

# Economia & Ambiente

## COMITATO SCIENTIFICO

**Rita Levi Montalcini, Premio Nobel; Ilya Prigogine, Premio Nobel**

**Kennet E. Boulding**, prof. ord. nell'Univ. del Colorado

**Barry Commoner**, prof. ord. nel Queens College di New York;

† **Nicholas Georgescu-Roegen**, prof. ord. nell'Univ. di Nashville (USA)

**Emilio Gerelli**, prof. ord. nell'Univ. di Pavia; **Siro Lombardini**, prof. ord. nell'Univ. di Torino

**Romano Molesti**, prof. ord. nell'Univ. di Verona; **Ignazio Musu**, prof. ord. nell'Univ. di Venezia

**Giorgio Nebbia**, prof. emerito nell'Univ. di Bari; **Antonino Zichichi**, Presidente del World Lab

## COMITATO REDAZIONALE

**Sergio Bindi, Silvio Trucco**

DIRETTORE RESPONSABILE: **Romano Molesti**

## Sommario

N. 3 Maggio - Giugno 1998

### ARTICOLI

- E. Ronchi**, *Lo stato dell'ambiente in Italia* . . . pag. 3  
**P. Giuntarelli**, *Inquinamento urbano e politiche ambientali* . . . " 10  
**F. Niccolini** *Economicità e imprenditorialità nei parchi naturali* . . . " 22  
**C. Montesi**, *Religioni ambiente e sviluppo economico* . . . " 27  
**E. Aloj Totaro - L. Napoli - C. Falcone**, *Scarti agrumari come ammendanti agricoli* . . . " 34
- PROBLEMI DI ECONOMIA DELL'AMBIENTE**
- R. Cascinelli**, *Un progetto di risparmio energetico* . . . " 44

### RUBRICHE

- AMBIENTE ECONOMIA E TERRITORIO**  
(C. Giardino)
- Parco Adamello-Brenta: il no della Sat alla funivia Pinzolo - Madonna di Campiglio* . . . pag. 47
- ENERGIA E AMBIENTE** (V. Campetti)  
*Valore energetico dai rifiuti solidi* . . . " 52
- INDUSTRIA E AMBIENTE** (S. Trucco)  
*Con i veicoli a metano meno inquinamento* . . . " 55
- NOTIZIE DI ECONOMIA DELL'AMBIENTE**  
(C. Bascherini)  
*"Ricicla 98" la fiera del recupero e riciclaggio* . . . " 58
- I LIBRI** . . . " 61

*Economia & Ambiente*, rivista bimestrale del «Centro Italiano Studi economici e ambientali»  
Direzione e Amministrazione: via Pratale, 64 - Pisa, Tel. 050/571181, Fax 050/571198  
Redazione di Roma: via Circonvallazione Trionfale, 23; Redazione di Milano: piazza del Carmine, 4  
Redazione di Verona: via Calatafimi, 126.

Condizioni di abbonamento annuale  
Abbonamento ordinario L. 54.000, estero L. 80.000, sostenitore L. 170.000, benemerito L. 270.000  
Prezzo di un fascicolo L. 10.500, arretrato il doppio

C/c postale n. 10568566 intestato a: «Economia & Ambiente» - Via Pratale, 64 - 56100 Pisa  
Gli abbonamenti non disdetti entro il 31 dicembre di ciascun anno si intendono tacitamente rinnovati per l'anno successivo

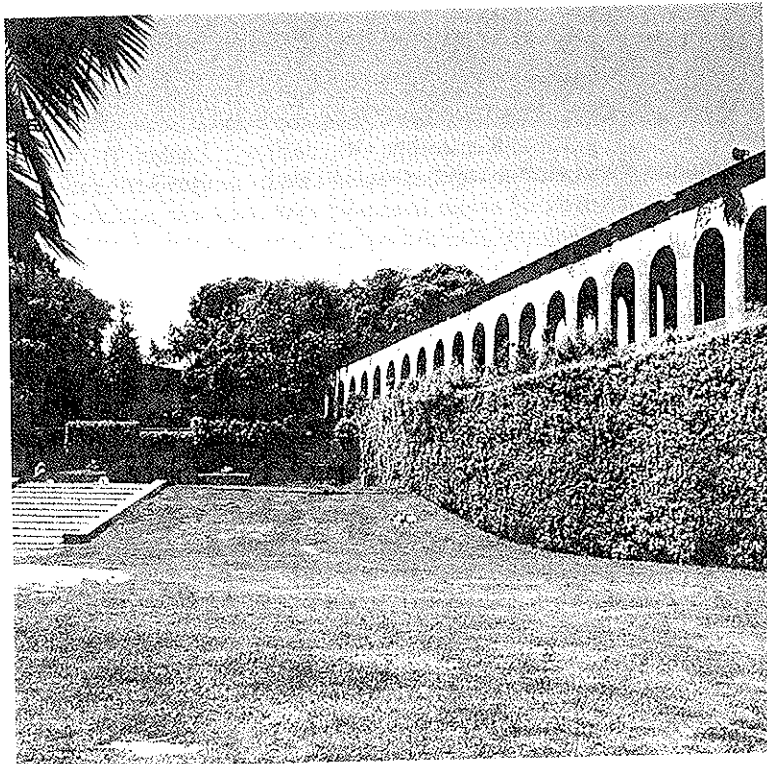
Gli articoli firmati impegnano soltanto la responsabilità dei loro autori

# ECONOMICITA' E IMPRENDITORIALITA' NEI PARCHI NATURALI

*Il ruolo del management e dei meccanismi imprenditoriali  
Il non-profit nell'equilibrio economico-finanziario  
dei parchi naturali*

di

FEDERICO NICCOLINI



*Il giardino Scotto a Pisa*

## **Finalità del parco naturale**

Un parco naturale, come ogni altra organizzazione pubblica, risulta economico quando riesce a raggiungere le proprie finalità istituzionali nel lungo periodo. Tali finalità istituzionali sono sinteticamente schematizzabili, in ordine gerarchico, nelle seguenti:

1. conservazione dell'ambiente naturale, l'obiettivo sovrordinato, definibile anche come "missione organizzativa",
2. educazione ambientale,
3. ricerca scientifica,
4. ricreazione compatibile,
5. promozione allo sviluppo socio-economico, sem-pre compatibile, delle popolazioni locali.

Il raggiungimento delle suddette finalità istituzionali comporta normalmente la produzione di ingenti valori a beneficio della collettività. L'aspetto rilevante sotto il profilo economico-aziendale risiede nel fatto che la maggior parte di tali valori oltre ad essere difficilmente quantificabili e

misurabili, giungono all'utente attraverso meccanismi diversi da quelli di mercato.

### **Orientamento imprenditoriale**

Il fatto che la maggior parte dei beni e dei servizi prodotti da un'organizzazione di gestione di un parco naturale (o più semplicemente "ente parco") non sia negoziabile sul mercato pone l'organizzazione stessa nell'impossibilità di trarre una remunerazione finanziaria diretta dal processo di fornitura di tali beni e servizi alla collettività; ne discende che le potenzialità imprenditoriali degli enti parco risultano fortemente limitate dalla natura del loro processo di erogazione del servizio.

Ciò non significa che l'imprenditorialità e la conseguente determinazione di flussi di autofinanziamento non sia una componente di carattere fondamentale per l'equilibrio economico e finanziario di un ente parco. Risulta, anzi, sempre più indispensabile che molte organizzazioni di gestione di parchi naturali attivino oculature politiche di autofinanziamento per un migliore raggiungimento delle loro finalità istituzionali. Ciò a maggior ragione in un contesto, come quello attuale, di ristrutturazione dei meccanismi di spesa pubblica e di conseguenti tagli alla stessa.

In particolar modo l'offerta di un ben strutturato portafoglio di beni e servizi alla principale categoria di utenti diretti del parco, vale a dire i cc.dd. *ecoturisti*, può essere attuata con indici di redditività più che soddisfacenti sia dalle aziende private che operano all'interno dei parchi sia dalle organizzazioni di gestione dei parchi stessi e generare, in questo secondo caso, risorse finanziarie da investire nel perseguimento delle finalità istituzionali.

### **Contributo "non-profit"**

Un ulteriore fattore che il management dei parchi può coniugare allo sviluppo dell'orientamento imprenditoriale per migliorare sensibilmente l'equilibrio economico - finanziario delle organizzazioni di gestione è costituito dall'attivazione dei meccanismi *non-profit*.

L'inserimento di fattori di produzione e di logiche di azione di tipo *non-profit* all'interno degli enti parco può determinare notevoli effetti positivi sulla funzionalità organizzativa degli enti stessi in virtù

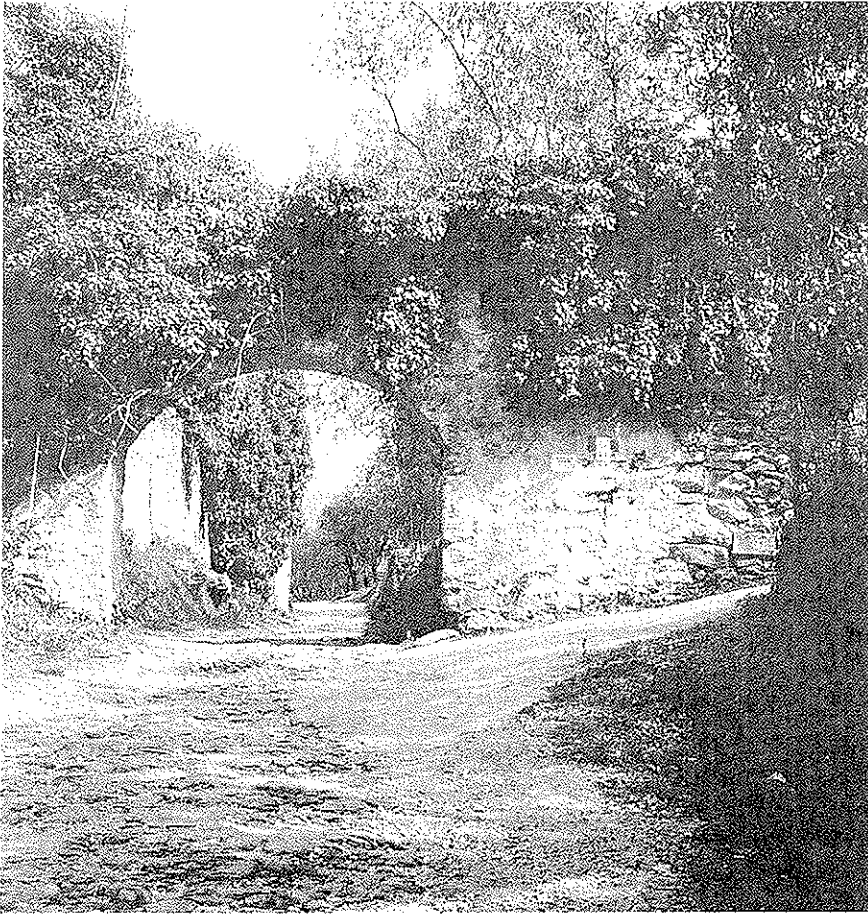
di quanto segue.

L'ente parco, anzitutto, viene a disporre di una quantità di risorse (soprattutto umane) a prezzo inferiore di quello di mercato; tale disponibilità, in contesti come quello italiano, consente talvolta di sopperire parzialmente ad eventuali condizioni di finanziamenti pubblici inferiori rispetto al fabbisogno finanziario degli enti parco e di personale di ruolo ridotto rispetto alle piante organiche previste.

Grazie all'apporto *non-profit* possono, poi, essere attivati o consolidati alcuni meccanismi di funzionamento organizzativi, basati sul coinvolgimento del personale, sull'identificazione negli obiettivi organizzativi del parco, sullo sviluppo di un senso di missione e via dicendo, che consentono di superare alcune delle rigidità e delle inefficienze tipiche delle organizzazioni burocratiche e di addivenire ad una conduzione maggiormente snella e manageriale dell'ente parco; i volontari agiscono, infatti, con motivazioni etiche di tipo ecologico, condividono gli obiettivi organizzativi, sono propensi a forme di collaborazione basate sulla comunicazione di tipo trasversale e sulle relazioni di carattere non-competitivo, si fanno talvolta promotori - attraverso un approccio di tipo *bottom-up* - di piccole idee ed innovazioni che contribuiscono in modo determinante al continuo miglioramento organizzativo.

E' stato, al riguardo, constatato che quei managers dei parchi che sono riusciti a gestire un rilevante apporto *non-profit*, grazie all'attuazione di oculature soluzioni organizzative capaci di massimizzare i vantaggi e minimizzare gli inconvenienti che sono fisiologicamente associati al coinvolgimento dei volontari, hanno conferito un notevole impulso positivo alla funzionalità delle organizzazioni da essi gestite.

Per alcuni enti parco, attraverso i processi descritti, è stato determinato un lento cambiamento di estremo interesse sotto il profilo organizzativo che è giunto a coinvolgere la stessa natura degli enti interessati: struttura e cultura organizzative, logiche di azione, meccanismi di funzionamento, rapporti interorganizzativi e fattori di produzione di tali enti parco si sono modificati passando da quelli tipici della sfera delle organizzazioni pubbliche ad altri di natura sostanzialmente ibrida tra il pubblico e il *non-profit* al punto che anche le stesse organizzazioni si presentano come ibride tra il pubblico ed il *non-profit*.



Scorcio di una strada in prossimità della Certosa di Calci

### Approccio manageriale

Occorre, poi, rilevare che la differenza riscontrabile nei livelli di economicità raggiunti dai diversi parchi naturali è spesso fortemente correlata al livello di managerialità rinvenibile nella conduzione dell'organizzazione di gestione ed in particolare al corretto sviluppo del *processo di management*. All'interno di tale processo, la fase di pianificazione strategica deve essere impostata sulla base di alcuni principi di gestione, i quali, benché siano in gran parte mutuati da quelli validi per tutto il settore pubblico, risultano modificati per alcune loro linee fondamentali in funzione della particolare natura organizzativa dell'ente parco. Tra questi principi i più importanti sono i seguenti:

- . organizzazione guidata dalla missione,
- . ente parco come catalizzatore,
- . attenzione ai risultati,
- . collaborazione,

. apertura alle esigenze degli utenti.

L'ultimo principio è quello che deve essere adottato con maggiori cautele e con sensibili modifiche rispetto a quanto avviene nel settore privato, al fine di evitare che il trasferimento di tale principio ai parchi naturali non apporti disfunzioni maggiori di quelle generate dalla prospettiva burocratica, spesso chiusa in un'ottica interna, che dallo stesso è modificata.

Al riguardo, anche le eventuali *Politiche della Qualità Totale* fondate su tale principio devono essere sviluppate con le dovute modifiche, al punto che è opportuno definirle *Politiche della Qualità Totale Modificate (Reformed Total Quality Management)*.

Sempre per quanto riguarda la fase di pianificazione è, poi, auspicabile che ai consueti strumenti di natura urbanistico-territoriale e socio-economica, sia affiancata

una maggiore diffusione di altri strumenti di pianificazione di tipo manageriale, quali il *Piano Strategico* e il *Piano Operativo*, il cui utilizzo sistematico e effettuato solo in poche nazioni (quali, ad esempio, gli Stati Uniti). E', inoltre, necessario che chi è deputato alla *direzione* dei parchi naturali possieda alcune caratteristiche come la formazione interdisciplinare e l'atteggiamento di tipo *problem-solving*, quest'ultimo indispensabile per superare alcune pressioni disfunzionali presenti in numero ed intensità superiore a quanto mediamente riscontrabile negli altri comparti della Pubblica Amministrazione.

### Struttura organizzativa

Occorre, poi, rilevare come la presenza, a livello nazionale, di modelli strutturali centralizzati

(come quelli degli Stati Uniti e dell'Australia) o di unità operative centrali di tipo specialistico o monosettoriale operanti all'interno di modelli frazionati, oltre a garantire considerevoli vantaggi in termini di maggior efficacia ed efficienza (grazie a fenomeni assimilabili ad economie di scala derivanti dalla risoluzione di alcune tipologie di problemi comuni a molti dei parchi naturali), risulta condizione fondamentale per raggiungere un soddisfacente livello medio di attuazione delle soluzioni descritte, vale a dire approccio manageriale, apporto *non-profit* e orientamento imprenditoriale.

### Cenni alla situazione italiana

Per quanto riguarda i parchi nazionali italiani i tempi per il raggiungimento di un soddisfacente livello medio di sviluppo degli interventi prospettati sembrano essere ancora lunghi o comunque vincolati all'attuazione sistematica di alcune precise soluzioni organizzative, prime tra tutte quelle rivolte alla formazione dei dipendenti e ad espletare un'azione sulla cultura organizzativa.

Allo stato attuale il solo Parco Nazionale d'Abruzzo coniuga un approccio di gestione di tipo

manageriale ad un indice di autofinanziamento superiore al 10% ed a un monte-ore lavorative del personale volontario dello stesso ordine di grandezza di quello del personale stipendiato di ruolo.

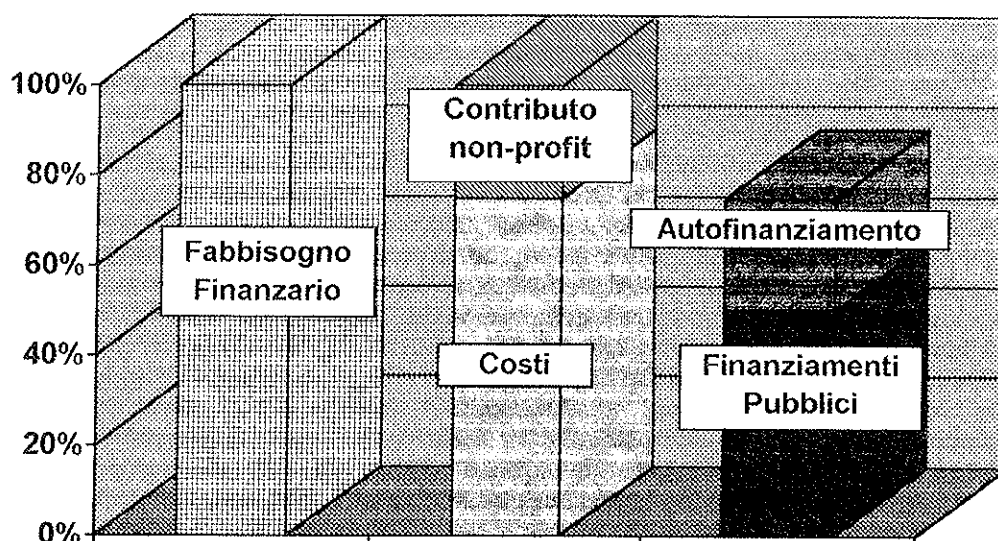
### Effetti sull'equilibrio economico e finanziario

Interessanti sono, infine, i riflessi che tali interventi possono avere sull'equilibrio finanziario degli enti di gestione dei parchi naturali. Un ente che sia gestito sulla base dei corretti criteri di managerialità ha la possibilità di raggiungere soddisfacenti livelli di economicità anche con un finanziamento pubblico dimezzato rispetto al reale fabbisogno finanziario.

Attraverso l'apporto del *non-profit* è, infatti, possibile contrarre i costi senza influenzare negativamente la funzionalità organizzativa, fino - in alcuni casi - a coprire il 20 - 25 % dello stesso fabbisogno.

Un'ulteriore 25 - 30% può, invece, essere coperto attraverso le politiche di autofinanziamento (vedi grafico allegato).

### Equilibrio di bilancio



In sintesi, l'azione congiunta dei seguenti elementi:

- lo sviluppo di un moderato orientamento imprenditoriale e delle politiche di autofinanziamento ad esso associate;

- l'avvicinamento dell'ente parco alla realtà organizzativa *non-profit*;

- la gestione manageriale dell'ente parco e la predisposizione di un corretto processo di management fondato su quei principi di gestione, spesso ispirati alla realtà privata, capaci di consentire il superamento di molti dei vincoli e delle disfunzioni

associate al paradigma di funzionamento burocratico, pur rimanendo nella logica del servizio pubblico (l'unica capace di massimizzare i benefici generati dai parchi a favore della collettività), sembra rappresentare - allo stato attuale - la soluzione più efficace, sia al fine di armonizzare lo spesso precario equilibrio finanziario dei parchi naturali, sia al fine di permettere un efficace raggiungimento delle finalità istituzionali e quindi di migliorare l'economicità della gestione dei parchi stessi.

**Federico Nicolini**