short break* (breve viaggi) ed, a tal fine, usa spesso il *week-end* (fine settimana);

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

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

- effettua vacanze erratiche (momenti diversi ed aggiuntivi di vacanza, poco controllabili, stagionalizzati) e non solo sistematiche;
- decide all'ultimo momento (*last minute*);
- richiede viaggi connotati da ambiente, natura, cultura, etc.;
- è attento al rapporto prezzo - qualità;
- usa ugualmente il turismo di massa, ma richiede spazi personali;
- apprezza l'impiego di nuove tecnologie, tecniche e professionalità;
- richiede servizi prima, durante e dopo l'effettuazione del viaggio.

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

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

Dall'altra parte, come già esposto precedentemente e parafrasando il principio di Jevons⁸, si può sostenere che, più l'industria del turismo diventa imprenditorialmente efficiente e produttiva di qualità (anche ambientale), più essa facilita il consumo della risorsa turistica, in termini di domanda aggregata.

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

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

Tale consumo riduce la risorsa turistica stessa. Si entra così in un ciclo complesso e vizioso. La capacità di gestirlo dipende dalla percezione delle sue dinamiche e dei suoi limiti, assumendo il punto di vista dello sviluppo sostenibile.

In entrambe le interpretazioni c'è comunque un elemento in comune.

La consapevolezza dell'esistenza di un complesso flusso di dinamiche ed interdipendenze porta a non banalizzare l'analisi del fenomeno turistico e stimola attenzione sulle ripercussioni che il mercato turistico ha sullo sviluppo locale.

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

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

La complessità del fenomeno turistico è quindi tale da coinvolgere, con pari livello di importanza, tutte le sue componenti: ambientali, socioculturali ed economiche.

La necessità di agire per la loro integrazione consente di sviluppare nuovi concetti di qualità dell'impresa turistica tesi a favorire il cambiamento di stili di consumo e di produzione, nonché a comprendere quali sono i limiti dello sviluppo turistico e quali sono le azioni per la riduzione del suo rischio globale.

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

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

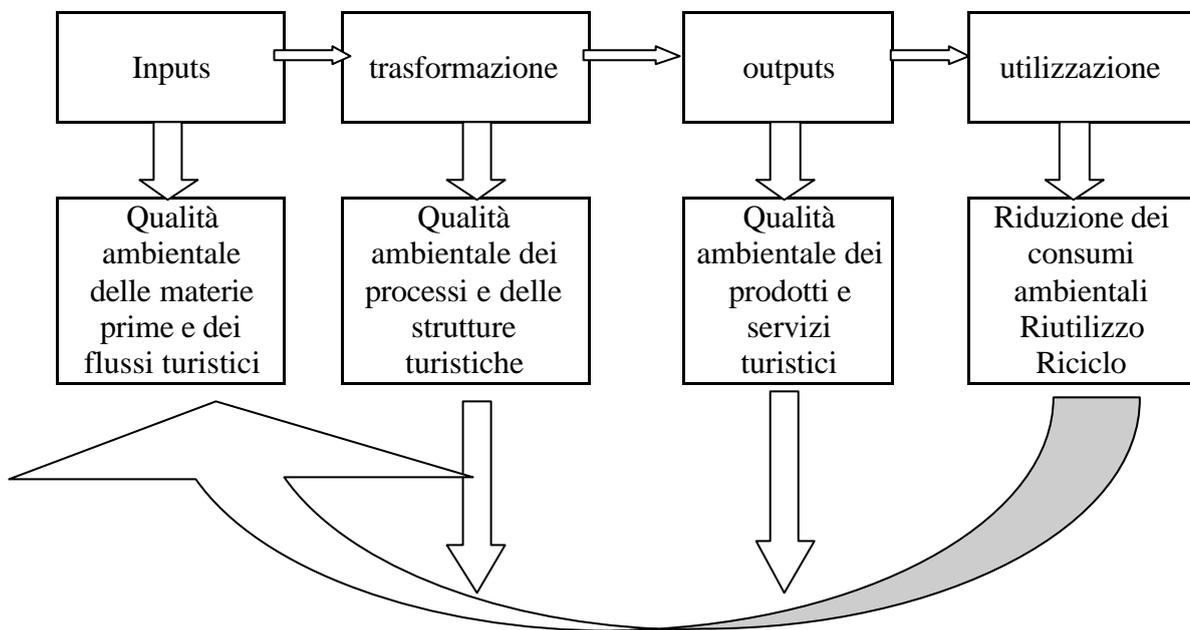
È in tale ambito che si collocano le certificazioni di qualità ISO 14000 ed EMAS.

La chiusura del suddetto ciclo di attività coinvolge e responsabilizza fornitori, operatori, clienti e comunità locali, rendendoli attori di pari livello nella progettazione e nella gestione delle attività della filiera (eco-prosumerismo, dal termine *prosumer* introdotto da A. Toffler nel 1981 a significare l'alleanza di produttore e consumatore).

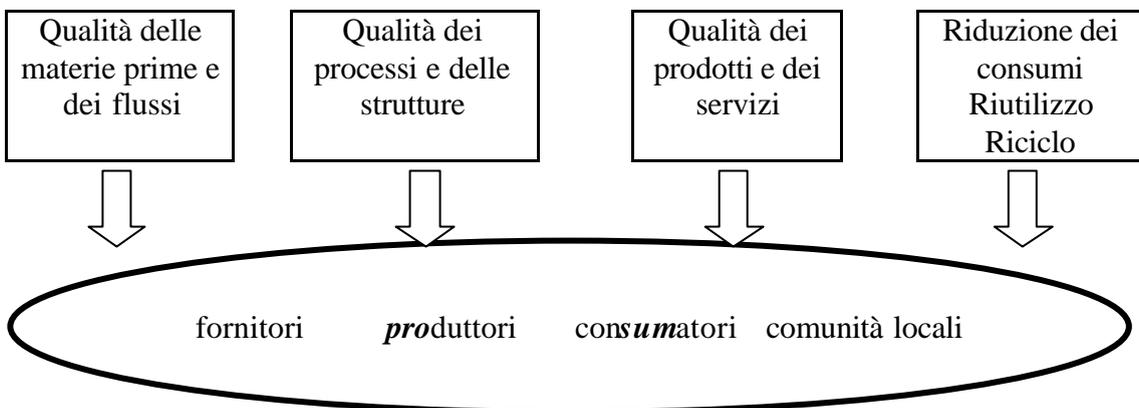
Il ciclo è gestibile, appunto, dall'*homo doctus*.

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

Ciclo delle attività turistiche



Eco-prosumerismo nelle attività turistiche



Allegato IV

INDICATORI DI TURISMO SOSTENIBILE

Come sottolinea Edward W. Manning¹, riqualificare l'industria del turismo è una sfida tanto particolare quanto quella di elaborare indicatori per il turismo sostenibile.

Molti sono i settori coinvolti, differenti sono le tipologie di utenti e di operatori, vari sono i caratteri economici, sociali e culturali locali.

Nonostante ciò, l'idea di fornire strumenti di misurazione semplici ed in grado di consentire comparazioni internazionali e interlocali può essere perseguita riducendo il numero di indicatori ed includendo fattori importanti per identificare il rischio globale dell'industria turistica sull'ambiente e le comunità sociali.

In tale direzione si è mossa la WTO fornendo due sets di indicatori di valore per gli operatori, i pianificatori e i decisori delle politiche e delle iniziative di turismo²:

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

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

¹ E. W. Manning: "Tourism in sensitive ecosystems" in *Asia Tourism Towards New Horizons - WTO Asian Tourism Conference - Islamabad 1995*, WTO, Madrid, 1997; *Carrying Capacity and Environmental Indicators: What Tourism Managers Need to Know* in <http://www.world-tourism.org/newslett/mayjun96/newsmaju.htm>, 1997.

² Si vedano i riferimenti di cui alla nota precedente.

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

Sono stati elaborati anche indici composti sulla base delle variabili specifiche dei vari siti turistici.

L'identificazione e la valutazione degli indicatori che compongono tali indici richiedono analisi mirate sul posto e, ovviamente, osservatori con adeguata formazione ed esperienza.

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

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

Determinare la *carrying capacity* di un'area è essenziale per pianificare e programmare le attività turistiche.

La *carrying capacity*, applicata al settore turistico, è stata definita dalla WTO³ come *il massimo uso di un sito turistico senza causare effetti negativi alle risorse, alla soddisfazione del turista, o sfavorevoli impatti sulla società, sull'economia e sulla cultura dell'area interessata.*

³ WTO, *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, WTO, Madrid, 1993; *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, Madrid, 1977.

A tal fine, la WTO sottolinea l'esigenza di tener conto di tre principali componenti:

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

La *carrying capacity* deve essere:

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

La *carrying capacity* dipende dalle stagioni, dai modelli comportamentali dei turisti, dalla qualità delle attrezzature, delle strutture e dei servizi, dalla dinamica dei caratteri ambientali e dai cambiamenti attitudinali delle comunità ospitanti.

Si tratta, quindi, di uno strumento di lettura a variabilità continua.

Per tali motivi, alcuni studiosi⁴ evidenziano che la *carrying capacity* non può essere considerata come "un metro neutrale ed indipendente, capace di dettare norme assolute di comportamento. Il suo eventuale impiego, pertanto, deve essere accompagnato da molte cautele, ricordando sempre che si tratta di un difficile bilanciamento (per lo più soggettivo) tra variabili esprimibili in termini quantitativi (economia, inquinamento) e altre che tali non sono (paesaggio, autorealizzazione)."

⁴ P. Schmidt di Friedberg, "Giù le mani dall'ombrellone" in *Impresa Ambiente* 7/96.

E' allora evidente che la scelta degli indicatori, fermi restando quelli di carattere macro o generale (utili alla comparazione di realtà diverse), deve essere fatta localmente, sempre pensando globalmente. Gli indicatori vanno formulati per rendere visibile quanto sta accadendo in un determinato territorio e verso quale direzione si sta indirizzando lo sviluppo locale.

Indagini sui fattori di pressione turistica sull'ambiente dimostrano, infatti, la necessità di modificare gli indicatori di carattere macro o generale per adattarli agli specifici sistemi urbani ed ai singoli luoghi turistici o tipi di ecosistema⁵.

Del resto, l'impiego di indicatori locali che orientano al turismo sostenibile è alla base dell'istituzione di marchi ambientali e di premi a favore dell'incorporazione della dimensione ambientale nelle strategie aziendali degli operatori della filiera turistica⁶.

In genere, sono identificate delle checklists che articolano i criteri sopra menzionati, adattandoli al tessuto delle imprese turistiche locali, ad esempio:

- proteggere le risorse
- evitare i rifiuti
- usare sistemi di riutilizzazione e riciclaggio
- usare prodotti fatti con risorse rinnovabili
- impiegare materie prime sostenibili
- considerare il ciclo di durata delle attrezzature e degli strumenti di uso quotidiano (inclusa la possibilità di riparazione)
- ridurre il consumo di energia e di acqua
- risanare gli scarichi di acque reflue
- usare materiali della bioedilizia
- progettare secondo le tecniche della bioarchitettura

⁵ Si vedano i vari esempi e casi studio presentati nel sito Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>, tra i quali Ecomed, *Tourism Pressure Factors on Environment - The Case of Rome*.

⁶ Varie tipologie di premi e marchi (attualmente 40) sono presentati nel sito Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

- ridurre l'inquinamento (acustico, atmosferico, etc.)
- svolgere attività di informazione e campagne promozionali rivolte ai clienti ed alle comunità locali (sensibilizzazione ambientale, etc.)
- tenere conto dei fattori sociali e psicologici del rapporto tra turista e comunità ospitante

I punteggi conseguiti sulla base di tali checklists portano all'assegnazione di premi (in denaro o servizi) e riconoscimenti tesi ad alimentare un processo di continua innovazione e creatività.

Le suddette checklists sono riviste, sviluppate ed aggiustate periodicamente proprio per l'esigenza di diffondere conoscenza e cultura imprenditoriale, capacità tecniche e professionali a favore del turismo sostenibile, tenendo così sempre in vita un dinamico ciclo d'apprendimento che coinvolge non solo le aziende, ma anche i loro clienti e le comunità locali.

Allegato V

CULTURA IMPRENDITORIALE DEL TURISMO SOSTENIBILE

Esperienze e conoscenza sono cresciute consistentemente da quando, in occasione del Summit di Rio nel 1992, TC (Tourism Concern) e WWF (World Wildlife Fund) elaborarono le linee guida per il turismo sostenibile, riaffermate in successive occasioni, tra le quali la Dichiarazione di Malé del 16 Febbraio 1997:

- promozione della consapevolezza e dell'etica ambientale del turismo tra le comunità locali ed i consumatori
- conservazione ed uso sostenibile delle risorse
- protezione pubblica dell'ambiente naturale
- riduzione di consumi e rifiuti
- diversità naturale, sociale e culturale
- pianificazione turistica integrata per la sostenibilità
- sostegno delle economie locali
- coinvolgimento delle comunità locali
- consultazione di tutte le componenti e degli attori della filiera turistica
- sviluppo di partnership tra settori pubblici e privati
- sviluppo delle risorse umane
- marketing turistico responsabile
- continua ricerca sui temi della sostenibilità
- monitoraggio dell'impatto del turismo sull'ambiente e sul patrimonio storico, culturale e sociale
- utilizzazione delle tecniche di valutazione d'impatto ambientale nella pianificazione turistica

In pochi anni, si è costituito un patrimonio culturale e conoscitivo prodotto localmente e sedimentato a livello mondiale; un capitale visibile ed accessibile agli operatori più attenti alle tendenze (manifeste e latenti) di un mercato in crescita ed all'innovazione di prodotti, servizi e processi.

Tale capitale, se ben impiegato, potenzia capacità imprenditoriale e conoscenza professionale, stimola creatività e spirito di iniziativa, promuove ulteriori avanzamenti dei caratteri distintivi che oggi contrassegnano diversi approcci al turismo sostenibile.

Emerge, infatti, una lezione fondamentale: la sostenibilità dello sviluppo turistico si può attuare tramite l'assunzione di responsabilità sociale ed ambientale degli operatori (privati e pubblici) del settore nei confronti delle comunità locali, dei clienti, delle presenti e future generazioni.

Il ruolo degli operatori turistici è basilare per ridurre i costi di risanamento dei danni di lungo periodo, migliorare la qualità di prodotti e servizi, sviluppare una cultura imprenditoriale strategica (di lungo periodo) e tesa al cambiamento ed all'innovazione, creare flessibilità ed opportunità per l'industria turistica e le economie locali, stimolare e diffondere esperienze turistiche imprenditoriali di alta qualità ambientale, creare un'offerta professionale adeguata a tali finalità.

Per G. Humer¹, un turismo responsabile richiede che siano rispettate alcune condizioni di base:

- evitare monostrutture turistiche;
- identificare le zone ad alta intensità di uso turistico;
- integrare il turismo nelle economie locali e regionali;
- diversificare le attività e le aree turistiche per ridurre l'impatto di ricorrenti cicli turistici di massa (sovraffollamento, etc).

Per I. Kaufman² (1995), la gestione del turismo sostenibile si basa su una *partnership* tra settori pubblici e privati che è:

- di consulenza; coinvolgendo tutti gli attori interessati; sviluppando informazione, comunicazione, cultura pro-attiva per superare ostacoli e risolvere problemi;
- di integrazione; considerando in modo esauriente gli impatti delle politiche e delle iniziative; individuando gli attori e promuovendo strategie che superano gli approcci settoriali;
- sensibile; consentendo agli amministratori pubblici ed agli operatori privati di rispondere alle esigenze della domanda in modo flessibile; adeguando il prodotto turistico e sviluppando strategie promozionali per raggiungere obiettivi di mercato e interessi ambientali;
- equa; rifiutando uno sviluppo turistico uniforme e banalizzato in scala e in tipologia; stimolando l'abilità di beneficiare delle risorse culturali ed ambientali disponibili; favorendo pari opportunità per i vari segmenti della domanda turistica; considerando i bisogni espressi dalle sue componenti in relazione, ad esempio, alla loro età;

¹ G. Humer, *Regional Environmental Programme for Upper Austria: A safe future through sustainable development*, Conferenza Internazionale su "La Dimensione Europea dello Sviluppo Regionale Sostenibile: iniziative locali e strumenti per la riconciliazione fra politiche settoriali ed ambiente", Firenze, Novembre 1997.

² I. Kaufman, *Sustainable Tourism Marketing: An Undiscovered Opportunity*, 1995 in <http://www.earthpledge.org/about/tourism.html>, 1996.

- di mutuo vantaggio; producendo una situazione di successo (*win-win*) per il turista, le comunità locali, l'industria turistica e le attività ad essa connesse.

Per rendere chiare le missioni della gestione del turismo sostenibile, la Kaufman suggerisce il PROFITS logo, ove:

- P, *preservation*, significa mantenimento e sviluppo della cultura e dell'ambiente;
- R, *responsible*, significa gruppo di gestione responsabile;
- O, *organised*, significa alberghi organizzati e reti di servizi,
- F, *financial*, significa strategie finanziarie per gli investitori;
- I, *integrative*, significa pianificazione e progettazione integrata;
- T, *technology*, significa infrastrutture tecnologiche di supporto;
- S, *shared*, significa condivisione di benefici per il turista e la comunità locale.

Si tratta di missioni che devono tenere sempre presente e rispettare quattro basilari dimensioni:

- fisiche; non rispettate quando l'offerta turistica (servizi, spazi, ambiente) disponibile è insufficiente per accogliere un numero crescente di visitatori;
- psicologiche; non rispettate quando la soddisfazione del cliente è compromessa in modo significativo (ad esempio, folla, code, bassa qualità dei servizi, etc.)
- biologiche; non rispettate quando si producono danni o disturbi ambientali
- sociali; non rispettate quando lo sviluppo turistico, il numero di turisti, la natura delle attività turistiche vanno oltre a quanto i residenti locali ritengono possa essere accettabile.

Lo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale è quindi una componente strategica per l'affermazione del turismo sostenibile.

Si tratta spesso della rottura di atteggiamenti e comportamenti consolidati per consentire la scoperta di nuove opportunità, l'apertura di nuove opzioni.

Si tratta di un processo di apprendimento continuo finalizzato al ruolo storico dei soggetti imprenditoriali (innovare e creare) in relazione a quello delle amministrazioni pubbliche (fluidificare il processo di cambiamento nell'interesse delle comunità locali) e dei governi (stimolare e sostenere processi di lungo periodo basati sull'identificazione di una visione condivisa del futuro sviluppo locale).

L'alimentazione di un flusso continuo di informazione e conoscenza è peraltro necessario per superare quelle aree di resistenza e scetticismo che ancora esistono, soprattutto, tra i singoli operatori e le loro organizzazioni locali.

A tal fine va rilevato come siano estremamente positive le azioni compiute dalle organizzazioni di rappresentanza di scala e valore internazionale.

E' anche grazie alle loro iniziative che è stato possibile compiere in pochi anni, un balzo in avanti verso il turismo sostenibile.

Tali organizzazioni hanno agito favorendo la diffusione e lo scambio di esperienze, buone pratiche, indagini, studi scientifici, orientando i propri associati verso un percorso che, passo dopo passo, modifica vecchi stili e modi di pensare imprenditoriale e apre nuove prospettive di profittabilità aziendale basata, in particolare, sull'incorporazione della dimensione ambientale nella strategia e nella gestione aziendale.

si possono raggiungere risparmi sull'ordine medio di circa cinquanta milioni annui in piccoli alberghi e pensioni; è il risultato conseguito dal Ferienhotel Chesa Valisa - Pension Schuster, in Kleinwalsertal - Austria³, tramite accordi con i fornitori per ridurre i rifiuti, raccolta separata dei rifiuti, riutilizzo di materiali etc., acquisto di prodotti locali, controllo sui consumi di acqua e di energia, utilizzo gratuito di biciclette per ridurre l'impiego delle auto da parte degli ospiti, etc.;

in catene alberghiere di una certa rilevanza numerica si possono ottenere risultati consistenti; risparmi annui del 30% nel consumo di acqua, risparmi di energia corrispondenti all'alimentazione di 500 stanze, riduzione del 90% nell'impiego di oggetti di plastica, incremento del 50% nel riutilizzo di bottiglie di vetro, riduzione del 78% di scatole e barattoli di alluminio, produzione di 600 metri cubi compost come fertilizzante biologico derivato dai rifiuti della cucina, del giardinaggio; sono questi i risultati registrati dalla catena alberghiera Grecotel⁴;

³ Caso studio riportato in EPE (European Partners for the Environment), *Tourism, leisure, nature protection and agri-tourism: principles, partnerships and practice*, Tourism Research Group, University of Exeter, 1996.

⁴ Numerosi altri esempi di buone pratiche sono disponibili presso il sito Internet di Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

gli insediamenti alberghieri di grande dimensione possono contribuire notevolmente alla riduzione di impiego di materie prime preziose, ricavandone benefici dovuti all'abbattimento dei loro costi; sono i risultati conseguiti sin dai primi anni '90 da catene alberghiere del Canada⁵; il riciclo di carta, praticato in un anno dal Royal York Hotel, ha risparmiato la vita a 2.128 alberi; lo stesso hotel ha abbattuto al 57% l'eliminazione dei rifiuti destinando l'altro 43% a centri per il riciclo (con un risparmio annuo di oltre trecentoventi milioni di lire);

iniziative di innovazione e risanamento strutturale possono consentire ulteriori vantaggi aziendali con l'abbattimento di costi fissi; la costruzione di stanze riciclabili, seguendo tecniche di architettura biologica ed adottando materiali della bioedilizia, consente di ridurre fortemente l'impatto ambientale delle strutture alberghiere; è la strategia adottata dalla catena degli Scandic Hotels⁶ che prevede di modificare gradualmente le stanze di albergo (1500 l'anno) rendendole riciclabili al 97% tramite l'impiego di materie prime rinnovabili (legno, cotone, etc.) per ridurre il consumo di risorse non rinnovabili (ad esempio, 15 tonnellate di metallo, 90 di plastica e 49 di mercurio in meno).

si possono raggiungere risparmi dell'ordine di mezzo miliardo di lire annue, con un ritorno netto degli investimenti superiore al 100%, in catene alberghiere d'interesse locale; è il risultato conseguito da una catena di hotels a Portland - Oregon - USA⁷ tramite sistemi di controllo per la riduzione di consumi di acqua e luce da parte degli ospiti, risanamento degli impianti di riscaldamento per ridurre il consumo energetico, etc.

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

⁶ Numerosi altri esempi di buone pratiche sono disponibili presso il sito Internet di Econett, <http://www.wttc.org/EcoData.nsf/>.

⁷ ICLEI, *Promoting Sustainable Business Practices: Portland, Oregon - Businesses for an Environmentally Sustainable Tomorrow (BEST)*, Case Study n. 26. I casi studio sono riportati da ICLEI tramite un periodico bollettino e sul sito Internet <http://www.iclei.org/europractice/>.

Allegato VI

METODO SQM® PER LA GESTIONE DELLA QUALITÀ SOSTENIBILE

SQM - Sustainable Quality Management ® è un prodotto congiunto di SRS (Firenze, Italia) ed EURES (Freiburg, Germania), come ulteriore elaborazione dei risultati di INSURED¹.

SQM è rivolto ad un'ampia gamma di utilizzatori: persone che vogliono avviare un'iniziativa imprenditoriale, agenti di sviluppo locale, progettisti, amministratori, comunità locali in senso ampio.

SQM risponde alle esigenze di una così ampia gamma di attori, a diversi livelli, responsabilità ed attività, perché facilita l'acquisizione del metodo integrato di pensare ed agire.

Struttura SQM	Uso di SQM	Software disponibile
<p>Lo sviluppo regionale sostenibile è un processo dinamico, gestibile tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ORIENTAMENTO: 10 componenti basilari di sostenibilità • POTENZIALE SOCIALE: 16 fattori chiave • DINAMICA: 6 leve di cambiamento 	<p>Il metodo SQM è supportato da</p> <ul style="list-style-type: none"> • analisi SWOT e procedure di sintesi che favoriscono processi di partecipazione degli attori locali • analisi qualitative delle situazioni locali • sviluppo di strategie e programmi • supporto e valutazione di molteplici livelli e fasi decisionali • scambio di esperienze • formazione 	<p>SQM-tools per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valutazione delle situazioni • definizione di obiettivi • sviluppo di nuove strategie • formulazione di programmi ed iniziative • valutazione (ex ante, ex post) e monitoraggio di programmi ed iniziative <p>SQM-experience per</p> <ul style="list-style-type: none"> • scopi formativi, accesso e trasferimento di buone pratiche , tramite database • esperienze esaminate in cinque regioni europee

¹ 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 - Freiburg, Germania (Coordinatore)
SRS - Firenze, Italia
ÖAR - Vienna, Austria
SICA - Dublino, Irlanda
SIASR-HSG - St. Gallen, Svizzera

La **struttura SQM** è composta da:

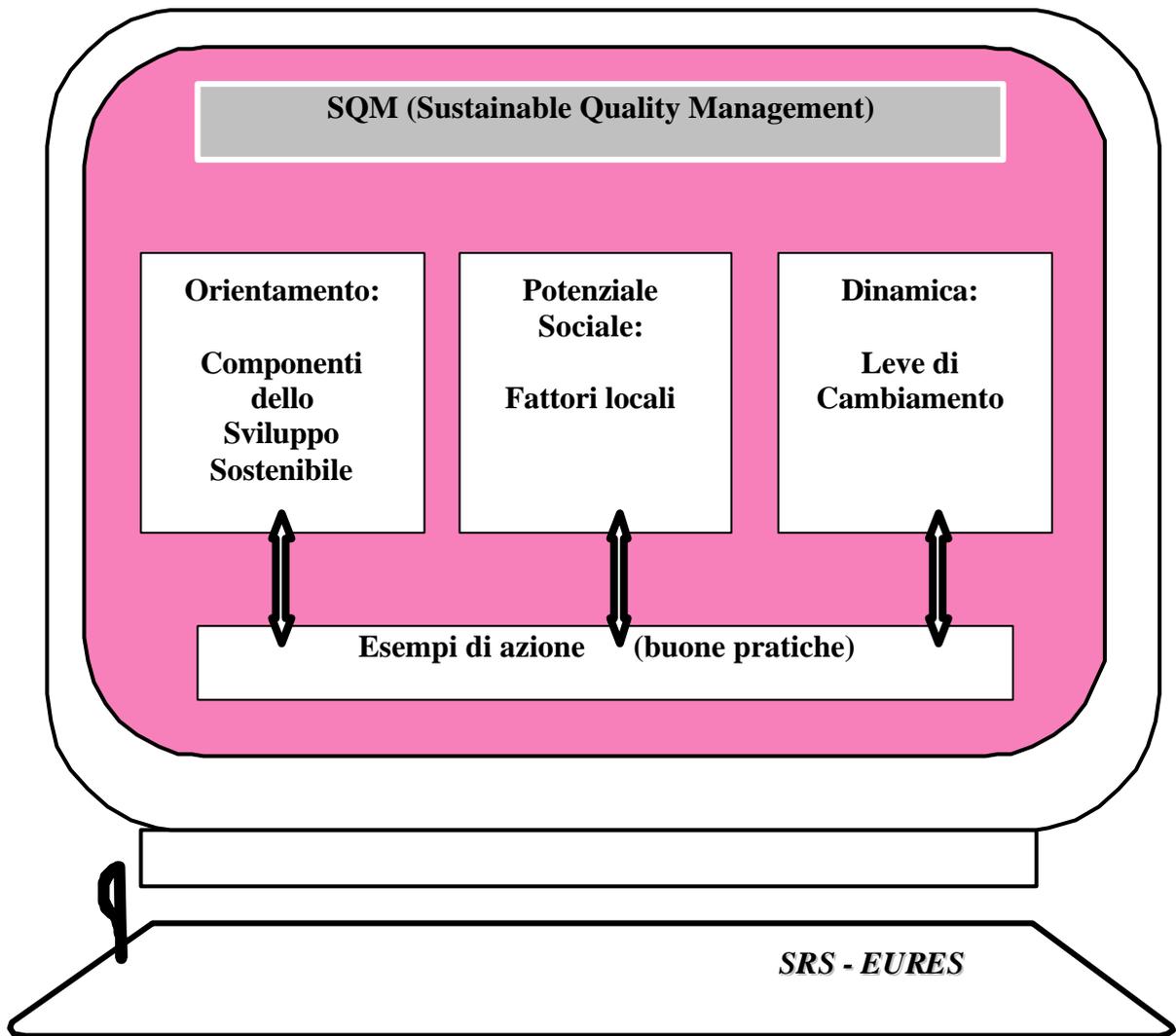
- **ORIENTAMENTO** alla sostenibilità, tramite 10 componenti; la sostenibilità è una «idea regolativa» generale che serve ad orientare visioni e modalità di sviluppo, missioni e comportamenti pratici, risultati attesi e loro concreta implementazione; le dieci componenti sono gli "orientatori" adottabili per promuovere, monitorare e valutare progetti, iniziative e politiche; in quanto orientatori, le 10 componenti aiutano a 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 socioculturali 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.

L'uso di SQM connette 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 tal esame, s'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, s'individua qual 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 (immagini della situazione futura).

Il *software SQM-tools* contiene percorsi guidati per l'impiego della struttura SQM (Orientamento, Potenziale sociale, Dinamica) in modo agevole, abbinandola all'analisi SWOT, al riepilogo delle valutazioni, all'individuazione di obiettivi e strategie, all'elaborazione di programmi ed azioni di intervento mirato.

Il *software SQM-experience* riporta un database ove sono raccolte le descrizioni di buone pratiche seguendo criteri tesi a favorirne la trasferibilità; è aperto ad una continua alimentazione da parte dei suoi utilizzatori.



SQM – Sustainable Quality Management

ORIENTAMENTO = Componenti dello Sviluppo Sostenibile	POTENZIALE SOCIALE = Fattori Regionali (locali)	DINAMICA = Leve di Cambiamento
<i>Dimensioni di sviluppo</i>	P1. Percezione della varietà di approcci allo sviluppo	D1. Sviluppo della comprensione dei problemi
O1. Ambiente	P2. Creatività ed innovazione in una cultura imprenditoriale che enfatizza la responsabilità verso la comunità	D2. Apprendimento continuo ed aperto
O2. Economia	P3. Capacità di affrontare complessità ed ambiguità e di anticipare il cambiamento	D3. Negoziazione e co- decisione
O3. Socio-cultura	P4. Apertura all'arricchimento della propria cultura ed al miglioramento della coesione multiculturale	D4. Creazione di una visione condivisa
<i>Dimensioni di equità</i>	P5. Scoperta e ricodificazione delle specificità territoriali e del sapere locale	D5. Orientamento al cliente
O4. Equità sociale	P6. Abilità di raggiungere il proprio livello ottimale di risultati e soddisfazione	D6. Orientamento al risultato
O5. Equità interlocale	P7. Distribuzione frattale delle competenze (bilanciamento delle responsabilità tra dimensioni e livelli decisionali)	
O6. Equità intertemporale	P8. Autonomia di potere decisionale all'interno di sistemi che la facilitano	
<i>Principi sistemici</i>	P9. Fiducia primaria sulle proprie risorse senza compromettere quelle degli altri	
O7. Diversità	P10. Sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio – culturali ed economiche	
O8. Sussidiarietà	P11. Coesione sociale	
O9. Networking e partnership	P12. Opportunità e spazio per interazioni eque	
O10. Partecipazione	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	