



AISRe

Associazione Italiana di Scienze Regionali
sezione italiana della Regional Science Association International

XXX Conferenza Scientifica

FEDERALISMO
INTEGRAZIONE EUROPEA
E CRESCITA REGIONALE

Firenze 9-11 settembre 2009

Borghi Vivi della Lunigiana

Piano integrato territoriale di area vasta per lo sviluppo della Comunità Montana
Lunigiana (Toscana)

Paper a cura di Luigi Badiali e Emmanuele Daluiso

EuroIdees, associazione europea per lo sviluppo regionale e locale, Bruxelles

Abstract

Il paper si propone di presentare un caso di ***progetto integrato territoriale di area vasta***: il progetto Borghi Vivi della Lunigiana, quale progetto strategico promosso dalla Comunità Montana della Lunigiana, finalizzato al recupero immobiliare, alla valorizzazione urbanistica e alla rivitalizzazione economica e sociale dei borghi della Lunigiana.

Il progetto rappresenta uno dei risultati più importanti del progetto pilota *Village d'Europe*, finanziato nell'ambito delle azioni innovative del FESR (fondo europeo di sviluppo regionale), da parte della Commissione Europea, a carico della programmazione comunitaria 1994-99.

A seguito dei risultati dello studio di fattibilità di Village d'Europe, la Comunità Montana della Lunigiana si è attivata per accedere alle risorse degli studi di fattibilità finanziati dalla Cassa Depositi e Prestiti e dal CIPE, ottenendo i relativi finanziamenti e successivamente la validazione da parte del NURV della Regione Toscana e da parte del Dipartimento delle Politiche di Sviluppo del Ministero dell'Economia.

Attualmente il Progetto Borghi Vivi della Lunigiana è in fase di finanziamento, per alcuni interventi prioritari, da parte della Regione Toscana, nell'ambito del PASL (piano di azione per lo sviluppo locale) della provincia di Massa Carrara. Il piano finanziario prevede l'attivazione di ulteriori risorse finanziarie pubbliche e private, fra cui l'attivazione di un fondo comune.

Il Progetto Borghi Vivi della Lunigiana poggia, in particolare sull'idea dell' "albergo diffuso", quale principale investimento "caldo" da affiancare a numerosi investimenti "freddi", sfruttando, il patrimonio edilizio di pregio: pubblico, religioso e privato, parzialmente o totalmente inutilizzato, e attorno al quale si sviluppa una rivitalizzazione capace di far rivivere borghi e/o centri storici, con il coinvolgimento degli abitanti, emigrati di ritorno e turisti.

L'interesse pubblico del progetto è legato ai seguenti sei obiettivi specifici:

1. frenare l'esodo degli abitanti dei borghi rurali e avviare il rilancio dell'economia rurale;
2. recuperare la vivibilità dei borghi e la loro valorizzazione demo-etno-antropologica, fondendo presenza turistica con abitudini e cultura degli abitanti;
3. realizzare recupero e valorizzazione delle filiere produttive, attuando un vero processo di sviluppo locale a finalità occupazionale;
4. attuare recupero e valorizzazione del patrimonio edilizio rurale, nel rispetto degli aspetti storico-culturali-ambientali-paesaggistici;
5. produrre qualificazione e diversificazione dell'offerta turistica, con l'innalzamento degli standard qualitativi;
6. impedire che il patrimonio di pregio venga acquistato totalmente da turisti che ne fanno un uso limitato nell'anno.

L'individuazione dei privati coinvolti nel progetto, con l'apporto del patrimonio edilizio di proprietà, da cedere in enfiteusi al soggetto pubblico gestore delle azioni di recupero, valorizzazione e promo-commercializzazione del patrimonio stesso a finalità turistiche, è avvenuta tramite bandi pubblici.

E' previsto il coinvolgimento dell'ERP, l'ente preposto alla edilizia residenziale pubblica, per la valorizzazione e gestione del patrimonio, in uso o in proprietà del pubblico.

Le lezioni che possono essere tratte dal progetto Borghi Vivi della Lunigiana, ai fini di migliorare le metodologie della programmazione regionale, possono essere così riassunte:

- a. governance multilivello per il successo di un progetto integrato territoriale, in grado di coinvolgere e coordinare realmente la volontà di più soggetti, pubblici e privati, su diversi livelli istituzionali, secondo una comune visione strategica di sviluppo;
- b. coordinamento fra istituzioni immobiliari ed istituzioni creditizie, che consente di attivare un piano finanziario adeguato di medio-lungo periodo per la gestione del progetto;
- c. coinvolgimento dei fondi di sviluppo urbano sin dalle primissime fasi del processo di programmazione, che consente di legare la sostenibilità degli obiettivi alle potenzialità finanziarie del territorio;
- d. ruolo pubblico di indirizzo del progetto, attraverso il ricorso all'enfiteusi, che consente di coagulare i soggetti.

L'approccio teorico di Borghi Vivi

Il territorio per Borghi Vivi

- Affermare il nuovo valore della "territorialità"
- Apprendere e costruire i "sistemi territoriali" per competere e cooperare
- Valorizzare il "genius loci" dei singoli territori
- Individuare e affermare il "brand" del territorio

Attuare il progetto partendo dalla dimensione europea:

- Politiche
- Programmi
- Progetti

Uniformare tra chi opera all'interno del progetto un **Glossario comune** partendo dalle definizioni divenute patrimonio comune a livello europeo

Tematiche

- da una visione settoriale a una visione territoriale
- da uno sviluppo delocalizzato da fuori a uno sviluppo endogeno
- da progetti puntuali a progetti integrati
- da un processo "top down" a un processo ascendente "bottom up"
- da interventi singoli a interventi multisoggetto, multisettore, multilivello
- dal rischio di compromettere i territori per le generazioni future a uno sviluppo sostenibile

Caratteristiche

- da interventi che interessano pochi a interventi che coinvolgono una dimensione collettiva
- da una situazione statica a una situazione caratterizzata da innovazioni
- dal regionalismo e localismo alla territorialità quale complementarietà di territori
- dalla diversità di problemi, soggetti e azioni a una mobilitazione di pluralità di attori
- dalle problematichità quotidiane alla durabilità che affronta tempi generazionali
- da diverse esigenze e percezioni della temporalità a una temporalità collettiva
- da una visione economica riduttiva dello sviluppo locale a una visione multidimensionale
- da rigide azioni settoriali ad azioni multisettoriali organizzate orizzontalmente

Blocco A

- dal pensare globale all'agire locale al pensare locale e agire globale e viceversa
- con la Strategia di Lisbona adottata nel 2000, l'Unione vuole *"diventare l'economia basata sulla **conoscenza** più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale"*
- con la Strategia di Göteborg nel 2001, si aderisce alla definizione di **sviluppo sostenibile** mondialmente condivisa: *"uno sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni"*
- **Governance** è il modo in cui i governi, i cittadini e le loro organizzazioni gestiscono le relazioni tra di loro per affrontare e risolvere i problemi dei sistemi locali in cui vivono ed operano: gli attori locali (cioè gli stakeholder del sistema) hanno potenzialità e/o capacità di organizzarsi autonomamente ed evolvere assieme. La crescita di tali capacità porta all'*empowerment* delle componenti.

Blocco B

- necessita un più coerente quadro concettuale per comprendere la contraddizione tra i termini di **sviluppo** e **sostenibilità** (entrambi parametri qualitativi) e quello di **crescita** (parametro quantitativo)
- la competitività delle imprese dipende, in misura crescente, dalla più generale **competitività dei sistemi territoriali** (locali e regionali) nei quali sono inserite. La capacità attrattiva dei territori è data dall'integrazione di variabili economiche con variabili socio-culturali-ambientali.
- una vasta **strategia d'innovazione** per l'Europa che converta gli investimenti nella conoscenza in prodotti e servizi innovativi, volta ad aiutare le regioni ad ottimizzare i propri sistemi di sostegno all'innovazione.
- La dimensione delle **"tre T"**: Talento, Tecnologia, Tolleranza, può offrire un indice di lettura della creatività dei territori

Blocco C

- Le raccomandazioni di Piacenza sulla **Pianificazione territoriale strategica** riguardano: qualità urbana e sostenibilità territoriale; competitività, sistema produttivo e infrastrutture; innovazione conoscenza e territorio; dinamiche demografiche, immigrazione, politiche sociali; talking city: cultura, territorio, creatività; efficienza della pubblica amministrazione

e governance dei territori; certificazione e valutazione; partecipazione, comunicazione e nuove forme di democrazia locale.

- Eliminare il deficit di conoscenza dei **metodi e strumenti** dal **ciclo di vita dei programmi**: preparazione dei programmi, messa in opera dei sistemi di gestione, lancio dei programmi, gestione finanziaria, gestione dei programmi operativi, controlli e verifiche, valutazione e del **ciclo di vita dei progetti**: concezione, gestione del progetto, programmazione, identificazione, progettazione, matrice di finanziabilità, autorizzazione, realizzazione, valutazione, ed inoltre confronto con: fase di pre-fattibilità, sostenibilità interventi e fase operativa.
- La **qualità** deriva da un percorso correlato da cambiamenti paradigmatici di rilevanza mondiale e relativi al ruolo dell'impresa, della società e dell'ambiente naturale: da TQM (*Total Quality Management*, gestione della qualità totale), a TQEM (*Total Quality Environmental Management*, gestione ambientale della qualità totale), a SQM (*Sustainable Quality Management*, gestione della qualità sostenibile).
- Da un lato per raggiungere qualità serve la **valutazione**, dall'altro la stessa valutazione va attuata con processi di qualità. Ottenere *più valutazione della qualità nella valutazione aumentando gli standard di riferimento* e avviare un *percorso dinamico della valutazione*. Bisognerebbe fare in modo che i *politici e i decisori locali*, così come i *beneficiari*, potessero *interiorizzare la valutazione*, facendone un nuovo strumento. I politici in particolare dovrebbero *farla diventare un metodo per governare*.

Blocco D

- Puntare a un particolare **marketing strategico del territorio**, in quanto ci si dovrà sempre più orientare verso un *marketing territoriale nell'economia della conoscenza* che conduce verso l'affermazione: dell'ipercompetizione territoriale, della metafora del territorio come impresa, del marketing strategico territoriale attuato con una concezione "*resource e knowledge based*" (attraverso la proposizione di prodotto territoriale allargato), delle strategie co-evolutive tra territori e imprese, che portano ad assumere – per i territori stessi - connotazioni postfordiste, al pari delle imprese che essi ospitano. Rispetto al marketing territoriale strategico sarà importante far conoscere le attività avviate sia per l'incremento delle motivazioni di soddisfazione e delle componenti dinamiche di fiducia interna al territorio (marketing territoriale interno), sia l'incremento delle pianificazioni, delle azioni propositive, delle strategie e delle attività colte all'attrazione e all'attivazione di interventi da parte di soggetti non residenti (marketing territoriale esterno). Naturalmente i due marketing (interno ed esterno) debbono essere realizzati in modo strettamente collegato tra loro. Così come si deve ricorrere ad una

rappresentazione dei contenuti che tenga conto del Territorio Fisico, del Territorio Relazione, del Territorio Virtuale.

- La gestione del **marchio di un territorio** e di tutte le attività legate alla promozione dell'immagine territoriale vengono affidate a società specializzate, che hanno l'incarico di stabilire a quali soggetti ed operatori del territorio può essere concesso l'uso di tale marchio. L'offerta di beni e servizi viene veicolata da siti web o portali i quali forniscono un'informazione continua ed aggiornata su tutto quello che il territorio può offrire alla domanda, integrando efficacemente l'informazione con le offerte commerciali dei diversi operatori economici, che in questo modo possono beneficiare di un canale promozionale unico ed autorevole
- La gestione di un **marchio commerciale di un prodotto** significa autenticità, trasparenza, coerenza, in opposizione al perseguimento dell'immagine senza sostanza, che si rivelerà un boomerang. La marca non è più degli imprenditori ma dei consumatori. Il cambiamento è iniziato da molto ed è stato un mutamento originato dall'enorme impulso alla diffusione della conoscenza e delle tecnologie. Una prima distinzione fondamentale è tra marchio noto e marchio coerente, sostituendo all'immagine, che si costruisce in dieci giorni, la reputazione, per costruire la quale serve una vita. I marchi che sono crollati quando la gente ha iniziato a dire "spendo meglio", sono quelli senza reputazione, che non certificano cioè il produttore. L'essenza di una grande marca è l'essenza del prodotto, non della sua immagine sul mercato. Oggi la marca è diventata depositaria di grandi valori, ma una marca diventa un grande valore economico quando introietta grandi valori sociali. L'etica, dunque, come dimensione della qualità". Eticità non vuol dire mecenatismo, significa responsabilità sociale.
- La crescita d'interesse nello sviluppo sostenibile ha portato cambiamenti anche nella **certificazione della qualità** dei processi, dei prodotti e dei servizi. Trasparenza e miglioramento della qualità sono supportati da sistemi di certificazione, tra i quali : *Ambiente*: UNI EN ISO 14001; EMAS. *Responsabilità sociale*: SA 8000. *Qualità*: ISO 9001:2000. *Certificazione di prodotto*: Eco-label. *Sicurezza*: OHSAS 18001. *Finanza*: Dow Jones Sustainability Index.

Blocco E

- Sul tema della **ruralità** molti territori avevano fatto propri i dettami del fordismo. Con il manifestarsi della crisi del modello è stato intrapreso un percorso di ritorno che ha portato alla qualità del cibo e della campagna. C'è e c'era già all'epoca, tra le associazioni professionali degli agricoltori, un'identità di vedute nel territorio sul concetto di campagna post-

produttivista. Il concetto di ruralità era scomparso da anni, è riapparso nel documento Delors che da settoriale lo ha fatto ridiventare territoriale. L'agricoltura non è separata dagli altri settori. Occorre cambiare modello di sviluppo. Alcuni dicono che l'agricoltura sia la spina dorsale dello sviluppo rurale. Il territorio è fatto di elementi naturali, paesaggio, tradizione, identità. Quale agricoltura può essere considerata la spina dorsale di un territorio rurale? Post produttivismo cosa significa? In Inghilterra la campagna è verde e l'agricoltura ha un ruolo marginale. L'idillio rurale è frutto di un'economia residenziale e l'attrazione turistica è disconnessa dalla produzione agricola. La campagna postindustriale invece si allontana dal produttivismo fordista intensivo; la parola chiave è qualità, che si declina in rapporto col territorio che deve essere gestito sostenibilmente. Ma come si può allora generare sviluppo rurale? Con un approccio neo-endogeno sulle risorse naturali, così come viene dalla filosofia dei progetti Leader, secondo la quale si deve tener conto dell'importanza dei rapporti tra locale e globale e viceversa. Il capitale territoriale è un fattore di differenziazione in un ambito globale. Il capitale simbolico inoltre è di enorme importanza: se un territorio non ha un brand non esiste. Ma per creare un brand non basta la pubblicità, ci deve essere comunicazione partecipata, diffusa e coerente sui soggetti del territorio, oltre ad un buon marketing territoriale.

- Sul tema delle **nuove euroregioni** proposte, in sede di programma di cooperazione territoriale europea, come area vasta nella quale portare le dinamiche territoriali. Le frontiere nazionali costituiscono spesso un ostacolo allo sviluppo del territorio europeo considerato globalmente e possono limitarne la competitività. Nel contesto transfrontaliero e transnazionale, i trasporti, la gestione delle risorse idriche e la tutela dell'ambiente sono un perfetto esempio di sfide per le quali occorre un approccio mirato e integrato che vada al di là dei confini nazionali. La gestione di queste problematiche che in prospettiva diverrà quella maggiormente sostenuta da Bruxelles pone la necessità di dar vita a nuovi strumenti giuridici, quali il GECT (Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale), nuova forma giuridica di SpA pubblica europea da affiancare al GEIE (Gruppo Europeo di Interesse Economico). Per superare gli ostacoli alla cooperazione territoriale si è reso necessario istituire uno strumento di cooperazione a livello comunitario che consenta di creare, sul territorio della Comunità, gruppi cooperativi dotati di personalità giuridica (GECT). Il ricorso ad un gruppo è facoltativo. Ciò rappresenta indubbiamente una grande opportunità che prende le mosse dall'esigenza di aumentare la coesione sviluppando maggiormente la cooperazione internazionale fra le autorità istituzionali degli Stati membri, fornendo uno strumento che sia compatibile ad una nuova proiezione internazionale di gruppi di cooperazione che possano agire con o senza l'aiuto finanziario dell'Unione europea.

Blocco F

- Sul tema della **logistica sostenibile** sembrerebbe interessante affrontare le problematiche che abbracciano l'approccio *SDL (Sustainable District Logistics)* per una logistica di distretto sostenibile al fine di: ottimizzare la gestione integrata dei flussi (di materiali, energia e informazione) nelle filiere e nei poli marittimi; trasferire quote di trasporto stradale all'intermodalità marittima - ferroviaria (Autostrade del Mare per le merci e Metropolitane del Mare per i passeggeri); incorporare i costi ambientali e sociali nella valutazione delle soluzioni più efficienti in termini di organizzazione logistica e sistemi di interoperabilità. L'obiettivo è quello di accorciare il raggio delle catene logistiche (approvvigionamento, distribuzione e ritorno) secondo i principi di sussidiarietà territoriale, ridurre l'intensità dei trasporti nell'economia, svincolare i ritmi di crescita del trasporto da quelli della crescita economica. In poche parole, creare maggior valore e benessere dal minore uso di risorse ambientali, ossia "fare di più con meno" (eco-efficienza).
- Sul tema **dell'energia** ci si confronta con il riscaldamento globale che rappresenta una delle maggiori minacce per il nostro pianeta. Se non interveniamo rapidamente per cambiare il nostro modo di produrre e consumare energia, il danno potrebbe essere irreparabile. L'UE ha fissato tre grandi obiettivi nella speranza di indirizzare l'Europa sulla giusta strada verso un futuro sostenibile: ridurre i gas ad effetto serra del 20% (*tre sono i macro-obiettivi riconducibili a questa attività: studio della variabilità climatica e dell'Ambiente marino-costiero; modellistica climatica; impatti climatici sull'ambiente*); ridurre i consumi energetici del 20% attraverso un aumento dell'efficienza energetica (*risparmiare energia non è più una scelta ma una vera e propria necessità*); soddisfare il 20% del nostro fabbisogno energetico mediante l'utilizzo delle energie rinnovabili (*in tale contesto acquistano particolare rilevanza la diffusione delle fonti rinnovabili, la cogenerazione, l'efficienza nella produzione energetica e nel settore degli usi finali dell'energia*).
- Crescita, sostenibilità, società della conoscenza, sviluppo territoriale (regionale e locale) e governance multilivello sono strettamente connesse tra loro. In questo contesto gli **istituti di istruzione superiore** possono giocare un ruolo da protagonisti come **centri di creazione-raccolta e mediazione di conoscenza**. Nella società della conoscenza, che richiama al ruolo ormai cruciale delle risorse immateriali nell'economia del terzo millennio, la produzione e la diffusione di conoscenza sono strumenti indispensabili per l'attivazione di processi di sviluppo. Nella società della conoscenza, gli istituti di istruzione superiore contribuiscono e devono contribuire attivamente allo sviluppo regionale e locale. Si ritiene pertanto che tra istituti di istruzione superiore, soggetti economici e sociali (stakeholder) ed amministrazioni regionali e locali si debbano instaurare reti capaci di stabilire dei rapporti di stretta collaborazione. Esiste una

responsabilità reciproca per una cooperazione duratura e strategica. Gli istituti di istruzione superiore devono studiare ed analizzare attivamente il proprio influsso sul piano regionale e fungere da motore costante del cambiamento e dell'innovazione. Essi, infatti, hanno una funzione di ponte tra le scienze e i cittadini e tra le scienze e le imprese. Ma al tempo stesso anche le amministrazioni regionali e locali, in quanto promuovono con la loro azione la messa in rete degli istituti di istruzione superiore e delle PMI del rispettivo territorio, devono accrescere gli sforzi volti a rafforzare la cooperazione.

- **I distretti tecnologici, i cluster e i poli di competitività:** *agglomerati geograficamente concentrati di imprese interconnesse e istituzioni; in un particolare settore all'interno del quale raggiungono una soglia critica; specifiche azioni di policy a supporto dei cluster; specifiche azioni organizzate al fine di accrescere la competitività dei cluster; soggetti giuridici che ideano, indirizzano, gestiscono i cluster.* Promuovere i cluster a livello europeo con le Iniziative: "regioni per il cambiamento economico"; "regioni della conoscenza"; "infrastrutture della ricerca"; "piattaforma di dialogo per le cluster policies, cluster initiatives, cluster organisations"; "european cluster observatory"; "small business act"; Verso i cluster di "classe mondiale": *l'Europa è ricca di esperienze di cluster e cluster policies ma spesso carente relativamente alla massa critica; la concorrenza internazionale spinge verso l'eccellenza; i Policy makers devono creare le condizioni di contesto per favorire l'innovazione, l'eccellenza e la cooperazione all'interno dell'UE; la Commissione Europea ha il compito di rimuovere le barriere al commercio e alla mobilità favorendo la cooperazione, la mobilità degli investimenti, dei ricercatori, delle competenze.*
- La **terza rivoluzione industriale** è in atto e il governo dei processi di cambiamento, rapido come non mai, e, sempre di più, le scelte e le decisioni sono ricondotte nello spazio di qualche attimo. Quando si parla di società dell'informazione e della conoscenza risulta limitativo parlare, unicamente, di una rivoluzione tecnologica, collegata alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'intero modo di vivere, di rapportarsi agli altri, sarà, infatti, profondamente investito dai cambiamenti introdotti da un diffuso utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione. L'avvento di Internet, più che caratterizzare, la società dell'informazione e della conoscenza, come semplice fatto economico, sta affermando un modello, sociale e culturale, in grado di offrire grandi vantaggi a tutti i cittadini. La qualità della vita, il livello di democrazia, la possibilità di partecipazione, la costruzione di relazioni e lo scambio reciproco nei rapporti sociali, sono aspetti destinati a crescere e a migliorare il diritto di cittadinanza nel nuovo "villaggio globale". Molti si chiedono se il nuovo bene economico è rappresentato dalla "conoscenza". Chi la possiede conta, decide, può, mentre chi non la possiede è escluso, marginalizzato, può

meno. Le nuove tecnologie dell'informazione e i nuovi modelli economici che accompagnano lo sviluppo tecnologico cambiano il modo di vivere e lavorare. Cambiano la società. La indirizzano verso un nuovo modello di organizzazione sociale ed economica: quello, appunto, della Società dell'Informazione e della Conoscenza. Lo sviluppo globale è la caratteristica principale della cosiddetta "economia delle reti" e l'accessibilità dei contenuti e dei servizi, attraverso le reti, nell'intero pianeta, danno ad Internet una natura che può essere definita: multigiurisdizionale.

Il progetto Borghi Vivi della Lunigiana

Si tratta di un caso di progetto integrato territoriale di area vasta, denominato Borghi Vivi della Lunigiana, quale progetto strategico promosso dalla Comunità Montana della Lunigiana, finalizzato al recupero immobiliare, alla valorizzazione urbanistica e alla rivitalizzazione economica e sociale dei borghi della Lunigiana.

Il progetto rappresenta un risultato di un progetto più ampio, denominato Village d'Europe, finanziato nell'ambito delle azioni innovative del FESR (fondo europeo di sviluppo regionale), da parte della Commissione Europea, a carico della programmazione comunitaria 1994-99.

A seguito dei risultati dello studio di fattibilità di Village d'Europe, la Comunità Montana della Lunigiana si è attivata per accedere alle risorse degli studi di fattibilità finanziati dalla Cassa Depositi e Prestiti e dal CIPE, ottenendo i relativi finanziamenti e successivamente la validazione da parte del NURV della regione Toscana e da parte del Dipartimento delle Politiche di Sviluppo del Ministero dell'Economia.

Attualmente il Progetto Borghi Vivi della Lunigiana è in fase di finanziamento, per alcuni interventi prioritari, da parte della Regione Toscana, nell'ambito del Pa.S.L. (patto per lo sviluppo locale) della provincia di Massa-Carrara. Il piano finanziario prevede l'attivazione di ulteriori risorse finanziarie pubbliche e private, fra cui l'attivazione di un fondo comune.

Il Progetto Borghi Vivi della Lunigiana poggia, in particolare sull'idea dell' "albergo diffuso", quale principale investimento "caldo" da affiancare a numerosi investimenti "freddi", sfruttando, il patrimonio edilizio di pregio: pubblico, religioso e privato, parzialmente o totalmente inutilizzato, e attorno al quale si sviluppa una rivitalizzazione capace di far rivivere borghi e/o centri storici, con il coinvolgimento degli abitanti, emigrati di ritorno e turisti.

L'interesse pubblico del progetto è legato ai seguenti sette obiettivi specifici:

1. frenare l'esodo degli abitanti dei borghi rurali e avviare il rilancio dell'economia rurale;
2. recuperare la vivibilità dei borghi e la loro valorizzazione demo-etno-antropologica, fondendo presenza turistica con abitudini e cultura degli abitanti;
3. realizzare recupero e valorizzazione delle filiere produttive, attuando un vero processo di sviluppo locale a finalità occupazionale;
4. attuare recupero e valorizzazione del patrimonio edilizio rurale, nel rispetto degli aspetti storico-culturali-ambientali-paesaggistici;

5. attuare azioni tese a monitorare e consolidare, in via preventiva, il patrimonio rappresentato dall'edilizia storica e dai giacimenti culturali presenti nel territorio lunigianese;
6. produrre qualificazione e diversificazione dell'offerta turistica, con l'innalzamento degli standard qualitativi;
7. impedire che il patrimonio di pregio venga acquistato totalmente da turisti che ne fanno un uso limitato nell'anno.

L'individuazione dei privati coinvolti nel progetto, con l'apporto del patrimonio edilizio di proprietà, da cedere in enfiteusi al soggetto pubblico gestore delle azioni di recupero, valorizzazione e promo-commercializzazione del patrimonio stesso a finalità turistiche, è avvenuta tramite bandi pubblici.

E' previsto il coinvolgimento dell'ERP, l'ente preposto alla edilizia residenziale pubblica, per la valorizzazione e gestione del patrimonio, in uso o in proprietà del pubblico.

Le lezioni che possono essere tratte dal progetto Borghi Vivi della Lunigiana, ai fini di migliorare le metodologie della programmazione regionale, possono essere così riassunte:

- a. *governance multilivello* per il successo di un progetto integrato territoriale, in grado di coinvolgere e coordinare realmente la volontà di più soggetti, pubblici e privati, su diversi livelli istituzionali, secondo una comune visione strategica di sviluppo;
- b. *coordinamento fra istituzioni immobiliari ed istituzioni creditizie*, che consente di attivare un piano finanziario adeguato di medio-lungo periodo per la gestione del progetto;
- c. *coinvolgimento dei fondi di sviluppo urbano* sin dalle primissime fasi del processo di programmazione, che consente di legare la sostenibilità degli obiettivi alle potenzialità finanziarie del territorio;
- d. *ruolo pubblico di indirizzo del progetto*, attraverso il ricorso all'enfiteusi, che consente di coagulare i soggetti.

Alcune tematiche di approfondimento in questa fase sono:

- Il brand dei territori periferici e marginali

Per i territori periferici e marginali: montani, insulari, costieri, rurali, come la Lunigiana (territorio montano, rurale e vicinissimo alla costa ligure-tirrenica), il problema sta nel riuscire a valorizzare il "brand". Periferia non vuol dire marginalità. Se la periferia è connessa con i centri di potere economico non c'è marginalità. Le connessioni non sono solo infrastrutturali ma anche culturali. La qualità della vita e della cultura, la vivacità, sono elementi di connessione immateriale che fanno di quei territori una parte di un tutto. La perifericità è uno "state of mind", da qui l'importanza del "brand". Spesso si tratta di territori che sono zone di frontiera tra diverse Regioni. Territori che abitualmente presentano un atteggiamento difensivo per frenare l'emigrazione, ma si

dovrebbe accompagnarli verso un atteggiamento più ambizioso e portarli a pensare e agire non solo per frenare l'emigrazione ma per attrarre nuovi abitanti.

- Evitare alcuni fraintendimenti

Vanno evitati alcuni fraintendimenti. Borghi Vivi non sta costruendo l'ennesima Disneyland di pietra, di cui alcune regioni si stanno riempiendo, e che si portano dietro un turismo che cerca false ricostruzioni. E' sbagliato l'approccio al turismo come monocultura, pensando di risolvere tutte le questioni, legate allo sviluppo di un territorio, puntando su un solo settore, è importante invece l'integrazione con nuove filiere. Il turismo può fungere da pivot. Altro fraintendimento da evitare è il concetto di ruralità inteso come una soluzione di sviluppo che non è sviluppo, nostalgica del passato. Borghi Vivi capisce invece che occorre guardare alla ruralità come luogo di innovazione, in cui sperimentare nuove tecnologie e proporre particolari stili di vita, quelli propri di una società che guarda al futuro e non tenta di conservare solo parti di passato.

- Abbandonare logiche di sviluppo fordista

La Lunigiana aveva fatto propri i dettami del fordismo. La crisi del modello qui si è manifestata prima che altrove: è stato infatti intrapreso un percorso di ritorno che ha portato alla qualità del cibo e della campagna. C'è e c'era già all'epoca, tra le associazioni professionali degli agricoltori, un'identità di vedute, nel territorio, sul concetto di campagna post-produttivista. Il concetto di ruralità era scomparso da anni, è riapparso nei documenti europei che da settoriale lo hanno fatto ridiventare territoriale. L'agricoltura non è separata dagli altri settori. Occorre cambiare modello di sviluppo. Alcuni dicono che l'agricoltura sia la spina dorsale dello sviluppo rurale. Il territorio è fatto di elementi naturali, paesaggio, tradizione, identità, cultura. Quale agricoltura può essere considerata la spina dorsale di un territorio rurale? Post produttivismo cosa significa? In Inghilterra la campagna è verde e l'agricoltura ha un ruolo marginale. L'idillio rurale è frutto di un'economia residenziale e l'attrazione turistica è disconnessa dalla produzione agricola. La campagna postindustriale invece si allontana dal produttivismo fordista intensivo; la parola chiave è qualità, che si declina in rapporto col territorio che deve essere gestito sostenibilmente.

- Le azioni di trasformazione, riqualificazione e rinnovamento urbano

E' noto il quadro europeo di riferimento, in materia di politiche urbane, intensificatosi nell'ultimo decennio grazie alla collaborazione tra le Associazioni nazionali, le Reti di città, il Parlamento Europeo e la Commissione Europea. Sono note le conclusioni dei lavori della Conferenza europea tenutasi a Barcellona nel Giugno 2006 sul tema della finanza innovativa per le azioni di

sviluppo urbano, nella quale sono state presentate alcune esperienze europee di successo. Ma le nuove iniziative delineate dalla Commissione Europea sulla politica urbana, si soffermano, in particolare, sul ruolo svolto dalla Banca Europea per gli investimenti (BEI), dalla Banca di Sviluppo del Consiglio di Europa (CEB) e sulle caratteristiche dell'iniziativa JESSICA. Ma questo concetto di politiche urbane non consente di fruirne, allo stesso modo, alla generalità dei territori periferici e marittimi (quelli in particolare: montani, insulari, costieri, rurali) e ai loro piccoli centri storici, borghi rurali, villaggi, masserie, ecc. (anche se ricondotti, sul piano progettuale, a comporre un sistema territoriale), i quali tentano di avere pari dignità all'interno di tale programma, che viene aperto però unicamente alle aree urbane costituite da territori che rappresentano le città (grandi, medie, medio-piccole). Servirebbe un diverso orientamento dell'Ue, degli Stati e delle Regioni, altrimenti la gran parte del territorio europeo, depositaria di immensi e preziosi patrimoni (borghi storici, castelli, pievi, natura, paesaggio, enogastronomia, demo-etno-antropologia, ecc.), rischia di rimanere fuori da ogni logica di intervento a seguito della concentrazione delle risorse. Né bastano le poche risorse messe in campo dallo sviluppo rurale, non sempre applicabile alla generalità di tali aree. Ridotte, infine, sono le risorse all'interno dei programmi di cooperazione territoriale (tagliate del 50% in sede di programmazione europea rispetto alle proposte originarie), per quanto riguarda le tematiche relative ai rapporti tra città e aree rurali, tra costa, più urbanizzata, e aree interne, più spopolate.

- Gli strumenti di finanza innovativa

L'obiettivo di progetti, quale Borghi Vivi, è quello di consentire un incremento delle risorse pubbliche tramite finanziamenti provenienti dal settore privato. I finanziamenti privati sono utili e spesso necessari ad integrare i fondi pubblici, ma vanno sostenuti però da una chiara legislazione di riferimento che faciliti la realizzazione del partenariato pubblico-privato. Il Programma JESSICA, Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas, è specificamente destinato alla promozione di interventi sostenibili, crescita ed occupazione nelle aree urbane. L'incontro informale di Bristol, tenutosi il 6-7 Dicembre 2005 sul tema delle comunità sostenibili, ha, infine, sollecitato una riflessione sulle modalità con cui poter incrementare l'impatto dei prestiti BEI, nonché nel mettere a disposizione della Autorità di Gestione nuove opportunità con la nuova generazione di politiche di coesione. Grazie a questa iniziativa, nata da una sinergia tra la Commissione europea (CE) e la Banca europea per gli investimenti (BEI), le Autorità di gestione negli Stati membri (AG) saranno autorizzate ad utilizzare una quota dei propri Fondi Strutturali – soprattutto quelli provenienti dal FESR, ma anche, quando opportuno, quelli derivanti dal FSE – per investirli nei cosiddetti Fondi di Sviluppo Urbano (FSU) al fine di accelerare gli investimenti nelle aree urbane. Oltre alla Banca di sviluppo del Consiglio d'Europa (CEB), che ha già aderito all'iniziativa, sono in corso accordi per la partecipazione di altre Istituzioni Finanziarie Internazionali (IFI) e del

settore bancario e privato europeo. E' possibile immaginare un analogo intervento e analoghi strumenti per i territori periferici e marittimi (quelli in particolare: montani, insulari, costieri, rurali)? E' possibile immaginare di dare disposizioni affinché JESSICA sia allargata come area di intervento anche a tali territori, magari destinandovi la premialità dei fondi strutturali? Non basta creare una progettazione capace di interagire con il multilivello di risorse pubbliche o capace di raggiungere un equilibrio tra investimenti "caldi" e investimenti "freddi", poiché serve anche sapere se un'attenzione analoga, a quella ottenuta dalle aree cosiddette urbane, possa essere riservata anche alle aree sopra richiamate, per alimentare e garantire: fondi chiusi, capitale di rischio, private equity, fondi di sviluppo urbano, per incrociare i Partenariati Pubblici Privati (PPP).

- La progettazione territoriale strategica d'area: un muro insormontabile! con costi inaccessibili! per territori caratterizzati dalla presenza di piccoli Comuni

Si può anche affermare, genericamente, che l'unica cosa che non manca sono le risorse, alla fine, se si dispone di una ottima progettazione puntuale e integrata. Ma non devono mancare i progetti, possibilmente esecutivi. Nel caso di Borghi Vivi, il tentativo è stato quello di far divenire il processo progettuale come l'architrave sul quale appoggiare il resto del percorso. In Italia era in vigore il Fondo di Rotazione della cosiddetta Legge Dini che consentiva di beneficiare, a fondo perduto, delle risorse necessarie alla progettazione preliminare, previa valutazione favorevole da parte del Nucleo Unico Regionale di Valutazione, di una successiva approvazione di Giunta Regionale e di un Decreto firmato dal Presidente della Regione (avendo la normativa stabilito che il progetto integrato avrebbe dovuto raggiungere una dimensione di investimento superiore ai 20 Mln di Euro, che avrebbe dovuto essere coerente con il Programma di Sviluppo Regionale e che avrebbe dovuto dimostrare un equilibrio economico e finanziario nel suo complesso. Oggi tale fondo non è stato rifinanziato, nonostante la riduzione delle risorse concesse agli enti locali e nonostante la necessità del rispetto del Patto di Stabilità. Su questo terreno andrà sollecitata l'Italia a ri-finanziarlo. E' vero che i Comuni possono richiedere prestiti alla Cassa Depositi e Prestiti sia per gli studi di fattibilità, sia per la progettazione preliminare, sia per la VIA e la VAS, sia per la progettazione definitiva ed esecutiva, ma si tratta di prestiti che, per poter essere assunti, debbono rientrare all'interno dei vincoli del Patto di Stabilità Interna. Posto che, lo Stato italiano, insieme alle Regioni, garantisce – nell'ambito dei propri fondi di rotazione – le quote di co-finanziamento obbligatorio (pari a circa il 50% della quota comunitaria) degli interventi finanziati dalle risorse comunitarie della coesione, la legge finanziaria italiana per il 2007 ha previsto norme importanti relativamente ai limiti di spesa imposti alle amministrazioni pubbliche con il patto di stabilità interna. In particolare, le norme su patto di stabilità per gli enti locali sono contenute nel comma 931 della legge, laddove, a proposito delle spese escluse dal calcolo del saldo, si precisa che "le disposizioni di cui

all'articolo 1, comma 57, primo e secondo periodo della legge 30 dicembre 2004, n. 311 non si applicano alle spese relative a progetti cofinanziati dall'Unione europea, ivi comprese le corrispondenti quote di parte nazionale". Da qui l'importanza, per tali territori, di trovare un punto di appoggio all'interno di progetti che siano sostenuti dai POR regionali, da un lato, e la necessità di trovare risorse che finanzino a fondo perduto alcune fasi della progettazione, la quale diviene altrimenti un muro insormontabile impedendo qualsiasi ambizione progettuale.

Borghi Vivi per la Lunigiana

Borghi Vivi rappresenta per la Lunigiana il tentativo di uscire da un isolamento economico, sociale ed istituzionale, con il quale, per troppo tempo, è stata costretta a convivere.

Molte iniziative, all'interno del progetto "Borghi Vivi" hanno raggiunto la progettualità definitiva ed esecutiva, secondo quanto previsto dalla Legge Merloni, altri stanno raggiungendo a fatica la Progettazione Preliminare a seguito dell'inasprirsi della legislazione italiana in merito all'eliminazione di risorse dal fondo di rotazione della Legge Dini, e, la Comunità Montana della Lunigiana, mantenendo l'unitarietà del progetto integrato, dopo aver introdotto, a livello provinciale, l'intero pacchetto dei progetti nel Patto di Sviluppo Locale (Pa.S.L.), promosso dalla Regione in ciascuna provincia della Toscana, sta partecipando, in nome e per conto dei Comuni, ai bandi della nuova programmazione 2007-2013 dei Fondi europei della Regione Toscana, ottenendo diverse risorse, sugli Assi dei vari POR (ed inoltre dal PRSE della Regione e dal FAS Toscana), a favore dei 14 Comuni, grazie al fatto che la nuova normativa europea privilegia il finanziamento di iniziative che si trovino all'interno di percorsi di progettazione integrata.

Lo stato di attuazione del progetto vede, inoltre, numerosi Comuni della Lunigiana che hanno già attuato i bandi pubblici per l'individuazione dei soggetti privati, disponibili a mettere a disposizione del relativo Comune, per 25 anni, attraverso la formula giuridica dell'*enfiteusi*, il proprio patrimonio edilizio, al fine di consentire di ristrutturarlo, arredarlo e immetterlo sul mercato turistico, con il marchio "Borghi Vivi".

Va sottolineato, stante la particolare caratteristica del progetto "Borghi Vivi" (unico progetto integrato certificato, oltre che dal NURV Toscana, dalla Regione Toscana, tramite le procedure di "advisoring" gestite unitamente al Governo nazionale), che il nuovo coinvolgimento della Regione e della Provincia nella realizzazione della Conferenza Programmatica, che è in atto, per la definitiva rimodulazione e taratura dell'intero progetto, può rappresentare l'occasione per migliorarlo, integrandolo di alcuni assi, e definire un modello, ripetibile in casi analoghi, da esportare in altri territori della Toscana, come richiesto in queste

settimane dall'UNCEM Toscana e dall'UNCEM nazionale (associazione istituzionale degli enti intermedi che governano i territori montani).

La pluralità dei soggetti pubblici coinvolti - oltre agli Enti locali rappresentati dalla Comunità Montana - richiede l'esame di necessari raccordi interistituzionali tra questi, la Comunità Montana Lunigiana ed altri Enti pubblici, ai fini di quella che viene chiamata, con linguaggio non giuridico, l'attività di "governance".

La prima considerazione verte sulla constatazione che, il progetto "Borghi Vivi" Lunigiana, rappresenta un programma con forti contenuti "pubblicistici" e, conseguentemente, individua le politiche da attuare di competenza degli Enti locali e degli altri soggetti pubblici coinvolti.

Si sta concretizzando, quindi, un coordinamento degli interessi plurimi e differenziati da realizzare coinvolgendo non solo il livello primario degli attori pubblici locali, ma anche gli Enti settoriali e quelli che detengono i poteri programmatori, di indirizzo e di controllo, di media o vasta area (Provincia, Regione, Soprintendenza ai beni culturali, Autorità di Bacino, Parchi, ecc.).

Dall'analisi del progetto "Borghi Vivi" Lunigiana e, da quanto desunto, dai vari incontri di partenariato, è stata riscontrata una forte coesione d'intenti, a livello territoriale, tra le Amministrazioni pubbliche coinvolte.

Questa preliminare convergenza sta trovando nella sede adeguata, ravvisabile nella Conferenza programmatica, nella quale si riuniscono i diversi soggetti istituzionalmente, economicamente, ambientalmente e socialmente coinvolti, al fine di stipulare un protocollo d'intesa, in relazione alla condivisione delle azioni generali proposte e all'impegno di ciascuna parte nel rendersi garante e parte attiva, circa l'adozione degli atti conseguenti, per l'attuazione delle azioni concordate.

Il contenuto dell'intesa, che scaturirà in via definitiva nel settembre 2009, tra soggetti pubblici locali ed altri enti pubblici, avrà natura organizzativa e da esso deriveranno gli impegni delle parti a favore dell'attuazione del programma concordato.

L'intesa potrà produrre un formale accordo tra le parti (ai sensi dell'art. 15 della L. 241/90 sul procedimento amministrativo) che stabilisca gli obiettivi, la durata, le attività da svolgere in comune, al fine di dare maggiore stabilità alla struttura organizzativa preposta alla realizzazione del progetto "Borghi Vivi". Dell'accordo possono far parte, oltre ai Comuni interessati e alla Comunità Montana della Lunigiana, Regione, Provincia, con rispettivi protocolli d'intesa da firmare, la Sovrintendenza, l'Autorità di Bacino interregionale del Fiume Magra, i Parchi e tutti gli altri soggetti che sono stati individuati come elementi necessari nei processi di "governance".

La governance multilivello del progetto, da parte del versante pubblico istituzionale, attraverso la firma di un Protocollo di Intesa generale, coinvolge: Regione Toscana, Provincia di Massa-Carrara, Comunità Montana della Lunigiana, mentre i 14 Comuni si sono impegnati, con un protocollo già sottoscritto, a far emergere, a livello programmatico, la loro volontà di far divenire il progetto "Borghi Vivi" come il contenitore principale, attraverso il quale i Comuni intendono presentarsi nella richiesta di risorse multilivello per lo sviluppo del territorio, onde evitare altre forme organizzative, in concorrenza tra loro;

E' evidente, che quanto più si riescono a saldare, in modo stabile, gl'interessi pubblici e privati attorno al programma, tanto più si pongono le condizioni per ridurre i conflitti, accelerare i tempi delle decisioni, fluidificare i procedimenti amministrativi, connessi con i diversi provvedimenti da emanare. Molti interventi, presumibilmente, possono accedere a finanziamenti pubblici, ma richiedono comunque l'apporto dei privati in fase di realizzazione e, soprattutto, di gestione a fini della remunerazione dell'investimento.

A quali scelte punta la Conferenza Programmatica Borghi Vivi?

- a. cogliere e valorizzare l'aspirazione, dei 14 Comuni e della Comunità Montana Lunigiana, circa gli obiettivi e la scelta di ricorrere agli strumenti di programmazione integrata e negoziata in uso a livello territoriale locale e regionale;
- b. attuare in ogni sua parte la relazione di *advisoring* allo Studio di Fattibilità e alla Progettazione Preliminare di Borghi Vivi, realizzata da Sviluppo Italia SpA, su incarico del Governo nazionale (Ministero dello Sviluppo Economico – Direzione della Coesione), con il coinvolgimento di: Regione Toscana, Provincia di Massa-Carrara e Comunità Montana Lunigiana;
- c. affermare l'interesse pubblico e collettivo nella realizzazione del progetto Borghi Vivi, considerato a forte caratterizzazione pubblica;
- d. definire la scelte e le modalità per proporre l'allargamento degli Assi del Progetto Borghi Vivi, dagli attuali quattro Assi (infrastrutture; ambiente; beni culturali; turismo, quest'ultimo con inclusa la formula dell'albergo diffuso) ad un certo numero, più esteso (con l'eventuale aggiunta di ulteriori Assi, quali: governance e processi partecipativi; sviluppo sostenibile e Agenda 21 Lunigiana; produzione di energie sostenibili; tutela del territorio e delle acque; sviluppo rurale; e-government; servizi alle imprese artigianali, turistiche, commerciali e di attività terziarie; bonifiche e rifiuti; servizi sociali e diritto alla salute; reti di solidarietà; formazione e occupazione; sviluppo di conoscenza, ricerca e innovazione; infrastrutture telematiche e nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; sport e tempo libero; cooperazione territoriale europea e cooperazione internazionale; pianificazione territoriale; strumenti di gestione organizzativa e finanziaria per la realizzazione del progetto, con il fine di far divenire, Borghi Vivi,

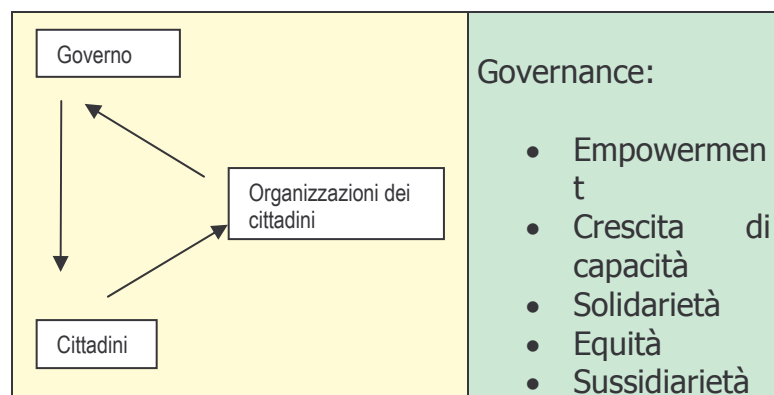
- l'unico contenitore progettuale integrato a livello territoriale, in grado di assumere la funzione di "*Piano di Sviluppo della Comunità Montana*";
- e. privilegiare, da parte della Comunità Montana, il pieno coinvolgimento dei Comuni e dell'Amministrazione Provinciale, nelle fasi e nei passaggi della Conferenza Programmatica, stante il percorso di alcuni mesi che la stessa Conferenza richiederà, atteso che la Provincia è il referente, a livello territoriale, per la Regione, relativamente alla programmazione territoriale locale;
 - f. definire le proposte di modifica, che scaturiranno in questi mesi di attività, in modo condiviso e concertato, così come saranno indicate dalla Conferenza, che sarà realizzata attraverso una molteplicità di incontri e di intese, multilivello, multisoggetto, multirisorse, e che potranno essere trasformate in una *progettualità preliminare* che potrà essere introdotta, attraverso la "*finestra*", all'interno del Pa.S.L. di Massa-Carrara, poiché è previsto che l'aggiornamento del Pasi si realizzi entro la data del 30 Settembre 2009; in quell'occasione potranno essere inserite tutte le modifiche ritenute necessarie e condivise dalle istituzioni locali e dai soggetti economici, sociali e ambientali presenti nel territorio;
 - g. predisporre tali modifiche in modo che siano proposte alla Regione dalla Provincia, quale portatrice delle istanze condivise da parte dei territori locali, compresa l'indicazione concertata delle relative priorità;
 - h. ribadire che le modifiche proposte dovranno tener conto e coordinarsi con le Politiche regionali già esistenti e con gli strumenti di Programmazione in essere.

Quali obiettivi si pone?

- a. definire un protocollo d'intesa tra Provincia, Comunità Montana e Comuni lunigianesi, onde condividere i percorsi da realizzare in modo concertato;
- b. conoscere, diffondere e praticare i percorsi programmatici condivisi a livello di istituzioni, coinvolgenti, attraverso un processo di governance multilivello, i governi e i soggetti economici, sociali e ambientali del territorio, al fine di costruire e praticare un *sistema territoriale* capace di *cooperare* e *competere* a livello globale;
- c. perseguire la negoziazione sull'aggiornamento del Pa.S.L., tra Regione e Provincia, che, entro la data del 30 Settembre 2009, porterà ad individuare le priorità di sviluppo del territorio della Lunigiana;
- d. condividere e concertare l'aggiornamento del Pa.S.L., in modo che il progetto Borghi Vivi venga inserito come prioritario sia per il livello regionale che per quello provinciale, e venga assunto come progetto integrato di riferimento per il territorio della Lunigiana;
- e. ottenere, da parte della Regione l'accompagnamento di tutto il processo, anche attraverso il coinvolgimento dell'Area della Programmazione regionale e locale e dei Dipartimenti regionali che risulteranno coinvolti a seguito delle scelte avanzate dal livello territoriale;

- f. puntare ad ottenere, grazie alla progettualità integrata posta in essere, risorse multilivello: europeo, nazionale, regionale e provinciale e multisoggetto: pubblico e privato, ecc.;
- g. coinvolgere i privati che dispongano di un patrimonio edilizio storico, al fine di concederlo (attraverso enfiteusi, diritto di superficie o altra forma) ai Comuni, che avranno l'obbligo di preservarlo, valorizzarlo e promuoverlo quale investimento "caldo" da inserire nel progetto Borghi Vivi, con l'intento di renderlo produttivo e di utilizzarlo socialmente anche per il sostegno agli investimenti "freddi";
- h. sottoscrivere un protocollo da parte dei Sindaci, della Comunità Montana Lunigiana e dell'ERP SpA di Massa-Carrara, in applicazione dei contenuti della relazione di advising, per cui, la Comunità Montana della Lunigiana, possa essere considerata idonea a svolgere il ruolo di "Agenzia pubblica di sviluppo territoriale" e, l'Edilizia Residenziale Pubblica SpA, possa essere considerata idonea a svolgere le funzioni di "SpA pubblica ad apporto di patrimonio", in quanto partecipata dai 14 Comuni lunigianesi, e atta a gestire, con relativo contratto di servizi, il patrimonio pubblico e/o quello privato (quest'ultimo, reso nella disponibilità del pubblico), oltre ad attuare alcune fasi operative del progetto Borghi Vivi.

Quale possibile modello di governance?



- a. sviluppare la Conferenza Programmatica Borghi Vivi all'interno dei principi stabiliti dall'Unione europea, con il Libro Bianco di Prodi sulla *Governance* e all'interno degli obiettivi stabiliti dalle Agende di Lisbona e di Göteborg;
- b. definire i processi di *Governance*, attraverso i quali i governi locali, i cittadini e le loro organizzazioni gestiranno le relazioni tra di loro per affrontare e risolvere i problemi dei sistemi locali in cui vivono ed operano;
- c. sviluppare relazioni la cui qualità permetta di crescere insieme, riconoscendo il ruolo e l'autonomia di ciascuna componente del sistema locale;
- d. coltivare le relazioni e supportarle per aumentare la capacità di ciascuna componente in termini di responsabilità, consapevolezza, impegno e partecipazione;

- e. realizzare relazioni circolari, ricorrenti ed interattive: in modo che più crescerà la capacità di una componente più cresceranno le capacità delle altre. Gli attori locali (cioè gli stakeholder del sistema) hanno potenzialità e/o capacità di organizzarsi autonomamente e di evolvere assieme. La crescita di tali capacità porta all'*empowerment* delle componenti;
- f. tale concetto, considerato all'interno del sistema territoriale, aiuta a comprendere la complessità che è radicata nella *Governance* territoriale. Gli attori locali hanno potenzialità e/o capacità di organizzarsi autonomamente e di evolvere assieme. La crescita di tali capacità porta all'*empowerment* delle componenti. L'*empowerment*, così come la crescita di capacità che lo supporta, è un processo che include: confronto, discussione, negoziazione, accordo ed anche conflitto. L'*empowerment* è il simbolo di una società basata sulla democrazia, sui diritti civili, sul superamento degli squilibri sociali, economici, culturali ed ambientali, sull'eliminazione di discriminazioni religiose, etniche e di genere, sul decentramento e sull'autonomia decisionale, sulla assunzione di responsabilità individuali e collettive;
- g. l'*empowerment* si basa sulla solidarietà, l'equità e la sussidiarietà;
- h. la solidarietà fluidifica le relazioni, creando mutuo rispetto e fiducia reciproca. Senza quest'ultima, le relazioni diventano difficili ed il sistema perde molta più energia di quanto ne crea, entra in stato di disordine, cioè di "*entropia*" sociale. Del resto la solidarietà è il frutto della valorizzazione delle diversità, ovverosia della creazione di opportunità, per tutte le componenti del sistema, di crescere assieme.
- i. l'equità riconosce che le persone non sono uguali fra loro ed afferma che tutte hanno pari dignità, meritano rispetto e devono avere stessi diritti e pari opportunità di realizzazione. Equità è dunque riconoscere e valorizzare la diversità, dando a tutti i paesi, a tutte le categorie sociali ed a tutti gli individui le opportunità di manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui, comprese quelle delle generazioni future, preservando ed alimentando tutte le risorse necessarie alla loro vita. L'equità implica solidarietà fra tutti gli esseri umani (presenti e futuri), ma anche con le altre componenti della natura per crescere assieme (cioè co-evolvere). La capacità, per ogni componente del sistema, di relazionarsi alle altre e supportarsi l'una con l'altra è alla base della sussidiarietà;
- j. la sussidiarietà è un processo istituzionale e sociale, basato sui seguenti principi:
 - deve essere sempre favorita e supportata la capacità delle persone e/o piccoli gruppi sociali di affrontare e risolvere i propri problemi;
 - organizzazioni più grandi o di livello superiore possono intervenire solo quando e dove le dimensioni minori o i livelli più bassi non hanno ancora acquisito tale capacità;
 - il ruolo sussidiario e l'azione di supporto da parte delle organizzazioni più grandi o di livello superiore devono essere temporanei; il loro compito basilare deve essere quello di permettere alle persone e/o ai piccoli gruppi sociali di sviluppare auto-gestione ed auto-amministrazione tramite *empowerment* e costruzione di capacità;

- tutti i livelli della società devono migliorare le relazioni tra settori privati e pubblici, attribuendo alle persone ed alle loro comunità la responsabilità di organizzare e gestire direttamente funzioni pubbliche;
 - i sistemi organizzativi devono provvedere ed assicurare coesione ed equità per una *Governance* di "multi-livello", dove relazioni verticali e ruoli tra livelli superiori ed inferiori, tra dimensioni maggiori e minori sono gestite in modo orizzontale secondo una scala di valore, aggiunto dalle rispettive aree di intervento e dalle reciproche azioni;
- k. questi principi vanno applicati ad ogni tipo di sistema organizzativo: politico (nel rapporto tra governi e cittadini), amministrativo (nel rapporto tra istituzioni e cittadini), imprenditoriale (nel rapporto tra un'azienda ed i suoi collaboratori), sociale (nel rapporto tra associazioni, sindacati, comunità diverse e loro aderenti). *Governance* è, quindi, un concetto molto più ampio di quello di governo e si riferisce al processo che coinvolge cittadini, istituzioni formali e quelle della cosiddetta "*società civile*". I cittadini costituiscono il collante sociale di un sistema locale, le istituzioni sono l'espressione delle autorità pubbliche (governi), la società civile è costituita dalle associazioni volontarie dei cittadini, le quali agiscono come "*ponti sociali*". Secondo la letteratura sullo Sviluppo Sostenibile, la *Governance* è un processo basato sulle intrecciate relazioni tra Capitale Istituzionale, Capitale Umano e Capitale Sociale.
- l. la combinazione tra i suddetti tre Capitali sviluppa la Governance territoriale assicurando legittimità di diversi punti di vista, prospettive nei processi decisionali, qualità nei corsi di azione, siano essi programmazione di strategie, pianificazione di iniziative, progettazione e implementazione di interventi specifici, monitoraggio e valutazione di risultati e impatti.

In tale contesto si ritiene importante il ruolo da far svolgere alle Fondazioni bancarie, alla Camera di Commercio, oltre che ad altre istituzioni ed enti pubblici che saranno via via coinvolti nell'attuazione del progetto.

Sono stati avviati incontri con la Cassa Depositi e Prestiti, la quale può giocare un ruolo decisivo, così come è ritenuto importante il coinvolgimento del Distretto rurale e dei Parchi naturali, mentre già esistono forti sinergie con il progetto interregionale sulla valorizzazione turistica della "Via Francigena", itinerario culturale e turistico, che da Canterbury conduce a Roma.

L'obiettivo è quello di unificare a livello locale, sotto il coordinamento della regione, provincia e comunità montana, l'insieme di progetti e di soggetti, in modo da costruire una metodologia da cui derivi un vero e proprio "manuale per l'economia montana", in particolare, con la messa a punto dei processi di governance, per programmi integrati, aventi caratteristiche simili.

Sul piano gestionale, relativamente al patrimonio privato, affidato in enfiteusi ai Comuni, si è coinvolto l'ERP di Massa-Carrara, stante le nuove caratteristiche dello Statuto dell'Ente, che consente interventi anche su immobili a diversa

destinazione di quella residenziale e stante il fatto che la società è partecipata da tutti i Comuni della Lunigiana (evitando in tal modo la costituzione dispendiosa di una STU o altro organismo), quale soggetto pubblico cui affidare la fase attuativa e la gestione delle varie fasi del progetto, ferma restando la titolarità politico-istituzionale in capo alla Comunità Montana. L'ERP, in effetti, può intervenire, in nome e per conto dei Comuni coinvolti, dietro apposito contratto di servizi, nell'assumere la gestione degli immobili, concessi attraverso i contratti di enfiteusi, realizzati con i privati partecipanti al progetto, e può, in nome e per conto dei Comuni e della Comunità Montana, coordinare e gestire alcune fasi attuative del progetto. L'ERP deve definire i contenuti delle gare europee per l'appalto della ristrutturazione e arredo degli immobili, per la commercializzazione e la gestione degli stessi, per l'individuazione del gestore dei "fondi chiusi" relativi alla copertura dei costi non cofinanziati da risorse pubbliche.

Si ritiene, inoltre, importante che la Regione Toscana sostenga un'azione per il rifinanziamento, da parte del Parlamento, del fondo di rotazione per la progettazione (soprattutto per la "progettazione preliminare", la cui contribuzione, grazie alla legge Dini del 1995, era del 100% a fondo perduto, mentre oggi quella parte del fondo non risulta finanziata).

Sta operando una task-force: Regione-Provincia-Comunità Montana, attraverso la creazione di un segretariato tecnico di progetto. La Regione ha incaricato di farne parte alcuni rappresentanti di Sviluppo Toscana, i quali conoscono il progetto avendolo già assistito nelle varie fasi precedenti.

E', oggi, in fase molto avanzata, un accordo circa i percorsi di animazione economica, che coinvolge il GAL Lunigiana, mentre è avviato da tempo il rapporto con le categorie economiche e sociali, al fine di sviluppare nuovi processi occupazionali nelle filiere che saranno attivate grazie al progetto.