

Corso di giornalismo ambientale "Laura Conti"

ECONOMIA E MARKETING DEI PRODOTTI DI QUALITA': il caso delle risorse forestali

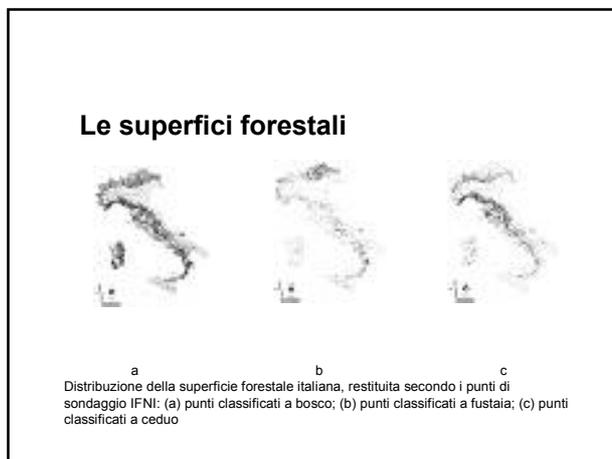
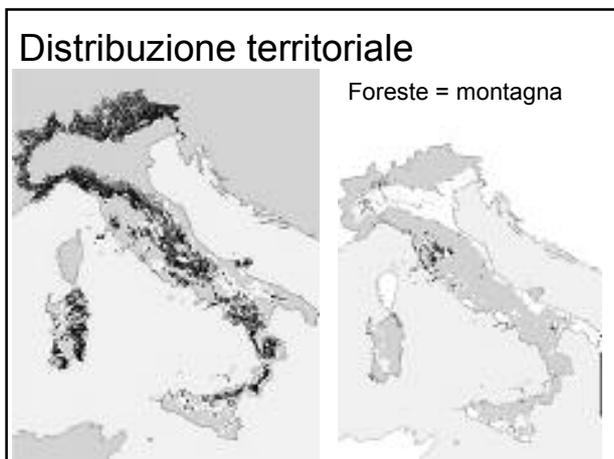
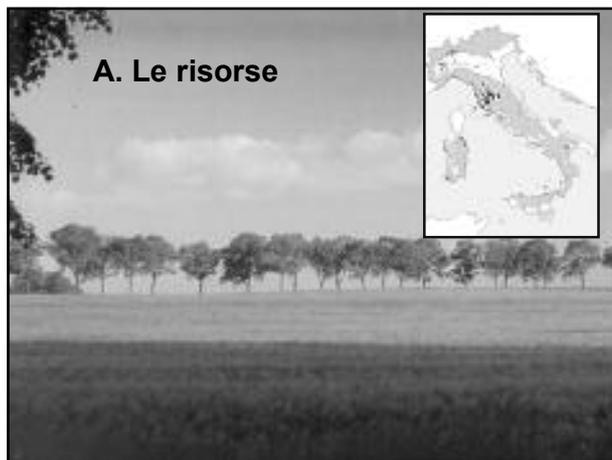
Davide Pettenella

Dipartimento Territorio e Sistemi Agro-forestali
Università di Padova

davide.pettenella@unipd.it

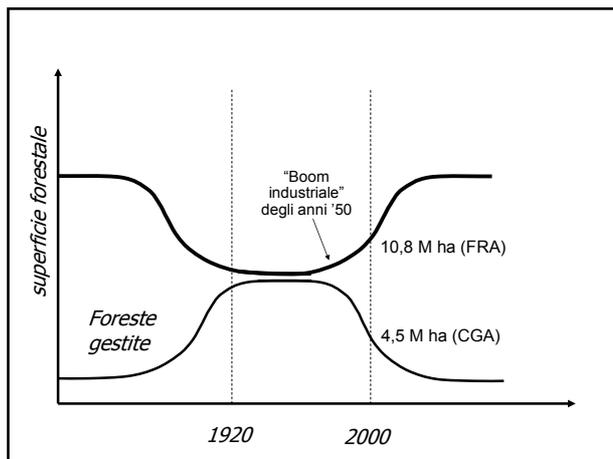
Organizzazione della "lezione"

- A. Le risorse
- B. Condizioni del mercato
 - Prelievi*
 - Cambiamenti strutturali*
- C. Linee d'azione
 - Direct marketing*
 - Politiche di public procurement*
 - Integrazione turismo-foreste*
 - Politiche energetiche*
 - Semplificazione amministrativa e outsourcing*
 - Politiche di marchio*



I dati sulla superficie forestale

Fonti:		
1. IFNI (1985)	8,6	M ha
2a. ASF-ISTAT (1985)	6,4	M ha
2b. ASF-ISTAT (1999) (di cui 0,2 M ha di macchia)	6,8	M ha
3. CGA-ISTAT (1990)	5,6	M ha
4. Corine land cover (1996)	7,2 M ha 9,7 M ha (formaz. minori)	
5. FRA (2000)	10,8	M ha
6. CGA-ISTAT (2000)	4,5	M ha



Elementi caratterizzanti

- concentrazione in territorio montano e collinare (95,0%)
- circa un quarto delle aziende agrarie ha boschi
- grande diffusione di cedui (57%), anche se in gran parte invecchiati

Struttura fondiaria:

- forte presenza della proprietà pubblica (40,0%), soprattutto comunale
- fustaie in prevalenza pubbliche (52%)
- circa 660.000 aziende con boschi; superficie media: 7,1 ha; grande quantità di piccolissime proprietà (aziende?)

In sintesi:

→ mancato adeguamento strutturale nella proprietà privata (un'organizzazione fondiaria ancora collegata all'autoconsumo aziendale)

+ una proprietà pubblica ancora ben lontana da una gestione ottimale

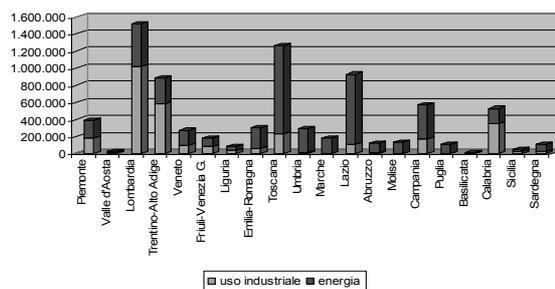
Una nuova tipologia di proprietario privato: il **"proprietario lontano"**

→ necessità di un sistema di servizi alla gestione e commercializzazione

B. Condizioni di mercato



Prelievi in Italia (2000): 7,9 M mc



Un processo di "specializzazione" dell'offerta dell'Appennino

	uso industriale	energia	totale
Piemonte	182.682	207.562	390.244
Valle d'Aosta	8.105	16.578	24.683
Lombardia	1.022.052	490.823	1.512.875
Trentino-Alto Adige	583.750	304.485	888.235
Veneto	94.743	176.844	271.587
Friuli-Venezia G.	81.204	100.324	181.528
Liguria	34.161	50.003	84.164
Emilia-Romagna	57.773	248.800	306.573
Toscana	230.956	1.031.684	1.262.640
Umbria	10.311	277.382	287.693
Marche	1.668	182.549	184.217
Lazio	103.690	823.838	927.528
Abruzzo	6.009	115.471	121.480
Molise	3.250	131.539	134.789
Campania	165.821	401.508	567.329
Puglia	476	103.736	104.212
Basilicata	50	5.335	5.385
Calabria	353.720	172.170	525.890
Sicilia	21.843	25.889	47.732
Sardegna	19.531	91.104	110.635
Italia	2.981.795	4.957.624	7.939.419

uso industriale		
Nord	1.972.536	66,2%
Calabria	353.720	11,9%
altre	655.539	22,0%
Italia	2.981.795	100,0%

Una offerta appenninica "spiazzata" dall'andamento del mercato

- Venir meno della domanda di traverse
- Venir meno della domanda di paleria grossa

Problemi strutturali

- Crescita della domanda di assortimenti di qualità di latifoglie di pregio
- Crescita della domanda di legname per pannelli

Problemi di dispersione

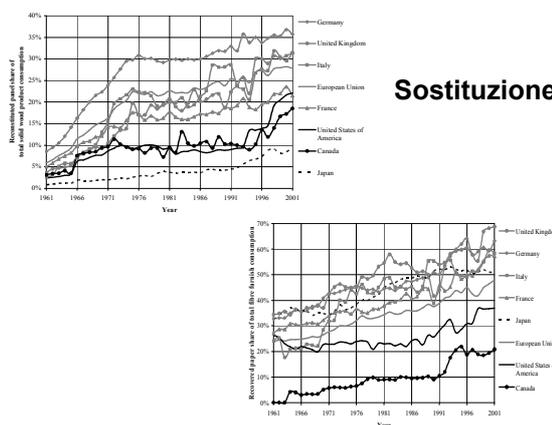
Problemi di scala

- Crescita della domanda di legna ad uso energetico

Cambiamenti strutturali nel mercato del legno italiano

- Sostituzione materie prime
- Concentrazione e internazionalizzazione delle imprese
- Concentrazione delle fonti di approvvigionamento nell'arboricoltura
- Delocalizzazione (de-industrializzazione)
- Liberalizzazione dei mercati, con eliminazione delle barriere non tariffarie
- Corporate Social Responsibility (CSR)

Sostituzione



Processi di sostituzione

Residui forestali → residui secolari → prodotti finali riciclati

(2002)

	Consumo medio giornaliero	Consumo medio annuo l.recupero	Note
1° produttore italiano di p.particelle	5.000 ton	1,8 M ton	100% di legname di recupero; 40% dall'estero (F,CH,G)
2° produttore italiano di p.particelle	Prezzo in fabbrica legname post-impiego (riciclato) ≈ 0 Euro/ton	00 ton	60% di legname di recupero sul totale utilizzato
1° produttore italiano di MDF	3.000 ton (?)	?	70% di legname di recupero sul totale utilizzato per produrre p.particelle

L'Italia è il più grande importatore europeo di legna da ardere e scarti di legno

• Legna da ardere	: 600.000 mc	25,5 M \$
• Carbone da legna	: 41.000 ton	10,4 M \$
• Chips	: 1.330.000 mc	19,8 M \$
• Scarti	: 820.000 mc	21,7 M \$

(dati FAO-2002)

Concentrazione e internazionalizzazione delle imprese

- Stora (S) + Enso (Fin);
- UPM Kymmene (Fin) + Champion International (USA);
- Norske Skog (N) + Sodra (S)
- SCA (S) + Grange (S)

	Fatturato (Mld lire 1998)	Superficie forestale (M ha)	Segherie	Addetti
International Paper	45.000	3,1*	50	n.d.
Weyerhaeuser	20.000	2,2**	34	35.800
UPM-Kymmene	16.400	0,9	9	32.000
StoraEnso	12.500	0,9	19***	40.000
Södra	1.650	1,7****	6	2500

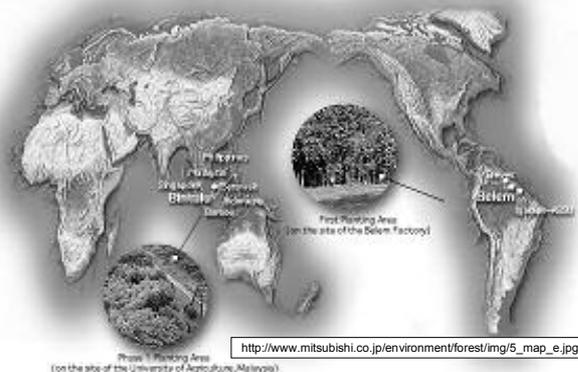
* a cui possono essere sommati 0,8 M ha di piantagioni di pino radiata in proprietà in Nuova Zelanda
 ** a cui vanno sommati 11 M ha in concessione in Canada
 *** con una capacità produttiva di 5 M mc di segati/anno
 **** dei membri associati

Confronto tra il valore delle produzioni di alcuni Stati e delle TNCs

Paese/TNC	Mld US\$	Paese/TNC	Mld US\$
USA	1.722.0	Sweden	109.4
Germany	977.0	Mitsui	109.4
Italy	559.0	Itochu	108.7
UK	487.7	Mitsubishi	107.1
Japan	407.0	Exxon	100.7
France	222.0	General Electrics	100.5
Netherlands	163.0	South Korea	100.4
General Motors	161.3	Toyota Motor	99.7
Daimler Chrysler	154.6	Royal Dutch / Shell	93.7
Brazil	151.0	
Ford Motor	144.4	United Nations (regular annual budget)	1
Wal-Mart Stores	139.2		
Canada	121.3		
Spain	113.0		

Fonte:
<http://www.globalpolicy.org/soecon/tncs/tncstat2.htm>

Attività forestali del Gruppo Mitsubishi all'estero



Piantagioni forestali della Shell

Paese	Area, intervento
Cile	33.000 ha eucalitto, produzione paste
Congo	17.000 ha eucalitti tondame e tondelli per paste
Nuova Zelanda	24.000 ha p.radiata, tondame e tondelli per paste
Uruguay	30.000 ha eucalitti, tondame e tondelli per paste per export in Europa

Mather 2000: 31 cit. da Weber 2002

Deforestazione: 14, 2 Milioni di ettari distrutti ogni anno (sec. FAO)

Commercio internazionale di legname illegale

Fenomeno in crescita (Paesi tropicali ma anche Est Europa)

- Un decimo del commercio internazionale è alimentato da tagli illegali per un valore di 150 Mld \$/anno (OECD Environmental Outlook, 2001)
- Almeno 50% dei prelievi nel bacino amazzonico, Africa centrale e sud-est asiatico è illegale (Royal Institute of International Affairs, 2002)
- Le responsabilità dell'Italia:
 - 6° importatore mondiale di legno
 - 2° importatore europeo di legno
 - 1° importatore di legno dai Balcani e sud Europa
 - 2° importatore europeo di legno tropicale

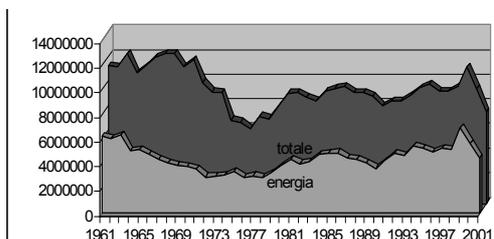
Il quadro congiunturale

Guardando i problemi dal punto di vista dei produttori interni di materie: condizioni molto negative

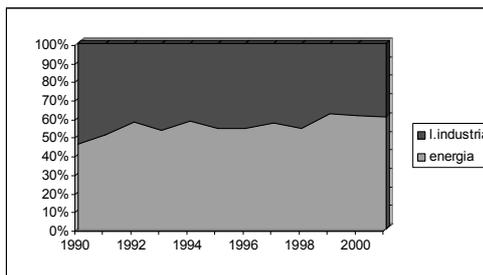
- Euro forte (< costo importazioni)
- Stagnazione produzione industriale
 - ← stagnazione domanda interna
 - ← contrazione export
- Delocalizzazione

**Il mercato italiano:
aumenta la produttività potenziale,
i prelievi sono stazionari**

Prelievi in Italia (1961-2001)



**Un processo di "despecializzazione"
Ripartizione prelievi
(1990-2001)**



C. Linee d'azione

pensando ai boschi italiani...

Difficile reggere la concorrenza con i grandi produttori o i paesi in transizione

Quindi: strategie di nicchia

Fattori di differenziazione:

non tanto legati alla tipicità, quanto:

- alle modalità di organizzazione del processo,
- alla prossimità dei consumatori alla produzione,
- alla qualità della gestione ambientale



Differenziare un prodotto/servizio

- Per innovazione assoluta
- Per innovazione incrementale
- Per differenziazione soggettiva

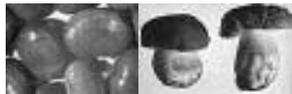
Direct marketing



Le "filiere corte"

Mercati "verdi" in espansione:

- Bio-ingegneria: castagno, larice, robinia, pino
- Bio-edilizia e bio-architettura
- Contenitori, *packaging*
- Prodotti forestali non legnosi



Integrazione turismo-foreste



Autunno: vedere tutti i colori, non solo il verde. In autunno, le foglie delle piante si colorano di rosso, giallo, arancione, verde scuro. Il colore delle foglie dipende dalla quantità di clorofilla che le foglie contengono. La clorofilla è un pigmento verde che si trova nelle foglie delle piante. In autunno, la clorofilla si degrada e si rivelano i colori delle foglie. Questo è il motivo per cui le foglie delle piante si colorano di rosso, giallo, arancione, verde scuro in autunno.

Politica delle energie rinnovabili

Impieghi energetici

- Impianti termici a piccola scala (fino a 150 kW)
- Impianti termici a media scala (fino a 500 kW), anche in mini-reti
- Impianti termici a grande scala con rete di teleriscaldamento
- Produzione di sola energia elettrica a media e grande scala

Un esempio: la Calabria

Entro la fine del 2004: 80 MWe di potenza installata in centrali a biomassa

Fabbisogno: 1,4 M t (2,8 M mc di legna)

localizzazione	MW	Fabbisogno legno (t)	uso industriale energia			
			energia	totale		
			Piemonte	182.682	207.562	390.244
			Vale d'Aosta	8.105	16.576	24.683
			Lombardia	1.022.052	490.823	1.512.875
Rende RC	12-14	140.000	Trentino-Alto Adige	583.750	304.465	888.235
			Veneto	94.743	176.844	271.587
Crotona	20 + 20	250.000	Friuli-Venezia G.	81.204	100.324	181.528
			Liguria	34.161	50.003	84.164
			Emilia-Romagna	57.773	248.800	306.573
Cutro	20?	250.000	Toscana	230.956	1.031.684	1.262.640
			Umbria	10.311	277.382	287.693
			Marche	1.688	182.540	184.217
Strongoli CN	10	250.000	Lazio	103.690	823.838	927.528
			Abruzzo	6.009	115.471	121.480
			Molise	3.250	131.539	134.789
			Campania	166.821	401.508	567.329
			Puglia	476	103.736	104.212
			Basilicata	50	5.335	5.385
			Calabria	393.720	172.170	525.890
			Sicilia	21.843	25.888	47.732
						6.635
						4.419

Il gigantismo di alcuni progetti rischia di compromettere l'interesse ad una impiego che - in altra scala - ha elementi di convenienza

Politiche di Green public procurement

Effetti diretti
17% del PIL = domanda del settore pubblico

Effetti indiretti:
Dal 20 a 40% degli investimenti dipendono da scelte del settore pubblico:



I campi di applicazione

Dalla checklist del manuale GPP della Provincia di Cremona (Progetto Life)

1. Erogazione servizi (3/31)
2. Acquisto beni di consumo (5/15)
3. Acquisto beni durevoli (6/8)
4. Gestione e manutenzione degli edifici (13/13)
5. Realizzazione opere pubbliche (3/3)

I campi di applicazione

1. Erogazione servizi (3/31)	Smaltimento e raccolta rifiuti	*
	Discarica rifiuti ingombranti	*
	Affissione e pubblicità	**
2. Acquisto beni di consumo (5/15)	Cancelleria	***
	Materiali di consumo per elettronica	***
	Materiale edile	***
	Concimi	*
	Materiale manutenzione strade	*
3. Acquisto beni durevoli (6/8)	Mobili	***
	Arredi seggi elettorali	**
	Arredi uffici	***
	Arredi urbani	**
	Attrezzature e utensili	*
	Attrezzature ricreative	**
4. Gestione e manutenzione degli edifici (13/13)	Tutti i settori per gli aspetti connessi all'arredo e ai consumi energetici	**
5. Realizzazione opere pubbliche (3/3)	Tutti i settori per gli aspetti connessi al legno nella bioarchitettura-bioedilizia	**

Alcuni esempi

- Prodotti cartari con carta riciclata (ECF, TCF, ...)
- arredo uffici con prodotti certificati FSC (Regione Toscana realizzazione Consiglio Regionale; Centro Ecologia Alpina Monte Bondone (TN); ARPA Piemonte = bando in corso di predisposizione per fornitura arredi)
- Impianti in legno per parchi-giochi e arredo urbano (no impregnazione CCA)
- CLEA: *Costruzione in Legno per Emergenze Abitative* (IVALSA – ARSIA Toscana)
- Barriere fono-assorbenti in legno
- Impianti in legno per Olimpiadi invernali a Torino
- Energia termica da impianti a biomasse legnose
- Pali per vigneti
- Pali ed altre infrastrutture ad uso navale e marittimo certificati

Libri per le foreste

Fulvio Abbate, Edoardo Albinati, Niccolò Amanniti, Stefano Benni, Veronica Bonelli, Riccardo Brun, Filippo Casaccia, Giovanni Dal Ponte, Gudrun Dalla Via, Sandrone Dazieri, Andrea De Carlo, Giancarlo De Cataldo, Luciano De Crescenzo, Erri De Luca, Otto Gabos, Girolamo De Michele, Maria Ida Gaeta, Kuki Gallmann, Rudi Ghedini, Carlo Grande, Angelo Ferracuti, Francesca Ferrua, Rosetta Loi, Maurizio Maggiani, Dacia Maraini, Silvia Mucci, Aldo Nove, Lorenzo Pavolini, Sandra Petrigiani, Stefano Piazza, Fernanda Pivano, Gianpaolo Racca, Enrico Rammert, Lidia Ravera, Ugo Riccarelli, Francesca Sanvitale, Beppe Sassu, Gabriella Sica, Enzo Siciliano, Sandro Veronesi, Wu Ming, Dario Voltolini.

Ancient Forest Team
GREENPEACE

Città amiche delle foreste

Comune di Roma
Comune di Bologna
Comune di Livorno
Comune di Ravenna
Comune di Urbino
Comune di Crema
Comune di Pesaro
Comune di Modena

Comune di Urbania
Comune di Fano
Comune di Rimini
Comune di S. Arcangelo di Romagna
Comune di Genzano
Comune di Colleferro
Comune di Lanuvio
Comune di Nemi
Comune di Palestrina
Comune di Spongano.....

Il mercato delle quote di C (Protocollo di Kyoto)

- L. 120/2002 ratifica del Protocollo e conseguente "**Piano nazionale di riduzione dei gas serra**"
- Delibera del CIPE n. 123 del 19 dicembre 2002 (revisione delle linee d'azione già avviate con la Delibera Cipe del 19 novembre 1998): "Linee Guida per le **Politiche e le Misure Nazionali di Riduzione** delle Emissioni dei Gas Serra"
- **Attuazione della Direttiva 87/2003** con il ddl comunitario 2004, approvato oggi dal Consiglio dei Ministri
- Piano dettagliato di **attuazione della Delibera CIPE 123** (bozza)

Mercato delle quote

Definizione di un tetto
(obbligo) di emissione



Allocazione



Creazione di un
mercato di scambio
delle quote

Chi deve rispettare certi
obblighi compra delle quote



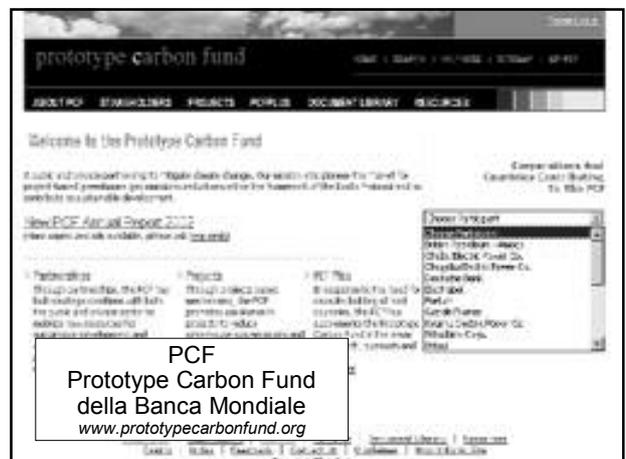
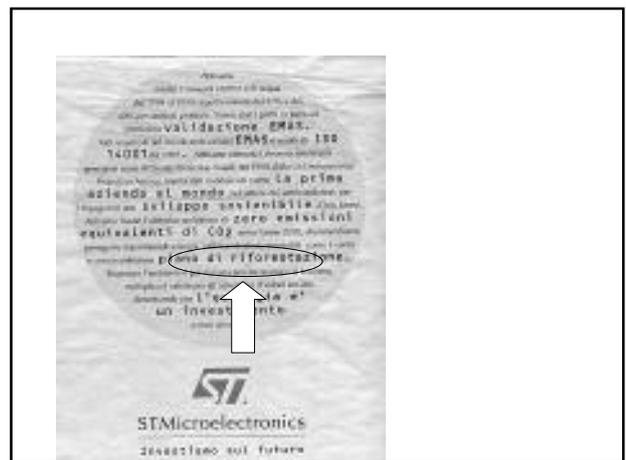
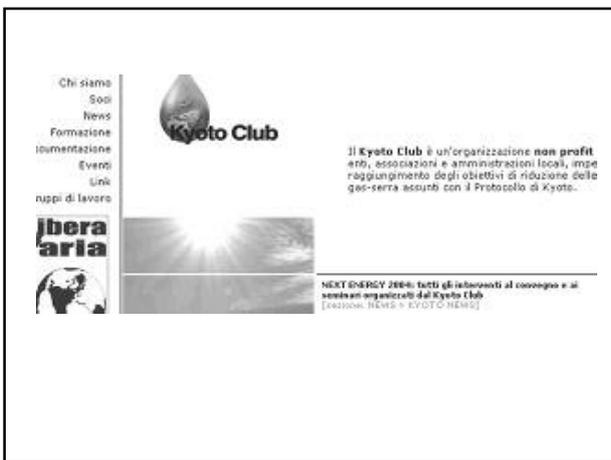
Chi fa investimenti di
riduzione delle emissioni
vende le relative quote

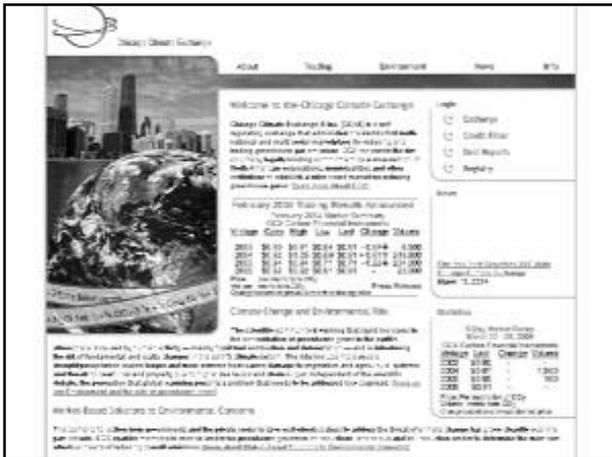
Come si va organizzando il mercato?

- Unico strumento operativo vincolante: mercato UE delle quote di emissione ← investimenti agro-forestali per ora esclusi
- Nel futuro: “Mini-Kyoto”? Tre opzioni “forestali”
 - “*afforestation-reforestation*”
 - Gestione forestale (15% del dato inventariato)
 - *Clean Development Mechanism* (CDM)
- Rimangono gli impegni volontari

Gli impegni volontari (“*Commitments*”)

- *Policy commitments*: “Cities for Climate Protection” 150 città con impegni di riduzione da 5 al 10%
- *Corporate Commitments*: AES, BP Amoco, Dupont, Shell International, Interface, Duch Electricity Generating Board (FACE Foundation) ... tagli sotto il 10% rispetto al 1990





Politiche di vendita

- Classificazione e raggruppamento lotti
- Mandati di vendita
- Commercio elettronico



Semplificazione amministrativa e outsourcing

- diminuire il ruolo nella gestione diretta del settore
- autorizzazioni alla vendita
- contratti di concessione della gestione di medio-lungo periodo
- maggior partecipazione e coinvolgimento di soggetti privati nella gestione dei beni pubblici



Politiche di marchio

- Marchi aziendali (*brand*)
- Marchi "ombrello"
 - territoriali
 - aziendali

Problema della garanzia → certificazione



Schemi "ombrello" territoriali

- certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale (EMAS2 o ISO14001) di Aree protette (vd. Progetto Parchi in qualità dell'ENEA) e comprensori turistici montani, ecc.
- Marchi d'area (prodotti agricoli del Sud Tirolo o del Trentino; marchi del Parco)
- Bandiera Blu per le spiagge pulite rilasciata dalla Foundation for Environmental Education in Europe



 <http://qualitypark.casaccia.enea.it>

A fronte di un consumatori più maturi, diventano pericolose le tecniche di *green washing*: c'è la necessità di una crescita effettiva delle prestazioni ambientali delle aziende

Ottenuto con legname proveniente esclusivamente da piantagioni

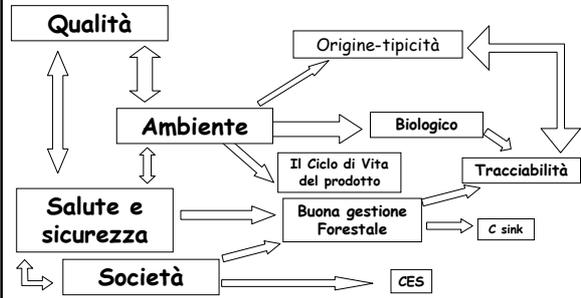
100% legname da piante della gomma

TROPICAL-FREE PRODUCT

Per la produzione di questo prodotto non è stata abbattuta nessuna pianta

Questo prodotto è stato ottenuto utilizzando legname tagliato nel rispetto delle norme tecniche del paese di provenienza

Tematiche relative alla certificazione nel settore forestale



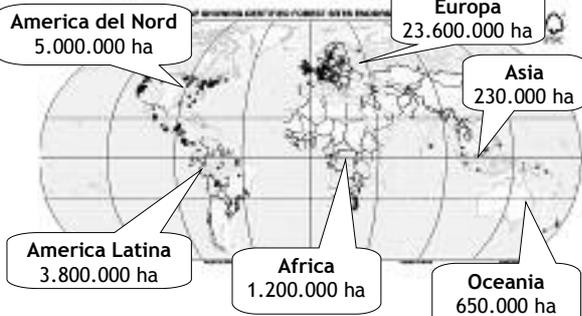
I sistemi ISO 14001/FSC/PEFC a confronto: Aspetti generali

	ISO 14001-4	FSC	PEFC
Anno/ambito	1996-internaz.	1993-internaz.	1998-europeo
Settori	tutti	foreste-legno	foreste-legno
Iniziatori	industria	ONG	proprietari for.
Norme di Riferimento	ISO 14001-4 ISO TR 14061	P&C del FSC (standard nazionali)	Linee-guida europee (standard nazionali)

Diffusione

	ISO 14001-4	FSC	PEFC
In totale	Molto ampia nell'industria e nelle IFP	42 M ha in 55 paesi 2800 certif. CoC	47 M ha in 13 paesi

Superficie totale: più di 42.000.000 ettari di foreste



46.650.000 ha in 13 paesi

Austria	3,92	9,0%
Finlandia	21,91	50,2%
Francia	0,28	0,6%
Germania	5,88	13,5%
Lituania	0,01	0,0%
Norvegia	9,35	21,4%
Rep. Ceca	0,00	0,0%
Spagna	0,09	0,2%
Svezia	2,15	4,9%
Svizzera	0,06	0,1%
Totale	43,65	100,0%

www.pefc.org

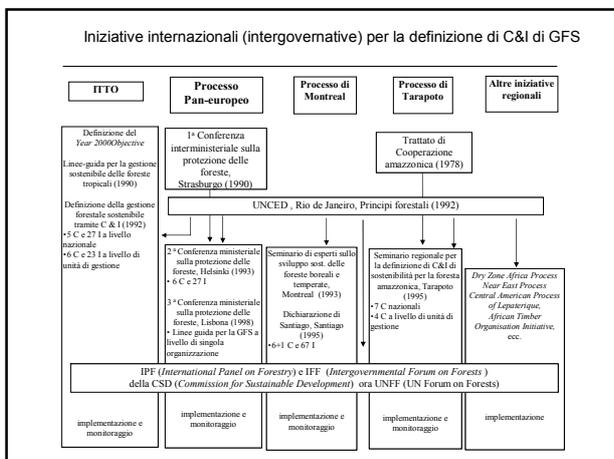
Diffusione			
	ISO 14001-4	FSC	PEFC
In totale	Molto ampia nell'industria e nelle IFP	42 M ha in 55 paesi 2800 certif. CoC	47 M ha in 13 paesi
In Italia	Diffusa nell'industria; PATN e Reg. Veneto	3 aziende + 77 CoC www.fsc-italia.it	1 certif.pilota + 2 CoC www.promopefc.it

Ecolabel e commercializzazione dei prodotti			
	ISO 14001-4	FSC	PEFC
	Non utilizzabile	previsto	previsto
			
	Solo marketing a livello aziendale	Costituzione di "gruppi di acquisto" su stimolo del WWF in 19 paesi	In fase di lancio

Punti di forza			
	ISO 14001-4	FSC	PEFC
	Sistema flessibile	Sistema rigoroso sugli standard	Riferimento ad una Risoluzione Processo paneuropeo

I 10 Principi e Criteri del FSC:

1. Rispetto delle norme
2. Proprietà e diritti d'uso
3. Diritti della popolazione indigena
4. Relazioni con la comunità locale e diritti dei lavoratori **Benefici sociali**
5. Benefici dalle foreste **Aspetti economici**
6. Impatti ambientali
7. Piano di gestione
8. Monitoraggio e valutazione **Approccio di sistema**
9. Mantenimento delle foreste di grande valore **Impatti ambientale**
10. Piantagioni



Punti di forza			
	ISO 14001-4	FSC	PEFC
	Sistema flessibile	Sistema rigoroso sugli standard	
	Miglioramento delle capacità gestionali	Appoggio gruppi ambientalisti	
	Promozione comunicazione e rapporti tra imprese	Penetrazione commerciale	



FSC in Italia

- 74 aziende del legno certificate, tra cui Arquati, Fantoni, Kimberly-Clark, BIPAN, Technoform, Cosmo, Palm, Deflorian, ...

carta

mobili

infissi

pannelli

cornici

utensili

pavimenti

- aziende leader hanno adottato FSC, tra cui

In aprile 2002 Coop lancia il primo prodotto Tissue certificato FSC in Italia

I nostri fornitori sono approvati e sottoposti a verifiche FSC

- 4 aziende cartarie certificate FSC
- 7 prodotti certificati già in commercio
- 5 prodotti in fase di lancio (carta igienica)
- 1000 tons ca. di cellulosa FSC utilizzata
- Prezzi di vendita invariati

Utilizzo del legno massiccio

La scala ambientale dei fornitori IKEA

Livello 4

Foreste gestite responsabilmente in conformità agli standard riconosciuti da IKEA

Livello 3

4Wood: standard IKEA transitorio verso il livello 4

Livello 2

Requisiti minimi:
* conformità all' "IKEA Way on Purchasing Home Furnishing products"
* garanzia di qualità

Livello 1

Livello d'ingresso dei fornitori e piano d'azione per raggiungere il liv.2

http://www.panda.org/about_wwf/what_we_do/forests/

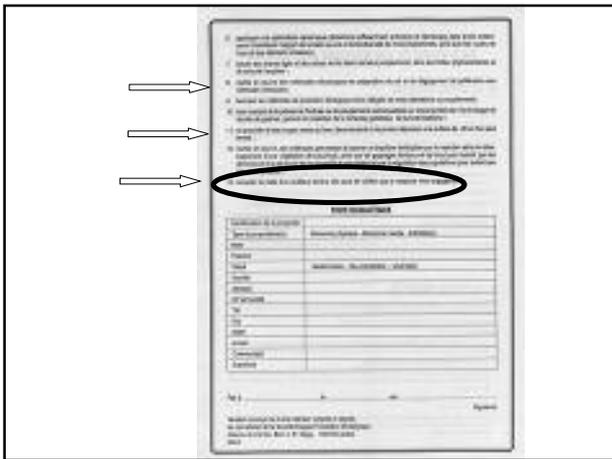
Punti di forza

ISO 14001-4	FSC	PEFC
Sistema flessibile	Sistema rigoroso sugli standard	Riferimento ad una Risoluzione Processo paneuropeo
Miglioramento delle capacità gestionali	Appoggio gruppi ambientalisti	Sistema flessibile: riferimenti realtà nazionale
Promozione comunicazione e rapporti tra imprese	Penetrazione commerciale	Certificazione regionale

I costi della c.regionale sono molto contenuti (≈ 0 per il proprietario) e possono in parte essere coperti dalle istituzioni pubbliche
 → La c.r. è ampiamente impiegata

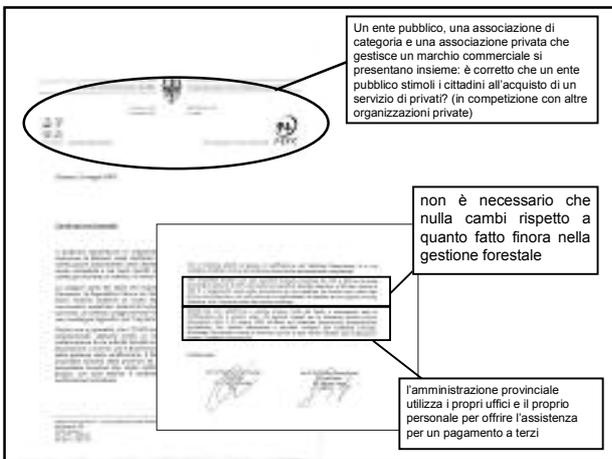
Schema PEFC in Vallonia

scheda che i proprietari forestali della Vallonia devono compilare per poter ottenere la certificazione PEFC dei boschi, prevalentemente piantagioni, da essi gestiti.



Punti di debolezza

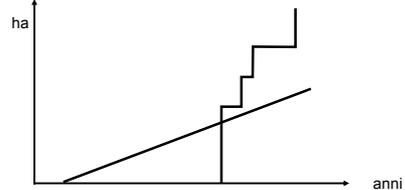
ISO 14001-4	FSC	PEFC
Modesta visibilità sul mercato	Costi di certificazione a carico delle aziende	MR sulla base di standard generici
Limitata considerazione aspetti sociali	Ente di accreditamento = ente app. statale	Opposizione di alcune org. ambientaliste
Approccio esclusivamente di sistema	Una specificità italiana: PEFC controllato da alcune Regioni e PA	



Quale sviluppo futuro per il PEFC e l'FSC?

FSC: 42 M ha certificati (dal 1993)

PEFC: 47 M ha certificati (dal 1999) solo in Europa



2 differenti strategie di marketing (filosofie):

FSC: **obiettivo dell'eccellenza**, come altri sistemi di labelling (vantaggio competitivo, stimolo di processi imitativi)

• PEFC: un sistema di **comunicazione/assicurazione di base** per i consumatori, senza un *premium price*

= una sorta di marchio  per il legno



Un nuovo ruolo degli enti pubblici e delle amministrazioni locali:

Criteri di ispirazione:

- limitare la gestione diretta e gli strumenti di comando e controllo
- stimolare la capacità di fare impresa
- negoziare in condizioni "super partes", lasciando spazio alla società civile

*"Alla gente piace cambiare ma..
tutti odiano il cambiamento"*

(Mark Twain)