

# Le strategie di sviluppo delle aree metropolitane in una prospettiva di sostenibilità: lavoro e impresa sostenibile

Sergio Zoppi\*

## 1. Una premessa: problematiche delle aree metropolitane

Il rapporto delle Nazioni Unite alla Conferenza mondiale del Cairo del 1994, contiene un dato che fa riflettere: entro la fine del secolo nei grandi agglomerati urbani si addenserà il 50 per cento della popolazione mondiale. Nel 2015 la percentuale dovrebbe salire di altri 6 punti. L'esplosione riguarda soprattutto i paesi in via di sviluppo, ma coinvolge anche quelli a economia industrializzata e avanzata.

Questo grande fenomeno ha, al presente, effetti perniciosi sull'occupazione e sulla distribuzione dei redditi, sull'utilizzazione delle risorse, sulla congestione del traffico, sui livelli di inquinamento, in definitiva sulla *qualità della vita*.

"Quale è il futuro della città?", si chiede un noto sociologo urbano italiano<sup>(1)</sup>. La risposta merita attenzione: "Non so come sarà la nuova città... credo, anche che non lo sappia nessuno. ... Una cosa si può affermare con una certa sicurezza. La nuova città dei *city users* è una città fragile... Per questo è ragionevole augurarsi che in un futuro non troppo lontano si sviluppino forze che possano ottimizzare la difficilissima combinazione delle tre variabili chiave di **crescita, equità e qualità ambientale**".

Queste ultime parole dovrebbero imporre scelte tanto urgenti quanto appropriate. La prima esigenza si esplicita all'interno del *governo del territorio*, inteso come "l'insieme di azioni compiute da forze sociali, istituzioni e non, che, interagendo tra loro, determinano una particolare gestione dei problemi inerenti l'uso e l'organizzazione del territorio"<sup>(2)</sup>. Le forze sociali sono rappresentate da tutti i soggetti responsabilizzati in decisioni, correlate, che interessano la gestione del territorio ed i modi di vivere e comunicare delle relative popolazioni.

---

\* Presidente del Foromez - Centro di Formazione e Studi, Roma.

(1) G. Martinotti, "Metropoli", Il Mulino, Bologna, 1993, pp. 16-17.

(2) A. Magnaghi, "Il sistema di governo delle regioni metropolitane", Franco Angeli, Milano, 1981, p. 21.

Si evidenzia, così, un *sistema di governo del territorio*, definito da un complesso integrato di interrelazioni tra *subsistemi*: il *subsistema delle imprese*, degli *enti pubblici territoriali*, dell'apparato *finanziario e creditizio*, dello *Stato*, delle *organizzazioni sindacali*, dei *partiti*, delle *istituzioni culturali e scientifiche del volontariato*.

E' per questa ampiezza delle forze in campo e della intensità del loro interagire che l'ambito territoriale cui fare riferimento si sposta dalla città alle aree metropolitane. Da un'unità insediativa caratterizzata prevalentemente dalla sua dimensione demografico-edilizia si passa a un sistema economico-funzionale in cui "le dimensioni sia territoriali che demografiche sono molto più ampie e i confini fisici appaiono più sfumati rispetto a quelli della città e dell'area urbana"<sup>(3)</sup>.

Un'area metropolitana può dunque essere definita come "un gruppo di centri, caratterizzato dalla presenza dei vincoli e delle relazioni funzionali attraverso i quali si articola lo svolgimento di una civiltà urbana avanzata, comprendente servizi di rango elevato per le popolazioni e attività di leadership in qualche settore di attività industriale, commerciale, dei trasporti, del credito, etc."<sup>(4)</sup>.

Come è noto, a motivo dei risvolti operativi oltre che degli aspetti teorici, la problematica delle aree metropolitane è stata a lungo affrontata e discussa, soprattutto negli Stati Uniti. In Italia il dibattito, non sempre fruttuoso, si è condensato, negli anni Sessanta, intorno al "Progetto '80", la cui elaborazione è restata a un livello propositivo, senza alcuna pratica ricaduta, in conseguenza della crisi irreversibile immediatamente vissuta della programmazione nazionale. Il nostro paese è così arrivato tardi a disciplinare il governo delle aree metropolitane, attraverso la legge n. 142 del 1990 sull'ordinamento degli enti locali; legge che ha adottato il modello del doppio livello di governo: autorità metropolitana competente sull'area vasta di "conurbazione" ed enti locali in essa compresi (comuni), cui è affidato l'insieme coordinato di azioni in grado di rispondere efficacemente ad alcuni particolari esigenze:

- "... nuove opportunità di sviluppo imposte dalla crescita della domanda sociale;
- esigenze di creazione di un ambiente imprenditoriale efficiente;

---

(3) E. Ercole, G. Martinotti in *Amministrare*, Anno XXIV n. 1, Aprile 1994, pag. 6.

(4) U. Marchese, "Aree Metropolitane in Italia-Anni '80", Cedam, Padova, 1989, pag. 43.

- esigenze di creazione di un ambiente amministrativo altrettanto efficiente;
- ottimizzazione gestionale e qualitativa dei servizi pubblici e sociali<sup>(5)</sup>.

La legge, nella sua indicazione per la individuazione dei Comuni da aggregare alla città metropolitana, fa riferimento a "rapporti di stretta integrazione in ordine alle attività economiche, ai servizi essenziali alla vita sociale, nonché alle relazioni culturali e alle caratteristiche territoriali..." (Art. 19) mentre considera *aree metropolitane* le zone comprendenti i Comuni di Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma, Bari e Napoli, demandando alle Regioni la delimitazione dei confini.

## 2. Aree metropolitane e sviluppo sostenibile

La dimensione sistemica delle aree metropolitane esprime un insieme di relazioni tra grandezze, variabili, problemi, eventi, organizzazioni, flussi di comunicazioni. Estrapolare pertanto solo alcuni subsistemi o addirittura alcuni elementi appare un'operazione non del tutto corretta. Non si tratta, infatti, di una semplice sommatoria di parti, perché tra queste si stabiliscono strette relazioni, influenze, interdipendenze che non rendono "autonomo" né il presente né il futuro di ciascun elemento. Lavoro e impresa sono, dunque, legati e intimamente connessi e posti in relazione alla struttura fisica, economica, finanziaria, culturale, storica, organizzativa, dell'area metropolitana; questi legami vanno, per quanto possibile, evidenziati e compresi. Le loro dinamiche sono caratterizzate dagli aspetti salienti delle politiche di sviluppo e di sviluppo sostenibile poste in essere a livello locale (area metropolitana) e in più ampi contesti (regionali, nazionali e internazionali). Riferirsi allo sviluppo e non alla crescita è fondamentale, perché lo sviluppo ha un significato più esteso ed ingloba valori più generali, come la **qualità della vita** e, quindi, la protezione e la difesa del sistema ambientale, rispetto alla mera crescita della produzione, sintetizzata di norma mediante l'incremento percentuale del reddito o del P.I.L. pro capite.

---

(5) CNEL, Forum Nazionale 27 marzo 1991, "La delimitazione delle città metropolitane", Roma, pag. 12.

Il concetto di sviluppo contiene, peraltro, già gli elementi essenziali della definizione di **sviluppo sostenibile**. Pearce, Barbier e Markandya<sup>(6)</sup> così definiscono lo sviluppo: "Noi consideriamo lo sviluppo come un vettore di obiettivi sociali desiderabili i cui elementi potrebbero includere: aumenti dei redditi reali pro capite; miglioramenti in campo sanitario e alimentare; miglioramenti nel campo dell'istruzione; accesso alle risorse; una distribuzione del reddito quanto più possibilmente equa; aumenti delle libertà fondamentali".

Sono da aggiungere, almeno, il miglioramento delle condizioni abitative, un mercato del lavoro dinamico e attento ai giovani, la difesa dell'ambiente.

Si viene pertanto a insistere su una serie di *variabili* e di *possibilità* di natura non esclusivamente economica che implicano il realizzarsi di valori etici e di giustizia, le quali alzino barriere tali da impedire la dissennata distruzione delle risorse e l'accentuarsi di squilibri e differenziazioni da correggere.

Il concetto di sviluppo sostenibile, che rappresenta una ulteriore specificazione, esige la necessità di definire non solo *quanto* cresciamo ma anche e soprattutto *come* cresciamo; esso implica che nel sistema economico e sociale assumano preminente rilevanza il *valore dell'ambiente* (naturale, artificiale e culturale), *l'estensione dell'orizzonte temporale* (interesse per le generazioni future), *l'equità* (intragenerazionale e intergenerazionale).

*Ambiente, futuro ed equità* si presentano, quindi, come tre idee chiave cui dovranno ispirarsi le politiche per i programmi di intervento, sia nella definizione degli obiettivi che nella messa a punto degli strumenti. In una dimensione locale, come quella di un'area metropolitana, questo percorso si presenta particolarmente complesso, se si pensa che spesso si è in presenza di uno scarso potere di decisione e di pianificazione, per i numerosi vincoli espressi dai livelli territoriali e istituzionali di rango superiore (regionali, nazionali, internazionali).

Eppure il conseguimento dello *sviluppo sostenibile* resta il grande e indifferibile impegno oggi richiesto.

L'assunto di fondo - autorevolmente sostenuto ancora pochi anni fa - che ogni generazione dovrebbe come minimo ereditare un ambiente naturale simile a quello in cui è vissuta la generazione precedente

---

(6) D. Pearce, E. Barbier, A. Markandya, "Progetto per un'economia verde", Il Mulino, Bologna, 1991.

(Pearce, 1989) è accettabile per molti paesi ma non può essere la piattaforma per l'agire di altri. La stessa relazione del 1987 della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, generalmente nota come "relazione Brundtland", appare soddisfare parzialmente le esigenze di questi nostri anni e, soprattutto, del futuro ("Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (...). Il perseguimento dello sviluppo sostenibile richiede un sistema di produzione che rispetti l'obbligo di preservare la base ecologica per lo sviluppo stesso").

Non sembra fuori luogo riportare un invito, più che una considerazione, di Amartya Sen<sup>(7)</sup>: "Il comportamento è in un'ultima analisi una questione anche sociale, e pensare in termini di cosa "noi" dovremmo fare, o di quale debba essere la "nostra" strategia può rispecchiare un senso di identità che comporta un riconoscimento degli obiettivi degli altri e delle interdipendenze reciproche in gioco".

Si tratta di un'indispensabile premessa all'abbandono di egoismi e interessi personali, a vantaggio della collettività e delle generazioni future.

Da un punto di vista ecologico il concetto di *sostenibilità ambientale* può anche essere espresso dalla *capacità di carico dell'ambiente* (carrying capacity), cioè dal numero di individui di una specie che può essere sostenuto indefinitivamente in un dato habitat senza danneggiare irreversibilmente l'ecosistema da cui dipende la loro sopravvivenza.

Possiamo, allora, adattando una definizione dell'IEDI<sup>(8)</sup>, definire come *area metropolitana sostenibile* l'area capace di soddisfare i bisogni dei suoi abitanti senza imporre una domanda insostenibile sulle risorse naturali e i sistemi ambientali locali e globali.

Non possiamo dimenticare che la popolazione delle regioni urbanizzate e di intere nazioni consuma una quantità di risorse di gran lunga superiore alla capacità di carico delle aree di appartenenza e dipende dalla capacità di carico di altre regioni (Rees, 1992). La conseguenza è che "Le esigenze di governo globale dell'ambiente implicano non la centralizzazione delle decisioni e dell'amministrazione della città, quanto piuttosto forme attive di cooperazione tra autonomie locali, e di queste con i livelli di governo nazionale e interregionale"<sup>(9)</sup>.

---

(7) Amartya Sen, "Etica ed Economia", Laterza, Bari, 1988, p.105

(8) International Institute for Environment and Development.

(9) M. Alberti, G. Solera, V. Tsetsi, "La città sostenibile", F. Angeli, 1993, p. 24.

Ciò è tanto più significativo se si riflette alla ovvia constatazione che lo sviluppo economico per come si è finora realizzato ha provocato uno sviluppo delle città, e quindi delle aree metropolitane, quasi mai controllato e ordinato, con effetti disastrosi sulla qualità ambientale.

Si può pertanto dire che "lo sviluppo sta *consumando* oltre misura e pericolosamente questa *risorsa peculiare* che sono le città; risorsa che - soprattutto in Europa, e particolarmente in Italia - ha valori patrimoniali e storici non riproducibili. La loro distruzione rende... "insostenibile" lo sviluppo stesso".<sup>(10)</sup> Nel trattare questa problematica, il DECAMB, per la riqualificazione delle aree metropolitane, propone quattro programmi specifici e interrelati attraverso azioni per:

- 1) la progettazione di centri alternativi all'unico centro storico dell'area;
- 2) la riqualificazione delle periferie urbane;
- 3) la pianificazione del traffico in funzione della strategia della depolarizzazione delle aree metropolitane;
- 4) il restauro urbanistico dei centri storici.

L'obiettivo primario è quello di equilibrare *il carico dei servizi urbani superiori* attraverso la *depolarizzazione* della funzione del centro storico e la progettazione di centri alternativi che ne assorbano una parte delle funzioni di centralità e di spazi pubblici.

Gli strumenti individuati sono i piani urbanistici e territoriali da realizzare all'interno di una pianificazione integrata.

Sarà così meno difficile garantire una positiva compresenza di imprese, occupazione, energia, trasporti, insediamenti residenziali, svago, turismo, servizi culturali e di sostegno, processi organizzativi e gestionali legati alle pubbliche amministrazioni, commisurata alla capacità di accoglienza dell'ambiente, espressa all'interno dell'area metropolitana e nel più vasto territorio ad essa collegato.

---

(10) Ministero dell'Ambiente, DECAMB (Piano Decennale per l'Ambiente), Roma, 1992.

### 3. Il lavoro, l'impresa sostenibile e le aree metropolitane\*

#### 3.1. Il lavoro

Le analisi relative al *lavoro*, alle sue caratteristiche e alla sua organizzazione all'interno delle aree metropolitane, nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, non possono che essere realizzate ai livelli di decisione sia locali che di ordine superiore.

Ed è in questi contesti politico-territoriali che può essere verificata l'affermazione che qualsiasi politica per l'occupazione cozza contro situazioni che determinano un'alta e spesso crescente disoccupazione.

Per favorire l'occupazione, occorrerà rinvigorire la capacità delle economie e delle società di adattarsi al cambiamento e saper distinguere tra cambiamento e cambiamento a partire dal fondamentale principio che l'optimum tecnico non è l'optimum economico. E' positivo il cambiamento che migliora la produttività di tutte le risorse impiegate; e questo vale a livello di impianto, di impresa, di settore di attività, di sistema economico.

Questi principi vanno tenuti presente anche nei contesti locali, come quello metropolitano, nel quale si assiste a turbolenti processi di nascita e morte di imprese, di interi settori di attività, di molti lavori, con ricadute negative per i giovani e per gli occupati con bassa qualificazione professionale.

E' convincimento diffuso, condiviso nelle sedi internazionali (OCDE e CEE, soprattutto) che i problemi legati alla occupazione si risolvono creando *nuovi posti di lavoro*, il che è possibile se si innalza la *produttività* delle aziende che hanno una solida capacità di *innovazione* e di utilizzazione di *tecnologie avanzate*.

A proposito delle nuove tecnologie va tenuta in evidenza la considerazione degli esperti dell'OCDE secondo i quali la transizione da vecchie a nuove tecnologie comporta sfasature tra le *competenze possedute e quelle necessarie* e richiede profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro.

---

\* Nelle pagine che seguono viene fatto riferimento a tre testi che sviluppano e approfondiscono quanto qui esposto:

1) Gazzetta Ufficiale della C.E. n. C 138, "Programma comunitario di politica ed azione a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile", febbraio 1993.

2) EUROPEAN COMMISSION, "Growth, Competitiveness, Employment", White Paper, Brussels, 1994.

3) OECD, "Jobs Study, facts, analysis, strategies", Parigi, 1994.

I lavoratori che perdono il loro lavoro e non sono capaci di cogliere le nuove opportunità tendono a rimanere disoccupati per lunghi periodi. Si pensi a quanto continua ad avvenire anche in alcuni contesti territoriali italiani, oggi compresi entro aree metropolitane.

Agiscono certamente in senso positivo: il superamento delle incertezze e delle esternalità associate alle innovazioni; l'adattamento dei sistemi educativi e di addestramento; l'introduzione di particolari politiche aziendali e l'alimentazione di un elevato clima imprenditoriale; la flessibilità dei salari, che pure nella sua problematicità risulta essere uno strumento valido, soprattutto per i giovani, ed in funzione di condizioni locali e di livelli individuali di professionalità; le indispensabili politiche macroeconomiche, operanti sul settore delle imprese e del mercato del lavoro, che nel breve periodo limitano le fluttuazioni cicliche e nel lungo periodo assicurano che lo sviluppo della produzione e della occupazione sia *sostenibile*, facendo leva, tra l'altro, su adeguati livelli di risparmi e investimenti. Occorrerà passare da politiche di tipo "passivo" a politiche di tipo "attivo" che rafforzino la creazione e la diffusione del *know-how tecnologico*, aumentino l'*abilità ad adattarsi*, accrescano la capacità a *innovare* e a essere *creativi*.

Alle imprese sarà necessario fornire incentivi a innovare e non sussidi, che scoraggiano invece di incoraggiare l'attitudine all'adattamento e all'innovazione e tendono a diventare permanenti.

In questo contesto il lavoro, anche nei territori metropolitani, è un elemento essenziale delle strategie che intendono perseguire *uno sviluppo sostenibile*, basato su un'economia competitiva, forte, aperta ai mercati internazionali e delle altre parti del paese; strategie decentralizzate cosicché, a livello locale, tutte le componenti dell'azione politica si mescolano insieme con successo, avendo a fondamento i valori di *solidarietà*.

La solidarietà, come documenti anche recenti della CEE hanno messo con forza in evidenza, diventa essenziale in presenza di un mercato che, per l'operare delle sue stesse convenienze e della logica cumulativa che esse istaurano nel tempo, porta cambiamenti che interessano in maniera ineguale le differenti categorie sociali, promuove concentrazioni, crea diseguaglianze tra città e tra regioni.

Risulta necessario, allora, sviluppare un meccanismo di solidarietà collettiva, tra *chi ha un lavoro e chi sembra condannato a cercare vanamente un lavoro*, tra *uomo e donna*, tra le *generazioni*, tra i *territori*; solidarietà, infine, nella lotta *contro l'esclusione sociale*, contro la *nuova povertà*, presente oggi soprattutto nei "ghetti" urbani.

Il lavoro si presenta allora come una potente leva dello sviluppo sostenibile. E' poi noto che una strategia basata su una elevata produttività e su alti salari può essere realizzata solo se i lavoratori sono ad alta qualificazione e con attitudine alla flessibilità nei ruoli da svolgere.

I lavoratori devono possedere, allora, un'adeguata istruzione, una capacità di adattamento ai nuovi processi produttivi e alle nuove linee organizzative, una abitudine a cambiare più volte occupazione nella propria vita, sicché è auspicabile che i giovani siano in condizione di *"imparare ad imparare"* (*"learn how to learn"*).

I lavoratori dovranno acquisire e poi riacquisire professionalità *attraverso la formazione*, attività complessa che nella forma di *educazione permanente* diventa l'elemento centrale di tutte le strategie poste in essere per la creazione di gratificanti lavori ad alta professionalità e ad elevato salario.

E' obiettivo primario per i responsabili del governo delle aree metropolitane ed è in grado certamente di contribuire al perseguimento di autentiche linee di sviluppo sostenibile legato alla qualificazione e la riqualificazione di uomini, risorse, territori.

### 3.2. *L'impresa sostenibile*

Nei paesi industrializzati il modello di sviluppo affermatosi, pur con significative differenziazioni, ha visto sempre più realizzarsi la sostituzione del *lavoro con il capitale*, accompagnata da un uso crescente *dell'energia e delle materie prime*. Si sono generate, così, una cronica *sottoutilizzazione* della risorsa lavoro ed una *sovrautilizzazione* delle risorse ambientali e si è assistito, soprattutto nei centri urbani, a un aumento sensibile dei dislivelli di reddito, all'estendersi di nuove forme di povertà, ad aspre tensioni sociali, a un progressivo e drammatico deterioramento della qualità della vita.

Il recente Libro Bianco della CEE mette bene in evidenza questo stato di cose allorchè afferma: "La sottoutilizzazione del lavoro ha risvolti di natura non solo quantitativa ma anche qualitativa. La organizzazione del lavoro in un modo standardizzato, spesso in immense unità di produzione, ha allontanato l'uomo *dal risultato del suo lavoro*".

Ne è derivato un abbassamento della motivazione e della creatività che ha avuto senza dubbio un impatto negativo sull'output economico e sulla produttività.

Bisognerà, allora, attivare, a livello nazionale, regionale e metropolitano, una politica che sappia portare a uno sviluppo del reddito, a una difesa e protezione dell'ambiente, a una diffusione di occupazione gratificante, in sintesi allo sviluppo sostenibile.

*A livello macroeconomico* gli strumenti privilegiati saranno tasse indirette, regolamenti fiscali, interventi sul mercato, politiche per il commercio e la cooperazione internazionali, azioni settoriali (trasporti, energia, industria, agricoltura, etc.).

*A livello microeconomico*, per ottenere una migliore conoscenza dei problemi e delle soluzioni relativi all'uso e alla valutazione delle risorse naturali, si realizzerà un'attenta attività di ricerca di base in aree di particolare importanza (energia rinnovabile, riciclaggio e nuovi materiali, biotecnologie, etc.), si investirà nella ricerca di nuovi processi produttivi, di nuovi prodotti, di nuove forme di organizzazione del lavoro. Sono, tuttavia, linee di intervento di lungo periodo, sicché occorrerà operare nel breve con alcune regole fondamentali, per prevenire un ulteriore degrado ambientale.

Il riferimento è, innanzitutto, alle iniziative per il miglioramento dei trasporti collettivi, la creazione di parchi e luoghi di utilizzazione per il tempo libero, le azioni sul consumo e la qualità dell'energia utilizzata, la riduzione e il trattamento dei rifiuti.

L'area metropolitana si propone pertanto come la naturale sede territoriale di governo e di gestione di tutti i processi e le iniziative indicati.

E' in questo scenario, dominato dalle tecnologie dell'*informazione* e della comunicazione e dalla *tecnologia pulita*, che si stanno avviando e già vengono realizzando eccezionali cambiamenti nei sistemi di produzione, nei metodi dell'organizzazione, nei modelli di consumo, nella nascita di nuove professioni (anche legate alla crescente attenzione per l'ambiente) che a lungo termine avranno effetti che molti ritengono paragonabili a quelli della prima rivoluzione industriale.

E' resa possibile una nuova flessibilità dell'orario di lavoro, dei posti di lavoro decentrati e a domicilio (telelavoro), dei salari, delle scelte per consumi favorite dalla conoscenza in tempo reale dei mercati; molte imprese sono in grado di globalizzare le loro attività, operando, attraverso forme di cooperazione e partnership, a livelli impensabili in precedenza".<sup>(11)</sup>

---

(11) Tradotto da: EUROPEAN COMMISSION, White Paper, op. cit. Si veda anche "Il telelavoro-Teorie e applicazioni" a cura di S. Scarpitti e D. Zingarelli, F. Angeli editore, Milano, 1993.

La cosiddetta *eco-industria* è in ascesa e nei prossimi anni si assisterà, presumibilmente, a una sua autentica esplosione. L'introduzione di tecnologie pulite e la dichiarata attenzione per i problemi ambientali risultano per molte imprese un vero e proprio business, spesso più vantaggioso di impegnative campagne promozionali, amplificato dalla accettazione e approvazione di un pubblico ormai molto sensibile alle tematiche ambientali.

Con queste premesse, come opera *l'impresa sostenibile* entro un'area metropolitana?

Innanzitutto la sua azione è favorita dal diffondersi a livello internazionale, e soprattutto europeo, del principio della *sussidiarietà*.

E' questo un principio di grande importanza per i programmi e gli interventi realizzati in contesti locali, perché garantisce che le finalità e gli obiettivi siano perseguiti attraverso azioni realizzate al livello territoriale più appropriato, tenendo pieno conto delle tradizioni e della sensibilità dei diversi territori.

L'area metropolitana, le sue specificità, le sue potenzialità vengono così esaltate e rappresentano il luogo ideale per l'operare di un'impresa sostenibile, in presenza di un significativo sistema di governo del territorio.

La seconda considerazione riguarda la *continuità* di azione di una impresa sostenibile rispetto al "tradizionale" approccio imprenditoriale. Anche per essa, infatti, vigerà la regola dei 5W + H (What, Why, Who, Where, When, How):

1. quale è il contenuto del programma di intervento?
2. quali risultati vengono ricercati? Cosa si spera di ottenere?
3. a chi l'intervento è rivolto? Quali partner (locali o esterni) dovranno essere associati?
4. quale è il territorio sul quale si interverrà?
5. quale è il tempo d'azione? Con che ritmo si realizzerà nel tempo il programma?
6. quali metodi devono essere adottati? Quali mezzi devono essere mobilitati?

Per la riuscita della sua attività, questa impresa, nel contesto locale, dovrà essere in grado di garantirsi quattro elementi fondamentali: *percezione delle opportunità* (capacità di prevedere una domanda futura e di cogliere bisogni attualmente non soddisfatti), *innovazione*

*tecnologica e organizzativa, controllo delle risorse rare, management e marketing.*

Risulta, allora, indispensabile l'esistenza di una *armatura urbana* "per generare *la massa critica* necessaria per lo sviluppo (soprattutto nel campo molto qualitativo della formazione e dell'innovazione tecnologica), e *le economie di scala*, tanto per le *imprese locali* (che devono accedere a prestazioni di servizi specializzati e diversificati) che per *i servizi alle imprese* che non possono essere sufficientemente redditizi senza una significativa soglia di domanda".<sup>(12)</sup>

Ancora una volta, quindi, viene esaltata la dimensione espressa dall'area metropolitana.

L'impresa di cui si sta qui parlando è *l'impresa sostenibile*, tale, cioè, da possedere requisiti particolari rispetto alle altre nonché un ruolo e un futuro diversi.

Pensando ad una ipotetica definizione per essa, è possibile immaginarla semplicemente così: "è l'impresa che realizza la sua attività *nella* logica e *per la* logica dello sviluppo sostenibile".

Contribuisce, quindi, in maniera sostanziale al realizzarsi dell'evoluzione verso l'adozione di processi e la produzione di output con eccellenti caratteristiche ambientali. Il significato è "concepire e progettare prodotti in modo tale che essi e il loro impiego arrechino il minor danno possibile all'ambiente dal momento in cui sono costruiti fino al momento nel quale devono essere smaltiti"<sup>(13)</sup>

Recentemente è stata coniata una versione aggiornata di una vecchia espressione americana che è diventata "cradle-to-cradle", dalla culla alla culla; con essa si vuole appunto indicare che il prodotto rinasce continuamente, che è presente nelle sue componenti e che quindi bisogna "interessarsene" sempre.

Un modo più operativo per affrontare tale problematica considera *l'impresa sostenibile* come quella che fa proprie le caratteristiche di una *economia circolare*, opposte a quelle di una *economia lineare*. Con quest'ultima, come è noto, si definisce un insieme di processi tecnologici tradizionali che, in sequenza, partono dalla utilizzazione delle materie prime, realizzano il prodotto e, da ultimo, scaricano rifiuti, producendo una pluralità di impatti al momento del prelievo delle risorse, nella fase

---

(12) Tradotto e parzialmente adattato da: Commission des Communautés Européennes, "Méthodologie du développement local", sintesi del rapporto finale, ottobre 1993.

(13) E. Longo, "Ambiente e Impresa", Etaslibri, 1993, p. 146.

di produzione ed in quella di esitazione dei rifiuti. La configurazione di un'*economia circolare*, viceversa, elimina o riduce fortemente gli impatti, perchè materia ed energia rientrano in continui circoli di riutilizzo, con evidenti benefici per l'ambiente.

Si tratta di una nuova filosofia, alla quale è legato il concetto di "*Extendend Producer Responsibility*" (EPR), ampliamento delle responsabilità del produttore.

Secondo la logica dell'EPR "il fabbricante, o produttore, è responsabile del prodotto per l'intera vita del prodotto stesso; e questa responsabilità si concretizza nell'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale di quel prodotto appunto per tutta la sua vita"<sup>(14)</sup>. E' in questa ottica che si inserisce tutto l'ampio e interessante filone, in gran parte ancora da scoprire, delle *materie prime secondarie* (MPS), cioè delle risorse produttive ottenute da scarti e rifiuti, e reimpiegate in nuovi processi produttivi. Queste logiche e questi strumenti sono propri della *impresa sostenibile* e sono indispensabili per la sua azione nel contesto locale rappresentato dall'area metropolitana. Ma altri strumenti e logiche, più sperimentati, sono in grado di garantire che l'impresa agisca nel rispetto dell'ambiente. Oltre alla definizione per legge di *standards ecologici* vanno ricordati:

- B.A.T. (Best Available Technology) - obbliga i produttori ad adottare le migliori tecnologie disponibili nel proprio settore;

- V.I.A. (Valutazione di Impatto Ambientale) - attraverso lo studio preventivo, viene deciso se bisogna accettare o rifiutare una proposta di intervento, analizzandone gli effetti sull'ambiente, e si suggeriscono i modi per mutare in positivo eventuali conseguenze negative;

- Ecobilancio - bilancio quantitativo delle entrate e delle uscite di materie prime e di energia in un dato sistema produttivo. Misura inoltre le relative emissioni nell'aria, nell'acqua, sul suolo. Si applica a un prodotto o a un processo produttivo;

- Bilancio ambientale - quantifica il consumo di materie prime e di energia e le emissioni di un determinato stabilimento;

- Ecoaudit - strumento di gestione, a carattere volontario, che comprende una valutazione, effettuata da un verificatore esterno, sistematica, documentata, periodica, obiettiva del buon funzionamento dell'organizzazione, del sistema di gestione e dell'attrezzatura per la protezione dell'ambiente.

---

(14) E. Longo, op. cit. p. 147.

Altri strumenti sono stati o stanno per essere messi a punto: la loro utilizzazione è possibile sia che si tratti di imprese operanti in contesti locali sia che ci si riferisca ad attività articolate, presenti in più ampi territori.

Si sostanzia così la speranza che tutte le imprese a livello locale, nazionale e internazionale concorrano, per la parte che loro compete, alla realizzazione dello sviluppo sostenibile. Tutto ciò nella consapevolezza, come ricorda un documento ufficiale della Comunità Europea, che per raggiungere lo sviluppo sostenibile non è sufficiente "limitarsi ad aspettare, come si è fatto in passato, che i problemi sorgano, ma occorre centrare l'attenzione sui fattori e sulle attività che danneggiano l'ambiente ed esauriscono le riserve di risorse naturali".

Anche da qui nasce e si rafforza l'impegno per i vari livelli istituzionali, per il sistema produttivo, per i cittadini tutti, a promuovere uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche, che rispetti l'ambiente sapendo tradursi in un generalizzato miglioramento della qualità e del tenore di vita.

Vorrei concludere con alcune riflessioni.

Sono convinto che "lavoro e impresa sostenibile" intendono significare apporti corali, consapevolmente assunti e condivisi, di edificazione e di mantenimento - per quanto è possibile oggi sotto l'incalzare dei mercati - delle città e delle società che in esse vivono, un lavoro che eleva a suo principio le virtù civiche e con esse la fiducia nel futuro. Emblematico - anche se riferito a situazioni economiche, sociali, politiche, ambientali, ben diverse dal nostro presente - è il caso apparentemente remoto della ricostruzione, della Val di Noto, nella Sicilia orientale, dove autorità politiche e religiose, tecnici e semplici cittadini si mossero all'unisono, con unità di intenti e con una omogeneità culturale che consentì, 300 anni fa, in 30 anni, di ricostruire circa 50 città distrutte o danneggiate dal terremoto, con una lucidità e razionalità dei processi, decisionali e produttivi, e una qualità dei risultati - relativi ai valori ambientali e formali nonchè all'organizzazione urbana delle singole città e del comprensorio ("area vasta") - che distano anni luce da quel che è avvenuto (pur potendoci giovare di tecnologie ben più progredite), e sta tuttora avvenendo, nel Belice o nell'Irpinia: classici esempi di lavoro complessivamente "non virtuoso".

L'"impresa sostenibile" potrebbe riportarci a Melfi nella misura in cui l'organizzazione del lavoro "a isola" consente maggiori margini di autogestione, iniziativa e "gradimento" agli operatori, realizzando, al

tempo stesso, notevoli economie di scala; e nella misura in cui l'impresa si integra con il territorio e con la società, introducendo processi di modernizzazione la cui carica dirompente è "domata" dalla cultura e dalle grandi tradizioni locali ("Graecia capta").

Classico esemplare di "impresa sostenibile" è l'"impresa verde". Un parco naturale dà lavoro, diretto e indotto; un lavoro spesso di qualità e "virtuoso" in quanto produce reddito e benessere salvaguardando al contempo un patrimonio ambientale e culturale della collettività, anche con attività di alto contenuto pedagogico volte a far conoscere tali risorse e a utilizzarle per l'impiego di un "tempo libero" vissuto e non meramente consumato.

Lo stesso può dirsi per l'"impresa verde" urbana: ad esempio, quella della raccolta e smaltimento dei rifiuti che può, almeno in parte, autofinanziarsi e rendere i servizi richiesti alla città attraverso il recupero, il risparmio energetico e la produzione e reimpiego delle "materie seconde".

Naturalmente occorre dedicare una costante e consapevole attenzione agli "strumenti" necessari per dare centralità al "lavoro come grandezza da massimizzare" ed alla "strategia integrata di sviluppo a scala metropolitana".

Naturalmente gli "strumenti" d'intervento non possono prescindere da una buona formazione: non si può ottimizzare e razionalizzare il lavoro senza una formazione che introduca appropriati e razionali modelli organizzativi, adeguate tecniche e conoscenze, metodologie di approccio rapportabili ai problemi complessi, comportamenti professionali orientati a massimizzare i risultati degli investimenti, pubblici o privati, a servizio dei cittadini.

La formazione nel campo ambiente/territorio, e quindi a favore di quei soggetti - le pubbliche amministrazioni in primo luogo - che operano nel settore stesso, può liberare notevoli risorse finanziarie, considerato che essa deve essere finalizzata a eliminare sprechi e dispersioni dovuti a sovrapposizione di competenze, disorganizzazione, insufficienti sistemi di controllo e verifica dei risultati, mancanza di manutenzione, etc., e soprattutto a determinare capacità di prevenire lo scadimento o la distruzione delle risorse ambientali e territoriali.

Oggi, la sensibilità e la maturità dei cittadini è cresciuta e quindi le opportunità offerte dalle politiche territoriali e ambientali per migliorare la qualità della vita e generare nuova occupazione vanno rapidamente concretizzandosi. Emerge così con forza il raccordo fra occupazione

e formazione. Quasi tutte le espressioni politiche nazionali lo hanno dichiarato a chiare lettere e questo assunto ha trovato una conferma e una legittimazione al più alto livello politico mondiale (il G.7 di Detroit è un riferimento autorevole).

Il Formez - mi sia consentito, concludendo, un riferimento all'istituzione che rappresento - si è misurato su questi problemi: in particolare sul contributo che la formazione può dare al recupero, alla manutenzione, alla gestione in generale, delle aree metropolitane. Lo ha fatto, in particolare attraverso un progetto: un progetto per Palermo, predisposto pochi anni fa e ancora pienamente attuale.

Ho riletto il documento e vi ho rintracciato molti riferimenti ai valori della partecipazione, della solidarietà, dell'efficienza, come valori-guida per un lavoro "virtuoso" da parte dei quadri dell'amministrazione comunale preposti alla identificazione della "strategia integrata di sviluppo" e da parte di tutti gli altri soggetti che operano, in misura diversa, per concorrere al raggiungimento di tale obiettivo.

Il progetto formativo allora delineato dà una risposta se non compiuta mi sento di poter affermare avanzata a questa esigenza e vorrei potesse costituire una sorta di "allegato" al mio intervento.

Varrà forse la pena ricordare che la più modesta come la più complessa delle operazioni sul territorio deve inquadrarsi in una visione che saldi l'integrità dell'ecosistema con l'economicità degli interventi e con l'equità sociale. Guardando sempre all'uomo, quale attore protagonista, e con lui alla famiglia e alla società in cui l'uno e l'altra vivono. Sarà allora meno lontano il traguardo per l'edificazione di città e metropoli che siano, anche per meritare questi nomi, fucine di cultura e di valori perenni.

## Abstract

The governing of the territory, through systematic actions, cannot be delayed any further on pain of experiencing the degradation of civil life and an increase in costs to business. Today, growth regarded as "sustainable" requires the joint presence of adequate economic resources, of capabilities for promoting and making full use of the resources themselves as well as actual access to these same resources, with an acceptable redistribution of income accompanied by the real possibility of taking full advantage of the basic freedoms. On this wide topic the awareness of an increasing number of citizens is stronger and more intensely felt.

The metropolitan areas suffer from unemployment which at the same time is cyclical, structural and technological.

At the moment, coping successfully with these ills calls for qualified education and training systems, good urban government, liaison between research and production, a strong market orientation, a modern, reliable, propulsive credit system. But this is not sufficient.

Faced with situations which are rendered complex by the institutional, territorial and economic tangle of the metropolitan areas, it seems indispensable to develop and lend support to a mechanism of collective solidarity between who has a job and who does not, between men and women, between the generations, and between the territories: solidarity capable of breaking the barriers of social exclusion, solidarity against today's new poverties not only in the urban ghettos but also in the urban centres themselves. Within this intervention strategy, the general education and the vocational training up to the types of continuing education take on a significant role also with a view to favouring the success of the sustainable enterprise, namely of the enterprise which carries out its activity in the logic and for the logic of sustainable growth.

## Résumé

Gouverner le territoire par des actions systématiques: cela ne peut pas être retardé davantage, sous peine de voir la dégradation de la vie civile et l'aggravation des coûts pour les entreprises.

Aujourd'hui, une croissance considérée comme 'soutenable' exige la présence conjointe de ressources économiques adéquates, de capacités de promotion et de valorisation des ressources mêmes; elle exige aussi le réel accès à ces mêmes ressources, avec une acceptable redistribution du revenu accompagnée de la possibilité effective de jouir des libertés fondamentales. Sur ces vastes thèmes la conscience d'un nombre croissant de citoyens est plus forte et plus avertie.

Les aires métropolitaines sont affectées par un chômage qui est à la fois cyclique, structurel et technologique.

A présent, faire face à ces maux victorieusement exige des systèmes qualifiés d'éducation et de formation, un bon gouvernement de la ville, la liaison entre recherche et production, une forte orientation vers le marché, un système de crédit moderne, fiable, propulsif.

Mais ceci n'est pas suffisant.

Face à des situations qui sont rendues complexes par l'enchevêtrement institutionnel, territorial et économique des aires métropolitaines, il semble indispensable de développer et soutenir un mécanisme de solidarité collective entre celui qui a un emploi et celui qui n'en a pas, entre hommes et femmes, entre les générations et entre les territoires: une solidarité capable de rompre les barrières de l'exclusion sociale, une solidarité contre les nouvelles pauvretés d'aujourd'hui non seulement dans les ghettos urbains mais aussi dans les centres urbains eux-mêmes.

A l'intérieur de cette stratégie d'intervention, la formation générale et professionnelle, jusqu'aux filières de formation continue, assume un rôle significatif aussi en vue de favoriser le succès de l'entreprise soutenable, c'est-à-dire de l'entreprise qui déploie son activité dans la logique et pour la logique de la croissance soutenable.