

Gestione dei rifiuti urbani

Modelli, propensioni ed efficacia di piani e budget

di Alberto Pierobon - Assessore all'Energia e ai Servizi di Pubblica Utilità della Regione Siciliana

L'efficacia cambia se si sceglie di realizzare un obiettivo secondo un modello o se si adotta un'analisi situazionale. Con il modello il management o il politico o il generale impegna tutte le risorse per raggiungere un obiettivo prefissato, in questo si assimilano i casi specifici e particolari. Nel modello il soggetto e la sua volontà portano all'azione in una causalità che provoca l'effetto. Nell'analisi situazionale si guarda al processo, cioè allo sviluppo (propensione) dei flussi delle cose, e si coglie il momento opportuno per intervenire, fuori dal determinismo del modello. Nel modello rileva il metodo come Von Clausewitz cercava di applicare nella guerra, nell'analisi situazionale assume importanza la strategia, come il fiuto di Ulisse.

Entrambi gli aspetti possono venire tra loro combinati proprio per non solo raggiungere un fine, ma pure per comprendere la realtà tecnica e umana. Si illustrano le due forme di pensiero e il loro sfondo prendendo a pretesto un piano rifiuti regionale. Questi due approcci sono fruttuosi nella redazione di atti di pianificazione, dei budgets, dei piani economici finanziari e di tanto altro ancora.

Premessa

Ritorniamo su talune questioni metodologiche, se non strategiche, che vogliamo sviluppare relativamente ai "modelli" e all'analisi situazionale, prendendo a pretesto i Piani regionali di gestione dei rifiuti urbani, evidenziando però che trattasi di aspetti ben riferibili e applicabili anche ad altri strumenti: piani economico-finanziari, piani e programmi, *budget*, etc. (1)

Interessa risolvere i problemi che si pongono, rilevanti per le loro conseguenze, che vanno riconsiderati metodologicamente o strategicamente.

Inoltre, l'approccio e la situazione si complica nell'intreccio delle diverse discipline coinvolte (giuridiche, tecniche, economiche, organizzative, etc.), anche perché i fatti sono costruiti (e interpretati) sulla base di dati/informazioni, che poi diventano altri fatti, proprio perché la teoria può creare la realtà. Peraltro, le scelte operate sui fatti sono condizionate dal passato e dallo sfondo culturale, linguistico, etc., senza poi trascurare le conoscenze di contesto, delle circostanze particolari di tempo e

di luogo, che appartengono (F.A. Von Hayek) "al genere che per sua natura non può entrare nelle statistiche".

Accendiamo qui un faro su questa tematica complessa, evitando l'utilizzo di un linguaggio specialistico o tecnico che genera distanza, se non esclusione. Anche per questo partiamo da una situazione concreta e specifica, fornendo esemplificazioni casistiche.

Un caso specifico, se non paradigmatico: istanze e piano rifiuti nella situazione siciliana

Un piano regionale di gestione dei rifiuti urbani non va considerato solo un atto di programmazione, con disposizioni precettive e formule organizzatorie di cooperazione e integrazione, esso può ben indicarsi come l'insieme di mezzi avente, tra l'altro, un peso sociale, costituente un obiettivo fondamentale (se non, in alcune realtà, storico) per la regione.

Nella regione siciliana, la raccolta differenziata, a furia di pedalare, sta raggiungendo - pur non senza

(1) Sia consentito rinviare a "Piani per la gestione dei rifiuti: metodi ed errori" e "L'Arera e il nuovo metodo tariffario rifiuti", in questa *Rivista*, rispettivamente", n. 8-9/2018 e n. 1/2020.

difficoltà, lentezze e inceppi - il gruppo di altre regioni (2).

Più icasticamente, il piano potrebbe immaginarsi quale l'insieme mobile di flussi (sirresi) prodotti da vari soggetti, tutti poi confluenti in impianti intermedi e/o finali. Migliorandosi la raccolta differenziata, nell'intercettazione delle varie tipologie di rifiuti, il problema più urgente che si pone è di trattare idoneamente, in appositi impianti, la frazione umida. La situazione si esulcera, nella difficile reperibilità, se non nell'inaffidabilità dei dati/informazioni sui flussi e sull'impiantistica, quest'ultima articolantesi, quantomeno per la specificità siciliana in impianti: esistenti (funzionanti e non: fermi o chiusi per vari motivi, sequestrati, da sbloccare, *rewampare*, etc.); autorizzati (ancora da realizzare; in corso di realizzazione); in potenza, ovvero relativi alle istanze pendenti (formalmente presentate e da riscontrare), da parte di soggetti pubblici e privati, per ottenere l'autorizzazione di nuovi impianti (nel gioco instaurabile tra: privativa/fuori privativa; trattamento rifiuti/produzione di energia da rifiuti; autorizzazioni semplificate/ordinarie; AIA senza procedura VIA/AIA con procedura VIA; etc.).

In siffatta situazione, si è ritenuto intraprendere un percorso ispirato alla massima trasparenza e responsabilizzazione di tutti gli attori coinvolti, al contempo riordinando le iniziative pendenti, onde sistematizzarle all'interno di un complessivo quadro organico, abbracciato dalla pianificazione.

Infatti, le istanze pendenti espongono l'amministrazione all'alternativa di dover procedere ad un indiscriminato rilascio delle autorizzazioni, correndo il rischio dello sviluppo di un'impiantistica incoerente e/o del tutto avulsa dalle necessità regionali, o, all'opposto, di esporsi alle resistenze burocratiche e alle azioni giudiziali dei privati. Quest'ultimi, paventando ostacoli alla libera iniziativa economica, godono di una legittima aspettativa affinché le loro istanze vengano esaminate, agitando richieste risarcitorie milionarie al cospetto di ogni inerzia o ritardi dell'amministrazione. Sul fronte interno, i dirigenti preposti ai settori competenti e chiamati ad

esprimersi al riguardo, ritenendo che la scelta sul rilascio o meno autorizzativo e/o della VIA e/o dell'AIA non possa essere menomata da una decisione politica, invocano la propria competenza in materia e l'impossibilità a comprimere i margini di discrezionalità tecnica agli stessi accordati dall'ordinamento, anche in funzione delle relative responsabilità.

Per questo motivo, nelle more dell'adozione di un'adeguata disciplina regionale (3), si è optato per una soluzione che potesse trovare un punto di equilibrio fra l'esigenza di tutelare il legittimo affidamento dei privati e l'interesse pubblico comunque esistente, anzi prevalente.

Così, la messa a visibilità nel piano di tutte le iniziative equivale a rendere trasparenti e riordinare tutte le istanze pendenti, nel loro percorso funzionalizzato all'interesse pubblico e retto da una serie di parametri oggettivi, come introdotti nel piano.

In tal modo, peraltro, si arginano eventuali ostacoli frapposti dall'apparato burocratico che, continua ad esercitare la propria attività secondo competenza, e che è chiamato ad operare sinergicamente con gli indirizzi e con il quadro degli obiettivi assunti dalla pianificazione.

Anche per quanto riguarda i procedimenti AIA e/o VIA, vengono poste dal piano limitazioni e prescrizioni coerenti, laddove, ad esempio si chiarisce che le autorizzazioni "pendenti" e/o che verranno richieste, dovranno rispondere quantomeno alle seguenti ed essenziali condizioni:

- trovare corrispondenza nei piani d'Ambito e in formali attestazioni dei competenti Enti di Autorità d'Ambito;
- i soggetti privati, titolari di autorizzazione, non possono vantare l'automatica conferibilità dei rifiuti pubblici ai loro impianti (esistenti e/o autorizzabili) da parte dei Comuni o degli Enti d'Ambito, posto che la conferibilità dei rifiuti va formalmente disposta dai "produttori" intesi (appunto) come i soggetti titolari della loro gestione. Diversamente, i soggetti privati si assumono (ove ottengano l'autorizzazione anche per altre tipologie e/o flussi di rifiuti) i relativi rischi imprenditoriali, operando appunto *jure privatorum*;

(2) Passando in due anni dal 21,72 % per il 2017, a circa il 40 % nel 2019.

(3) L'ipotesi di assumere un'apposita disciplina di settore prevedente la sospensione dei relativi procedimenti in attesa dell'approvazione definitiva del nuovo strumento di pianificazione non vale poiché la Corte costituzionale con la sentenza n. 150/2018 ha ritenuto la questione non fondata, sostenendo che la relativa disciplina riproduce il contenuto tipico di una "*misura di salvaguardia*" volta a preservare l'integrità dell'ambiente che, per il suo carattere temporaneo ed eccezionale, non può considerarsi irragionevole. Per cui l'esclusione automatica di tutta una serie di

istanze appare una scelta arbitraria, perché misure del genere, incidendo sulle posizioni giuridiche soggettive degli istanti, finiscono per contrastare con la disciplina nazionale che fissa nel dettaglio i presupposti e i vincoli per il rilascio del relativo titolo autorizzatorio. Conseguentemente, eventuali provvedimenti di sospensione rischiano di generare un significativo contenzioso ed esporre l'amministrazione procedente a eventuali responsabilità. Ciò non implica che le istanze pendenti siano avulse da ogni riscontro sulla rispondenza agli interessi pubblici rilevanti in materia, ma semplicemente che devono essere apprezzate in conformità alla disciplina vigente.

➤ in ogni caso, i Comuni o gli Enti d'Ambito, potranno conferire al trattamento presso impianti i propri rifiuti, previo affidamento del servizio:

- a) in *house providing*, ricorrendone i presupposti di legge e sostanziali;
- b) a società mista pubblico-privato (esperando la cosiddetta "gara a doppio oggetto");
- c) a soggetti terzi idonei, capaci, autorizzati, etc. aggiudicatari di gare secondo la normativa sui contratti pubblici e agli indirizzi dell'ANAC.

Sulla base delle predette indicazioni, la discrezionalità dell'amministrazione, fermo restando il rispetto della disciplina di legge e delle relative scadenze procedurali, viene armonizzata con l'interesse pubblico, consentendo uno sviluppo di un'impiantistica coerente con la nuova pianificazione, senza che si producano effetti pregiudizievoli sulle aspettative dei privati.

Infatti, sulla base degli anzidetti criteri è possibile contrapporre nettamente la posizione del privato rispetto all'ottenimento del relativo titolo autorizzatorio, da quella che lo stesso può vantare al cospetto del conferimento dei rifiuti nei relativi impianti. Ed è chiaro che l'ottenimento del titolo autorizzatorio non implica l'insorgenza di alcun obbligo di conferimento, giacché questo è retto da un distinto procedimento (si veda anche il ruolo che assumono i titolari dei rifiuti: Autorità d'Ambito, etc.) in cui gli interessi del privato possono assumere rilievo in modi e forme differenti.

Queste soluzioni, ognuno se ne avvede, consentono altresì che le eventuali eccedenze dell'impiantistica connesse alle iniziative in corso possano "incrociarsi" con le esigenze di fabbisogno connesse al regime di privativa, per garantire un costante raccordo con l'interesse pubblico.

Pertanto, il piano, anziché ancorarsi su dati statici e/o meccanici – opinabilmente rispondenti alla realtà – ha preferito adottare delle soluzioni flessibili, ma chiare.

Siffatto approccio dà soluzione alle specifiche questioni, guardando all'assetto complessivo delle problematiche/tematiche di settore. Le etichette giuridiche o i meccanismi pretesamente causali, come fanno gli operatori esperti, "nascondono" e/o errano nella determinazione quali-quantitativa dei flussi dei rifiuti. Possibili scostamenti dal dato formale possono esservi negli impianti che fronteggiano i relativi flussi prodotti, anche rispetto ai profili

connessi alla *governance* (privativa o fuori privativa; funzione e gestione; modalità di affidamento della gestione) e financo in ambito fiscale (IVA, regime ecotassa, certificati verdi etc.).

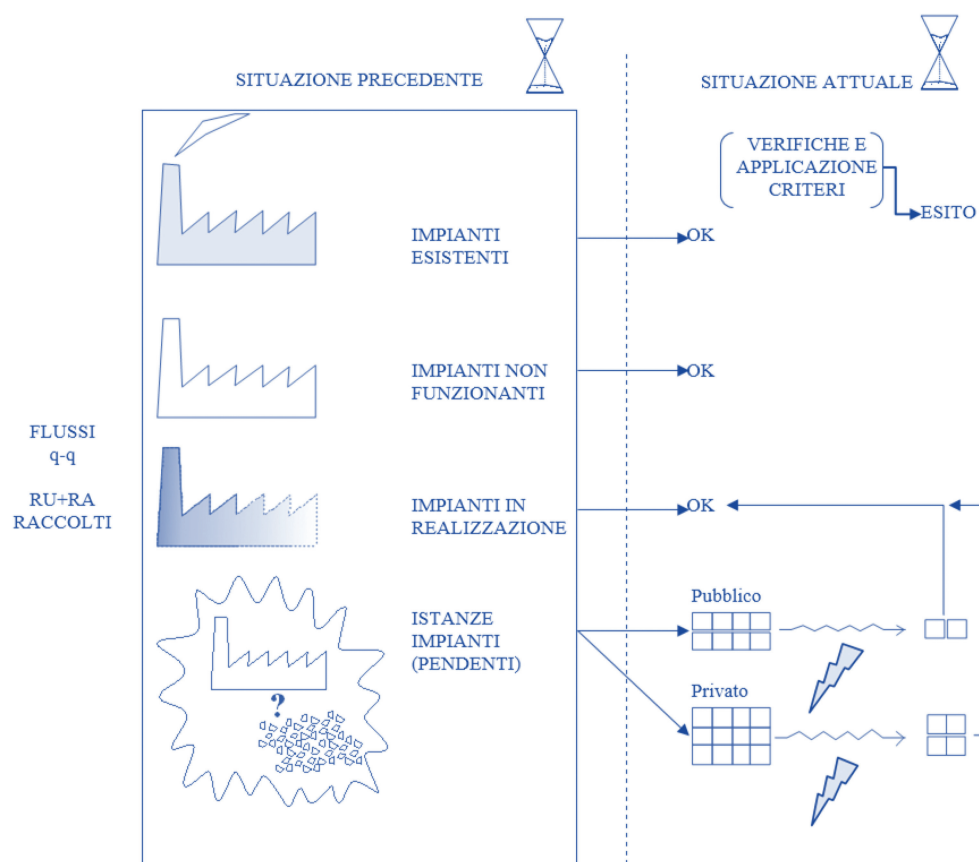
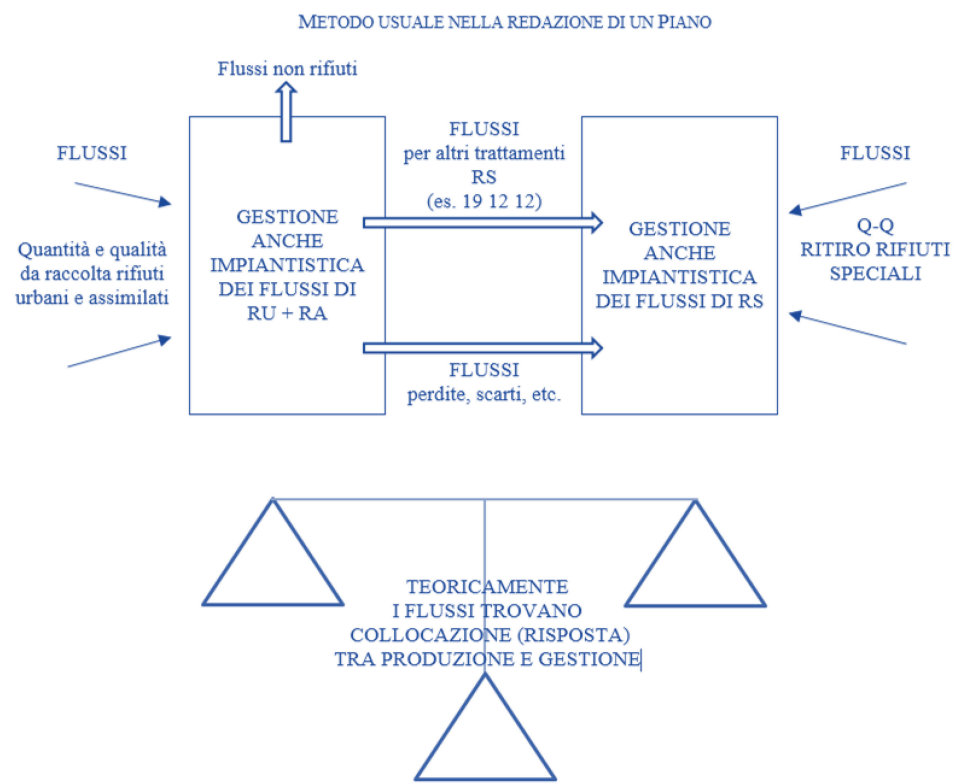
Ecco perché le soluzioni proposte dai piani non possono limitarsi ad offrire risposte meccaniche e/o formali, quali meri adempimenti, bensì debbono guardare a tutte le fasi e livelli della gestione secondo una visione realistica, evitando facili automatismi. Soluzione, questa, che (si ripete) è sembrata imposta dalle specificità del contesto regionale, evitando di semplicisticamente mimare (se non copiare) la modellistica (e quindi metodica) dei piani di altre regioni.

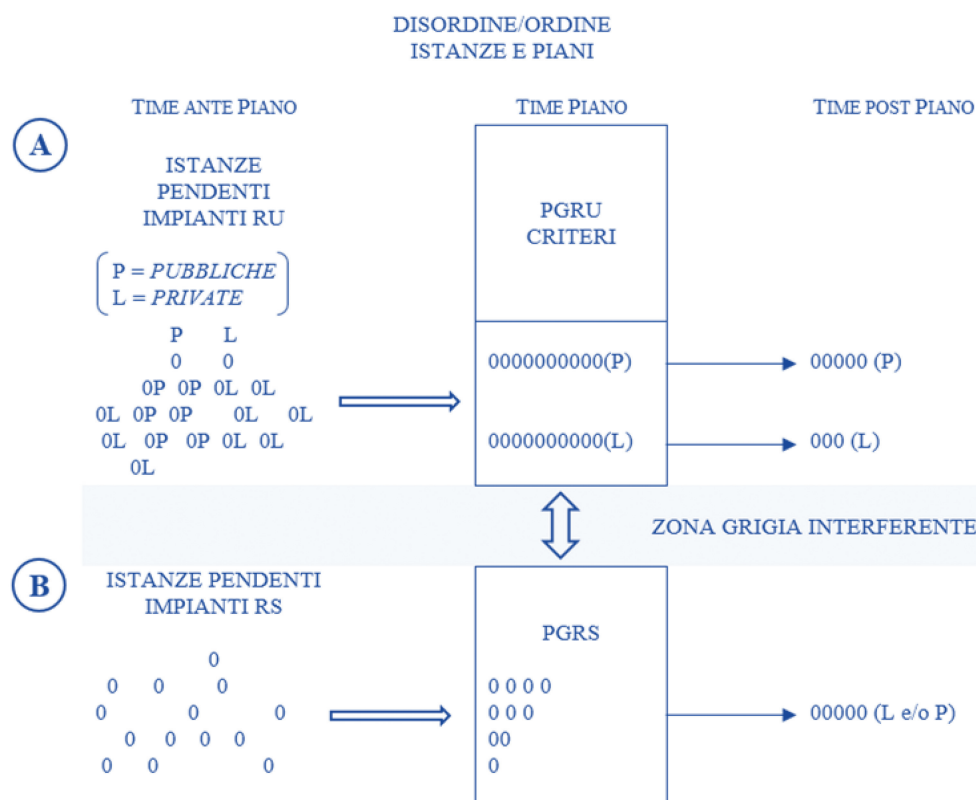
L'utilizzo di questo approccio dinamico e flessibile consente aggiustamenti *in progress*, conformemente alle risultanze effettive e dei potenziali correttivi che emergeranno, fermo restando la strategia e la struttura del piano, dal punto di vista sostanziale e degli effetti, come pure programmatoria.

Ne viene che nel più sta il meno, ovvero nell'eventuale eccedenza impiantistica (che va setacciata e verificata sul campo, secondo criteri pubblici) si trova la sufficienza di trattamento per i rifiuti prociclicamente prodotti, nella loro tipologia. Non va poi trascurato l'aggancio pubblicistico acché i soggetti titolari dei rifiuti, possano promuovere impianti (*ex art. 202, comma 5, D.Lgs. n. 152/2006*), nel rispetto del piano. In tal senso, i surrichiamati criteri si atteggiavano positivamente per le realtà pubbliche efficienti, in quanto consentono di promuovere iniziative che potranno inserirsi in un percorso virtuoso (quali, ad es. *project financing*, come pure aggregazioni e/o integrazioni di scala).

Tutte le iniziative sono censite o flessibilmente contemplate da un piano, a tutte si devono dare chiari e formali riscontri, senza però rinunciare (anzi!) ad erigere argini nell'interesse pubblico.

Tutto questo comporta l'efficientamento delle doverose attività amministrative al riguardo (tempi, procedure, etc.), come pure la più rapida attuazione delle iniziative medesime, se ed ove accolte. Rimane, comunque, la possibilità per gli enti titolari di attivarsi con proprie iniziative nell'ambito delle esigenze rappresentante nel piano (flussi, *input*, *output*, impiantistica intermedia e finale), ad esempio con nuovi impianti, comunque di recupero, secondo i criteri sempre dettati dal piano.





Tutto ciò che è fattuale è già teoria... fluttuazioni e relazioni

Le teorie perlopiù forniscono aspetti selettivi della realtà, non spiegazioni totali (si veda la pretesa olistica evitante lo *experimenta crucis*).

Sono le nostre decisioni che possono dare un senso ai fatti, grazie alla nostra libertà di coscienza e responsabilità personale. Paradossalmente, in un piano è più importante chiedersi non tanto chi deve comandare, quanto come controllare chi comanda. Occorrerà altresì prevedere le conseguenze di un piano (anche inintenzionali) e individuarne le cause.

La realtà, per la logica occidentale, va tagliata a pezzi separati, da poco si sta comprendendo che la legge dell'universo è dialogica, fondata sulla complementarietà degli antagonismi: tutto ciò che è separato è anche legato.

I contrari non sono antagonisti, ma cooperano, anzi si intendono l'uno attraverso l'altro e viceversa, come in un campo di battaglia dove gli avversari sono fin dall'inizio dipendenti l'uno dall'altro. Le istanze (autorizzazioni/non autorizzazioni) prodotte dai soggetti pubblici e privati, si comprendono meglio non per sé stesse (e in contrapposizione rifiuti pubblici/

non rifiuti pubblici; privata/fuori privata; soggetti pubblici/privati; etc.) ma nel loro nidificare nei vari segmenti gestionali e amministrativi, ossia nell'insieme e, soprattutto, nell'effetto finale.

Inoltre, l'autoorganizzazione di un piano può avere una spiegazione che va colta nell'analisi situazionale, più che con la logica, recuperando la memoria storica dei fatti implicati.

Per cui nelle istanze autorizzative, si riandra alle loro condizioni di esistenza (precedenti piani, prassi e normative), alla loro evoluzione qualitativa e tecnologica dal passato al futuro, guardando alle condizioni di crescita o di blocco, forse procicliche alla situazione di crisi esterna, se non di emergenza, nonché ai confini tra diversi settori e discipline: agli sbordamenti nelle "zone grigie" tra rifiuti urbani e speciali; privata/fuori privata, etc.

Ecco perché occorre rifare epistemologicamente (e continuamente) i bordi relativi alle interferenze e/o alle interconnessioni. Ad es. rompendo gli argini tra le diverse discipline e settori, se non tra i diversi piani (dei rifiuti urbani e dei rifiuti speciali, nelle loro refluenze di *governance* e gestionali).

Va sottolineato che il disordine della situazione precedente può avere un ordine sottostante e percolante (4), per cui le istanze che non sono state ordinate, bensì anarchiche e libere, pur nel rispetto della normativa, nonché incentivate da un sistema inesistente o in crisi, potrebbero esibire una diversa struttura e ordine situazionale.

Ancora una volta - come nella vicenda istanze/piano *supra* esemplificato - si deve partire da un problema che va risolto, onde trarre un metodo, proprio perché le soluzioni migliori sono quelle singolari, locali, specifiche, adattate, etc.

Le relazioni tra i fatti poi consentono di raggruppare l'interferenza, fuori da un sistema *a priori*, inserendosi nella fluttuazione, perché il caos inventa relazioni e contorni diversi. Le relazioni generano oggetti, soggetti e atti (5), ove rilevano i passaggi che vanno dalla causa (che presuppone un soggetto) all'oggetto. Ad es. nel diritto l'obbligazione e/o il contratto mescolano l'oggetto e le relazioni; invece nella scienza si stacca l'oggetto dalle relazioni, creandone altri (peraltro anche gli oggetti tecnici possono assumere un ruolo sociale) (6).

Così, in una situazione c.d. "emergenziale" protrattasi nel tempo, partendo dalla crisi nella gestione dei rifiuti (impiantistica e non), si individuano vari problemi, cioè più relazioni che costituiscono la situazione come venutasi a formare nel tempo, al di là del dato formale.

In tal modo si può comprendere la situazione per formulare una strategia e creare un metodo, se non un antidoto.

Causalità e propensione

La teoria spiega e prevede, con la spiegazione causale che muove da condizioni iniziali e dalla struttura logica della spiegazione. Ma, le nostre teorie come osservava Popper sono reti "le cui maglie sono troppo grossolane per il determinismo (ma) ci sarà sempre abbastanza spazio per l'indeterminismo".

Anche per questo la causalità ignora il punto di vista della propensione che interpreta la probabilità non in ordine all'oggetto (es. un dado truccato cambia il successo di frequenza del 6, anche per effetto di un piombo ivi inserito, come pure della diversa elasticità

della superficie sul quale viene lanciato) ma inerente alla situazione di cui fa parte l'oggetto.

La causalità rileva sia per il suo aspetto meccanico di azione efficiente, ma soprattutto come relazione d'ordine (A. Strumia) che rinvia all'informazione che governa la struttura di insieme di un sistema, organizzandola a partire da una origine e in vista di una finalità. Come accennato, i fatti vanno spiegati nel significato di un'azione o di un evento, individuandone le cause, prevedendone le conseguenze *lato sensu*. Nel mondo dell'uomo la spiegazione causale non funziona (7), occorre comprendere l'azione umana e interpretare il senso di una norma, la funzione di una istituzione: sono oggetti questi che non si spiegano causalmente, ma che vanno interpretati e compresi.

Nella propensione la logica è invece correlata e intricata nei processi, procedendo di per sé, salvo la fortuità (ad es. il *clinamen*).

Siamo al cuore del situazionale: le propensioni sono invisibili, però in grado di agire, essendo aperte, attuali e reali.

La teoria della propensione (della probabilità) porta a falsificare il determinismo (le circostanze passate) con le mutevoli propensioni che influenzano le situazioni future, senza però determinarle in modo univoco. Il futuro rimane aperto e il presente è un processo continuo di attualizzazione di propensioni che, congelandosi, diventano passato (irreali).

Anche la scienza conferma che gli oggetti sono reti di relazioni quali appaiono a noi (fenomeni) ma non si sa come siano le cose in sé, non in noi.

Da qui si comprende la realtà ... umana.

Un cammino processuale? Situazioni, flussi, relazioni, occasioni

Si guarda quindi alla situazione (casi concreti e particolarità) anche nei loro effetti, proprio per individuare una strategia che consente l'occasione (*kairos*), ossia il momento opportuno per intraprendere un'azione per avere successo.

Il soggetto deve immergersi in questo flusso/situazione: però l'occasione "resiste" per la sua ineliminabile alea, rischiando che il caso sovverta l'efficacia. Anche per questo si dice che l'occasione - essendo fugace e che non torna più - va colta.

(4) Cioè nel setaccio di una situazione per come strutturata, il percolare è - al contempo - un passare e non passare: cfr. M. Serres.

(5) Già in Leibniz (teoria del *vinculum*) il legame *sostantia*, cioè produce sostanza.

(6) Ma in queste relazioni l'oggetto e la causa possono trasformarsi, in causa-oggetto o in oggetto-causa che si producono insieme.

(7) Nel pensiero occidentale l'esplicazione del conoscere sta nella causa entra nell'oggetto ed è mossa dalla volontà, quindi da un soggetto che decidendo selettivamente tra diverse scelte possibili, formula la sua decisione/scelta per raggiungere (con l'azione) un risultato.

Nell'analisi, come visto, si taglia a pezzi la realtà, senza guardare al flusso continuo delle cose, ma è la coerenza che ci porta altrove, mettendo in rapporto ciò che si tiene assieme in virtù di una relazione interna (non necessariamente logica).

Vero è che non si possono far derivare asserti prescrittivi da asserzioni descrittive (principio di inderivabilità del dover essere dall'essere) perché (D. Antiseri) l'informazione non produce imperativi: i valori non si fondano sulla scienza, bensì nelle nostre scelte di coscienza.

Gli effetti di coerenza, più che di verità/falsità

Più che di verità/falsità, secondo il criterio dell'intelletto che si accorda con l'oggetto (*adequatio rei et intellectus*) si deve parlare di coerenza, perché la cosa è pregiudicata e l'intelletto non è kantiano (8). Difatti l'adeguamento è tra una certa cosa e un certo intelletto, costituito culturalmente, talché la cosa riflette l'intelletto prima di entrare in relazione per poi ... coincidere.

Così l'effetto di coerenza non scarta l'impensato, e il pensato rimane nell'essenza che è la definizione che coglie la capacità delle cose, la proprietà delle cose-oggetti (ontologie). Va quindi compreso il processo da cui emerge quella capacità.

Per questo serve una nuova griglia di lettura, perché ogni situazione implica fattori e istanze che entrano in correlazione (nel processo delle cose) evolvendosi. La propensione, come visto, riprende gli opposti senza estremizzarli: si veda ancora l'es. situazionale delle istanze distinte e separate, ma spiegabili nel disordine e nel loro insieme caotico. È un'ambiguità dove la mescolanza e l'intreccio (non la separazione) preserva l'essenza degli opposti.

Metodo e strategia. Ulisse piuttosto che Von Clausewitz

Il metodo del pensiero occidentale si può così sintetizzare (9): il *management* determina una finalità o

obiettivo (assumendolo come legittimo o giusto), stabilisce un programma interno per applicarlo, cosa e come fare, impegnando tutte le risorse materiali e umane che vengono lanciate nella battaglia, perseguendo la *mission*. Il modello è quindi progettato in anticipo e ci si prepara idealmente alla battaglia per il raggiungimento della vittoria, ossia dell'obiettivo prefissato.

Ma la modellizzazione, in questo impegno, si distacca dalla varietà/diversità della molteplicità dei casi, operando per sussunzione astratta/generale, cioè omogenizzando le particolarità dei casi.

Questo è un limite che porta a riflettere più che sul metodo, sulla strategia che deve partire dalla situazione (dal suo potenziale) guardando a tutti i fattori ivi implicati o propensi, togliendo potenza al soggetto, perché si guarda alle possibilità che di per sé sono disponibili e impensate. Ad es. ancora, le istanze e i dati /informazioni che in potenza possono, o non, diventare impianti e surrettiziamente creare, nel loro apparente disordine, un "altro" piano.

Ulisse coglie col fiuto (*metis*) come evolve la situazione e come trarne profitto, sfruttandone l'orientamento, operando con le polarità. Invece Von Clausewitz modella la battaglia e non sfrutta le circostanze della situazione, ossia non si determina tra i pieni e i vuoti dell'avversario.

L'efficacia occidentale valorizza l'atto, e quindi il *management*, enfatizzandone e spettacolarizzandone l'eroicità o la genialità, trascurando di individuare i concatenamenti della situazione, ossia la strategia, perché appunto è il metodo che porta allo scopo.

Il piano - sia esso aziendale, politico, financo di guerra - è infatti una modellizzazione che guarda secondo uno scopo, sottomettendo la situazione, imbrigliandola nella volontà della vittoria tramite l'azione di un soggetto che comanda. Si può vincere anche non frontalmente, spiazzando l'avversario che non se lo aspetta, disorientandolo (ad es. i richiedenti le autorizzazioni e l'apparato burocratico forse si aspettano, invocando il diritto, che i ricorsi e le difficoltà interne paralizzino l'operatività, se non l'approvazione di un

(8) Si tratta di un costruttivismo, ove i fenomeni sono l'incontro delle cose in sé e delle categorie della conoscenza umana. Cercando di risolvere *a priori* si continua a correre in cerchio la cosa in sé e il soggetto. Piuttosto vanno conosciute le trame delle relazioni sottese a ogni pratica e conoscenza. Interessante è soffermarsi sul "feticcio" che definisce non tanto l'oggetto in sé, quanto il valore particolare che il soggetto, dimenticando la natura di oggetto, tende ad attribuirgli. La conoscenza (credenza?) è consapevolezza della differenza tra soggetto e oggetto. Eccoci al "faticcio" di B. Latour, che smette di distinguere i feticci dai fatti, accettando la natura ambigua di entrambi ed eliminando la distanza ontologica, epistemologica e politica che separa il soggetto conoscente dall'oggetto conosciuto.

(9) Uno scopo può essere ostensivamente assegnato e determinato tramite un modello o paradigma. Già Platone concepiva l'intelletto in vista del meglio: la forma-modello (*eidos*) che è il fine perseguito (*telos*), anche Aristotele mantiene la forma-modello, ma per lui la causa finale (*telos*) trae a sé il divenire: il metodo trascende la diversità delle situazioni e dimostra la sua esattezza - la mente opera nella chiarezza e distinzione aristotelica - andando dalle idee alle cose, secondo una procedura logica e un ordine, che va dalle premesse in poi. Un utilissimo e fecondo confronto del pensiero cinese (della civiltà millenaria) di quello occidentale si trova nelle ricostruzioni del sinologo francese F. Jullien.

piano che si pone ad essi frontalmente contro), il che necessariamente non comporta una tradizionale guerra di posizione: anzi, serve uno scarto da quel che idealmente si prepara e dall'effettivo svolgimento dell'azione, combinato con le circostanze e il momento. È l'occasione che fa cambiare la strategia!

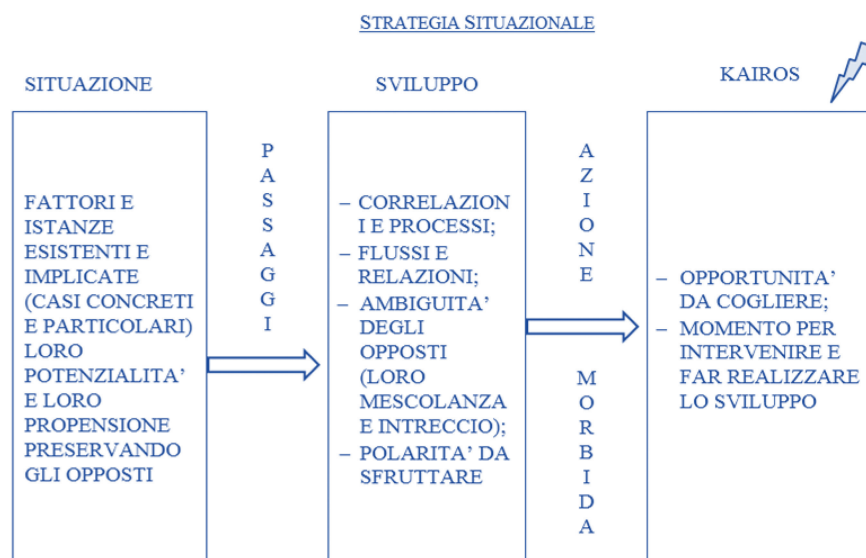
Insomma, è lo sviluppo situazionale implicato (tra istanze e tra il piano rifiuti) che procede fuori dalla regolazione (prescritta in anticipo) appiattente le particolarità in una generalità che consegue all'inventariazione e alla formalizzazione logica dei vari casi, in una sorta di assimilazione forzata e facile. L'approccio situazionale adegua internamente i flussi (come composti e correlati), fuori però dalla facile

codificazione, dall'incasellamento e dall'ordine causale, che non colgono la capacità delle cose, proprio perché le fissano in proprietà o in qualità.

Più a monte, la definizione e il far coincidere la cosa e lo intelletto porta a non vedere oltre i margini della situazione costituitasi formalmente. È, come si è notato, nel "tra" (tra le istanze e tra il piano) che si elabora una nuova logica, dello sviluppo effettivo, ancorché ambiguo, fruttificando.

Il cambiamento è del soggetto? Si modella!

Come accennato, si concepisce, si progetta, si idealizza, la realtà di un piano, *budget*, bilancio secondo la



volontà di un soggetto (*management*) e il piano diventa il fondamento del fatto dal quale la volontà fa conseguire un atto come conseguenza di un fatto certo: nella forma così modellizzata con l'obiettivo si individuano i mezzi più economici (le risorse umane e materiali) efficientandole per raggiungere il fine (l'efficacia difficilmente qui si pensa fuori del rapporto mezzo-fine).

La situazione è quindi perimetrata nel dover essere nella volontà del *management* che la riconduce ad un piano, che è stato costruito per composizione e stabilito in funzione dei suoi obiettivi.

Se ridimensioniamo la tirannia del soggetto, l'effetto di un piano non dipenderà esclusivamente (come perlopiù si pensa) da lui, bensì dall'insieme dei fattori e delle circostanze considerate nella loro propensione e processualità.

Infatti, le cose, fuori dalla realtà modellizzata (dalla griglia del modello di identificazione descrittiva e dalle definizioni) restano aperte e si conoscono diversamente, in una situazione che scopre meglio gli effetti (anche perché la struttura ha già in sé gli eventi).

Così le cose si riconfigurano, senza fissarle: il reale si fa in questa costituzione (più che consistenza che è l'essenza) di cose.

Pensare il pensiero in questi termini porta a concepirlo - secondo il suo uso e efficacia - nei termini di una inedita "presa" del pensabile.

Suonare è meglio che fischiare. Pugilato o Judo?

Continuiamo con l'esempio paradigmatico della battaglia, se non della guerra - richiamabile per un piano, un *budget*, un bilancio - ove gli opposti (se non i distinti) separati dalla complessità della realtà (situazione) vengono fatti combattere come antagonisti, si pensi al *match* di pugilato ove ognuno dei contendenti ha e utilizza una propria forza, tecnica e strategia.

La strategia della propensione ci porta al judo, ove il principio del *Ju* "è la flessibilità resistente da combinare con la forza dell'avversario" (10) qui si può meglio ideare (con la mente di non opposizione) di attaccare, ma ciò mentre l'avversario attacca, il che implica l'intuizione dell'opportunità/momento che si crea da solo (è un attimo fuggente) grazie all'iniziativa altrui. Si entra dimessamente nell'azione sfruttando l'energia del "nemico", passando dalla forma

alla non forma "raggiungendo morbidezza e adattabilità per afferrare l'istante giusto per l'attacco".

Così, in certuni contesti (come quello da noi qui utilizzato per esemplificare la differenza tra modello e propensione) la parte pubblica non va contrapposta a quella privata, come in un *ring* pensando ad un antagonista da distruggere/vincere nel distacco. Al contrario, in certe situazioni (come nel caso esemplificato delle istanze e del piano) va strategicamente evitato il pugilato per fare judo, dove il movimento dell'avversario paradossalmente (ma con maggiori effetti e utilità pubblica) va assecondato, con flessibilità e morbidezza, per poi farlo cadere/perdere grazie alla sua stessa dinamica di attacco.

Tornando brevemente all'esempio: le istanze vanno rese visibili in un piano e, come dire ... portate a sviluppo, secondo loro propensione: la prevista competenza procedurale (es. legge specifica o sul procedimento amministrativo) e secondo una responsabile valutazione tecnico-discrezionale (competenza dirigenziale). Sarebbe comodo (se non un *boomerang*) copiare il metodo di un piano sillogistico, teorico, di pianificazione p.c.d. "sovietica", soverchiante ogni istanza, in una logica formal-burocratica. Ma l'effetto quale sarebbe?

Diversamente, le istanze si protendono nella loro intenzione, si lasciano esaminare e decidere, ma esse vengono limitate, grazie ai criteri e alla strategia inserita nel piano. Con i criteri inseriti nel piano si utilizza l'autonomo movimento interno (il rischio imprenditoriale conseguente alla messa in ordine dell'insieme caotico delle istanze) per far implodere le istanze farlocche o male intenzionate, che pensavano di sguazzare nelle regole, traendone un proprio, esclusivo, vantaggio. Peraltro, in questa trasparenza e visibilità, potrebbero emergere eventuali forzature e/o situazioni anomale, anche da parte dei responsabili dei procedimenti. Si potrà quindi ottenere una pulizia amministrativa e di maggiore chiarezza, in una complessiva strategia che sfugge spesso alla logica burocratica e/o politica. In questo modo vengono pure ampliati (anche temporalmente) i margini della complessiva situazione per far comprendere meglio la propensione, cogliendo l'occasione di intervenire, fuori dai soliti metodi o modelli (che non prevedono il... judo).

Peraltro, non si tratta di soluzioni specialistiche: in questa nuova strategia ben si cuciono il soggetto-oggetto, la quantità e la qualità, le relazioni e le modalità.

(10) Cfr. AA.VV., *Judo. Manuale per insegnanti*, Bologna, 2019.

Per cui se la situazione, per come posta, creava delle possibilità per le istanze e ulteriori scelte da effettuarsi nel piano, portando a degli obblighi (vedi la doverosità giuridica in precedenza indicata), ben si può far ricondurre questo insieme di fatti, nel loro sviluppo, ad una diversa e più responsabile strategia che sovverte l'aspettativa degli istanti che era in una zona d'ombra. Si è così gettata una luce ulteriore, oltre a quella giuridica, cambiando le zone di ombra.

E poi, il numero "piccolo" (della singola istanza/impianto) produce il numero "grande" (del totale delle istanze/impianti correlati ai flussi) che a sua volta condiziona il numero piccolo (anche come agglomerato o insieme) risintonizzandolo coi criteri del piano, che fa (appunto) cambiare i numeri, intesi come quantità-qualità.

Con l'invenzione e assumendo questa strategia situazionale, gli aspetti chiaroscurali vengono sviscerati fornendo, a noi pare, una inedita ed efficace soluzione.

