



foto Ti-press / Francesca Agosta

## La farfalla e la tempesta

### 1. Sviluppo sostenibile come nuovo paradigma conoscitivo

Lo sviluppo sostenibile è stato considerato dal Gruppo di lavoro come uno dei principi generali di riferimento. La sua definizione e in particolare il rapporto tra sostenibilità e competitività hanno dato adito a molte discussioni e provocato molte reazioni durante la consultazione.

Per evitare di cadere in contrapposizioni sterili è forse utile collocare il concetto di "sviluppo sostenibile" e delle basi teoriche che lo sostengono nell'evoluzione generale dell'approccio scientifico: in tutti i campi si è passati da una relazione lineare di causa-effetto a una relazione circolare, sistemica, necessaria per capire e analizzare la complessità.

Questa rivoluzione metodologica ha provocato cambiamenti in tutti i campi della conoscenza: in psichiatria si è superato il modello di causa-effetto (il trauma infantile che provoca la nevrosi), per considerare il contesto familiare, sociale, l'interazione tra il soggetto e il suo ambiente, inteso nel suo significato più ampio.

Le scienze informatiche tentano di mettere a punto modelli di simulazione che possano prevedere l'evoluzione di un sistema complesso, quando anche solo uno dei fattori si modifica. Si dice con una immagine che il battito d'ala di una farfalla a New York provoca la tempesta a Tokyo. Basta un larice sul S. Bernardino a provocare il black-out energetico in tutta Italia.

Lo "sviluppo sostenibile" si inserisce in questo cambiamento generale di paradigma: uno sviluppo è sostenibile se i tre campi principali (economico, sociale, ambientale) sono in equilibrio e è in grado di soddisfare i bisogni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future.

### 2. Sviluppo sostenibile e sviluppo competitivo

Una prima chiarezza va fatta sottolineando che le due definizioni non sono in contraddizione, ma si riferiscono a contesti differenti. Sarebbe infatti riduttivo considerare solo la componente ambientale dello sviluppo sostenibile o la componente economica dello sviluppo competitivo. Nella realtà ogni sviluppo che voglia avere successo, cioè produrre benessere in modo duraturo, deve considerare le tre componenti, economica, sociale e ambientale.

Parliamo di sviluppo sostenibile quando in un contesto dato i tre fattori sono in equilibrio dinamico e non si sviluppano uno a scapito dell'altro.

Parliamo di sviluppo competitivo, in un confronto tra contesti, se le tre componenti (economica, ambientale e sociale) sviluppano una dinamica in grado di sostenere la competitività con altre regioni.

Si può parlare di complementarità in quanto si tratta dell'equilibrio tra tre componenti vista dall'interno o considerata nel confronto o nella competitività con altre regioni.

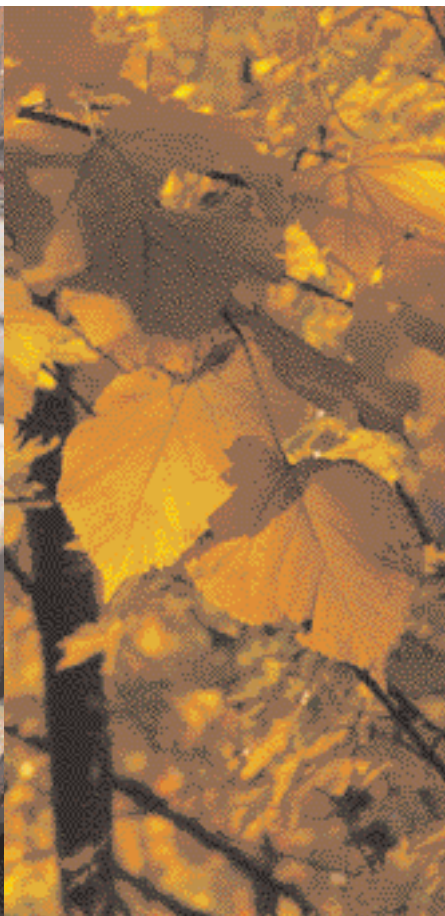
Il Festival del Film di Locarno può essere visto come elemento dello sviluppo sostenibile del Locarnese (equilibrio tra beneficio culturale, ricadute economiche, carico ambientale prodotto dal traffico e dal rumore), oppure come elemento di competitività rispetto a altre regioni del Cantone o altre città che offrono festival (come potrà acquisire prestigio culturale, attirare giornalisti e pubblico, garantirsi finanziamenti e sponsor in confronto, concorrenza con gli altri Festival in Svizzera e all'estero).



foto Ti-press / Francesca Agosta

**Mauro Martinoni,**  
Ufficio degli studi  
universitari

«In tutti i campi si è passati da una relazione lineare di causa-effetto a una relazione circolare, sistemica.»



### 3. Implicazioni per la definizione degli indirizzi prioritari

Il Rapporto degli indirizzi deve indicare alcuni indirizzi prioritari nei quali il Cantone intende investire per garantire anche nel futuro il benessere dei cittadini.

Parlare di indirizzi in un'ottica di sviluppo sostenibile significa tener conto della continua interconnessione dei vari settori e la necessità di imparare a gestire progetti complessi.

Si parla di progetti proprio per indicare l'aspetto dinamico e la necessità di far convergere su obiettivi comuni.

Questo significa in generale il superamento delle soluzioni settoriali e per l'amministrazione statale il superamento del dipartimentalismo: la salute si migliora magari di più diminuendo le immissioni nocive nell'ambiente, che non aumentando il numero dei ricoveri ospedalieri. Le competenze matematiche di un allievo non migliorano aumentando le ore di lezione, ma creando condizioni generali che garantiscano uno sviluppo equilibrato e la possibilità di concentrare le proprie energie sull'apprendimento (prevenzione della dipendenze da sostanza, sostegno alla famiglia ecc.). Il "più dello stesso", che si tratti del traffico, dei posti in ospedale o delle ore di lezione, porta di solito alla catastrofe.

La gestione per progetti, superando le divisioni dei Dipartimenti, funzionali per l'Amministrazione cantonale, ma arbitrarie per la complessità della realtà su cui si vuole incidere, implica un cambiamento molto difficile da perseguire. Sembra infatti più semplice, e lo era nel modello lineare di rapporti causa-effetto, affidare un compito a un ufficio di un determinato dipartimento. Concentrarsi sul progetto vuol dire confrontarsi costantemente con i bisogni della popolazione, sulle conseguenze sull'ambiente, sulle implicazioni per l'economia. L'organigramma, la definizione esatta delle competenze vanno in secondo piano: si devono creare strutture effimere al servizio del progetto e non strutture di potere che vogliono asservire il progetto alle logiche burocratiche.



**«Concentrarsi sul progetto vuol dire confrontarsi con i bisogni della popolazione, sulle conseguenze sull'ambiente, sulle implicazioni per l'economia.»**

#### 4. Come si misura lo sviluppo?

Nella gestione amministrativa tradizionale l'attività di un ufficio veniva misurata con la conformità al regolamento: nella gestione multisettoriale di un progetto la valutazione e il controllo politico devono cambiare. Misurare gli obiettivi di un progetto e il loro raggiungimento è molto più complesso che misurare la conformità con un regolamento.

Come in altri settori - la produzione aziendale, la formazione universitaria, la sanità - si pone il problema della misura dei risultati conseguiti. Come sempre quando si tratta di misurare situazioni complesse, spesso qualitative, ci si deve accordare su alcuni parametri, su alcuni indicatori semplici e misurabili o descrivibili in modo da ottenere un massimo di oggettività con un minimo di investimento. Gli esami scolastici ne possono essere l'esempio più semplice e conosciuto.

Proprio per la concezione sistemica del nuovo paradigma diventa chiaro che la misura è parte del processo e lo influenza: se negli obiettivi proclamo che è importante la comprensione dell'orale nell'insegnamento del francese, ma faccio la selezione con un dettato, diventa evidente che la misura prevale sull'obiettivo dichiarato e lo modifica.

La Confederazione e alcuni cantoni già hanno formulato scale, definito indicatori, creato uffici per misurare lo sviluppo e certificare la sua "sostenibilità".

E' una conseguenza necessaria che necessita molta coerenza e molto buon senso: bisogna evitare di credere che l'indicatore sostituisca il processo misurato - quanto danno hanno fatto gli psicologi con la misura dell'intelligenza, il famoso QI -, evitare di aprire nuovi uffici e nuove procedure burocratiche, nuovi formulari, nuovi centri di potere...

Lo sviluppo sostenibile, essendo parte di un cambiamento radicale di paradigma, deve trovare forme nuove anche per la sua implementazione e per la misura del raggiungimento degli obiettivi. ■

foto Ti-press / Davide Agosta



foto Ti-press / Danilo Chiocca



foto Ti-press / Samuel Golay

foto Ti-press / Ely Riva

**Il tema**

L'analisi

Congiuntura

La ricerca

Libri e riviste