

TSM - TRENTINO SCHOOL OF MANAGEMENT



La Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile

Master of Tourism Management

A cura di:

Laura Baggio, Mirko Bertoldi, Alessandra Bonelli, Marta Eccher,
Gabriella Pedrotti Maria Jung, Tommaso Peduzzi, Deborah Vidotto

Assistente di campo:

Fabio Sacco



CASI DI APPLICAZIONE, ANALISI SUL CAMPO, CASE HISTORY, PROPOSTE D'AZIONE

INDICE

INTRODUZIONE	5
LA CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBILE	5
OBIETTIVI E DESTINATARI DELLA CARTA.....	9
IL PARCO NATURALE ADAMELLO BRENTA E LA CETS.....	11
OGGETTO DI RICERCA E METODO DI LAVORO	13
 CAPITOLO I	 15
1.1. LA SECONDA FASE DELLA CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBILE	15
1.1.1. IL SISTEMA DI CERTIFICAZIONE DELLE IMPRESE	17
1.1.2. PREREQUISITI DELL'IMPRESA	18
1.1.3. DOVERI DELL'IMPRESA	19
1.1.4. DOVERI DEL PARCO.....	21
1.1.5. BENEFICI E VANTAGGI PREVISTI DALLA CETS.....	22
1.2. OLTRE I CONFINI NAZIONALI	24
1.2.1. PARC NATURAL DE LA GARROTXA.....	25
1.2.2. PROGETTO PARQUES COM VIDA.....	30
1.3. ALCUNE EVIDENZE DAI CASI ANALIZZATI	33
 CAPITOLO II.....	 37
2.1. LA CETS, FEDERPARCHI E LE AREE PROTETTE ITALIANE.....	37
2.2. LA CETS E LE IMPRESE TURISTICHE	40
2.3. LA CETS E LE DMO: IL CASO DI TRENTINO SPA.....	47
 CAPITOLO III	 51
3.1. LA DOMANDA DI TURISMO SOSTENIBILE: NUOVI TREND.....	51
3.2. CASE HISTORY	57
3.2.1. NATIONAL PARK SERVICE (USA)	58
3.2.2. GTBS – GREEN TOURISM BUSINESS SCHEME	69
3.2.3. OPERATORI E ATTIVITÀ TURISTICHE SOSTENIBILI: CASE STUDIES.....	77
3.2.4. UN INNOVATIVO CASO DI PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE: IL PORTALE RESPONSIBLETRAVEL.COM.....	81
 CAPITOLO IV	 85
4.1 ANALISI DELLE PRINCIPALI CRITICITÀ EMERSE DALLA RICERCA.....	85
4.1.1. LE AREE PROTETTE ITALIANE	85
4.1.2. IL PARCO NATURALE ADAMELLO BRENTA	87
4.2 IL COORDINAMENTO DELLA FASE II DELLA CETS: ORGANIZZAZIONE	91
E ATTIVITÀ	91

4.2.1.	L'IMPORTANZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	91
4.2.2.	LA GESTIONE DEI MARCHI	92
4.2.3.	NATURA E COMPOSIZIONE DELL'ENTE	94
4.3	IL SISTEMA DI ADESIONE DELLE IMPRESE: UNA PROPOSTA PER LE AREE PROTETTE ITALIANE.....	100
4.3.1.	QUALI PARTNER E QUALE PARTENARIATO.....	100
4.3.2.	UN DOCUMENTO METODOLOGICO CONDIVISO.....	103
4.4	FARE RETE SUL TERRITORIO PER CREARE IL PRODOTTO TURISTICO.....	115
4.4.1.	IL CASO BANYAN TREE	117
4.4.2.	ESEMPI DI PRODOTTO TURISTICO ESPERIENZIALE	121
4.4.3.	LA PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE.....	123
	CONCLUSIONI	125
	ALLEGATI.....	127
	BIBLIOGRAFIA	151
	SITOGRAFIA	153

INTRODUZIONE

LA CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBILE

La Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette (CETS) è stata redatta da Europarc Federation¹ per perseguire i dettami dell'Agenda 21² e i principi enunciati nella Carta Mondiale del Turismo Durevole³. L'Agenda 21, programma di azione delle Nazioni Unite per diffondere lo sviluppo sostenibile⁴, è stata redatta per incoraggiare i governi e le amministrazioni delle Nazioni Unite a diminuire gli impatti delle attività umane sull'ambiente, e per definire alcuni obiettivi condivisi di sviluppo per il nuovo millennio che rispondessero alle problematiche climatico-ambientali e socio-economiche emerse nella seconda metà del XX secolo.

La CETS è uno degli strumenti con cui si vogliono attuare le priorità mondiali ed europee in tema di tutela ambientale e di sviluppo territoriale ad impatto contenuto.

L'Agenda 21 contiene:

- interventi che i Paesi membri della Comunità Europea dovrebbero attuare per raggiungere uno sviluppo sostenibile e durevole in diversi ambiti: diffusione ed integrazione dei problemi ambientali a tutti i livelli amministrativi (centrale e locale), assicurazione di una maggiore coerenza tra le politiche settoriali, sistema di programmazione, gestione e controllo per assicurare l'integrazione proposta, partecipazione pubblica e dei soggetti coinvolti che richiede accesso alle informazioni;

¹ Organizzazione Pan – Europea politicamente indipendente che racchiude circa 400 aree protette di 35 paesi europei. Quello che si prefigge Europarc Federation è di migliorare la gestione, la conservazione e la tutela delle suddette aree protette.

² Agenda 21 è una lista di azioni mondiali adottata dall'Earth Summit of Rio de Janeiro nel 1992 “al fine di affrontare la sfida posta dall'ambiente e dallo sviluppo, gli Stati hanno deciso di costituire una nuova collaborazione a livello mondiale (partnership). Questo tipo di collaborazione impegna gli Stati a intraprendere un dialogo continuo e costruttivo, ispirato dalla necessità di costruire un sistema economico mondiale più efficiente e più equo, tenendo presente la crescente interdipendenza della comunità delle nazioni e che lo sviluppo sostenibile dovrebbe divenire una voce prioritaria nell'agenda della comunità internazionale” (UNCED, 1992).

³ Redatta a Lanzarote nel 1995.

⁴ Per sviluppo sostenibile si intende “un miglioramento di qualità della vita, senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi alla base” (ONU, WCU, UNEP, WWF) 1992

- obiettivi da perseguire entro limiti temporali prestabiliti, riguardo a tematiche specifiche (foreste, oceani, clima, deserti, aree montane), generali (demografia, povertà, fame, risorse idriche, urbanizzazione) o intersettoriali (trasferimento di tecnologie), attraverso la pianificazione di strategie che garantiscano ai territori un miglior sviluppo socio-economico, senza che vengano compromesse irrimediabilmente le risorse disponibili.

Vero e proprio punto di partenza e di riferimento della Carta è il capitolo ventotto dell'Agenda 21 che descrive le “**Agenda 21 locali**”, nate con lo scopo di incentivare i territori ad assumere un ruolo attivo e propositivo nell'analisi e nella soluzione delle problematiche locali e nella promozione dello sviluppo sostenibile. Il processo di costruzione dell'Agenda 21 locale prevede innanzitutto l'attivazione di un *Forum del turismo sostenibile* in cui vengano coinvolti tutti gli attori presenti nella zona, indispensabili alla creazione di una strategia ambientale condivisa, e necessari per rendere partecipe e rappresentare la comunità locale, caratterizzata da necessità, problematiche e risorse specifiche del territorio di riferimento. I dati raccolti devono servire sia alla realizzazione di un *Rapporto sullo stato ambientale* del territorio in questione, sia come punto di partenza per la definizione di obiettivi, priorità e scadenze temporali da seguire attraverso un *Piano di Azione Ambientale*. L'attuazione del Piano va monitorata costantemente con indicatori di sostenibilità specifici; ad esempio, attraverso la valutazione ambientale strategica (VAS), si può effettuare una valutazione del grado di sostenibilità della pianificazione rispetto agli obiettivi di qualità fissati dal *Piano di Azione Ambientale*.

La Carta prende spunto anche dalle raccomandazioni riportate nel documento “*Loving Them to Death? Sustainable Tourism in Europe's Nature and National Parks (Amarli da morire)*”. Si tratta di uno studio, realizzato nel '93 dal Professore Aitken Clark (ex presidente Federazione Europarc), focalizzato in modo particolare sulla tematica dello sviluppo del turismo sostenibile nelle aree protette europee. Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo⁵: “*lo sviluppo turistico sostenibile soddisfa le esigenze attuali dei turisti e delle regioni d'accoglienza, tutelando nel contempo e migliorando le prospettive per il futuro. Esso deve integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi ecologici*

⁵ WTO – World Tourism Organization.

essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi”. Quasi tutte, se non la totalità, delle attività turistiche dovrebbero essere incluse in questa definizione indipendente dalla tipologia di turismo e dal target/mercato che vanno ad intercettare. Questa definizione è però di vitale importanza quando riferita ad un turismo che trova nei beni naturali e culturali la sua prima risorsa attrattiva, nel quale il grado di rischio di danneggiamento ambientale o del tessuto socio-economico è elevatissimo. Inoltre, con la prospettiva di un aumento dei volumi turistici nei prossimi anni le pressioni antropiche che dovranno sopportare tali destinazioni saranno elevatissime. Si rende pertanto necessario non più attuare una strategia volta a limitare i danni, ma adottare un approccio più prudente nell’organizzare, gestire ed offrire il turismo sul mercato. Si rendono quindi obbligatorie pianificazioni territoriali a medio – lungo termine per poter quindi gettare delle basi solide sulle quali operare; inoltre, i tre aspetti chiave espressi in precedenza, ambiente, comunità locale e vocazione turistica devono trovare delle sinergie e dei “coordinamenti” tali da poter poi interagire tra di loro e proseguire assieme su un cammino coerente tracciato dalle pianificazioni precedenti. Queste pianificazioni a medio – lungo termine integrate con il tessuto sociale, economico e culturale, saranno in grado di avviare processi virtuosi di sviluppo sostenibile:



Figura 1: vocazione turistica, pianificazione e sostenibilità

Le divergenze che in passato sono emerse tra la necessità di tutela espressa dai parchi e la volontà degli operatori turistici di sfruttare al meglio le possibilità economiche offerte dal turismo tradizionale rientrano tra i motivi che hanno spinto la Federazione Europarc ad orientare la propria attenzione verso le attività sostenibili che i parchi possono promuovere per sviluppare e governare un turismo caratterizzato da un impatto

ambientale contenuto, quindi, diversamente dal turismo di massa, che sia volto ad attrarre un numero di visitatori adeguato alle dimensioni dell'area protetta e alle capacità ricettive delle strutture turistiche locali. A tale scopo Europarc ha ritenuto necessaria la stesura di un *“documento che tracciasse le prime linee guida per intraprendere un cammino di sviluppo, gestione o attività turistica che consenta la protezione e la conservazione a lungo termine delle risorse naturali, culturali e sociali e contribuisca in modo positivo ed equo allo sviluppo economico e al benessere degli individui che vivono, lavorano o soggiornano nell'area protetta”*⁶.

Nella *governance* delle aree protette è quindi iniziata una fase di transizione che vede il passaggio da una prospettiva di sola conservazione e salvaguardia ad un approccio dinamico che sia capace di guardare allo sviluppo turistico e alla valorizzazione del territorio che esso può comportare, se gestito adeguatamente.

Un ulteriore documento che ha ispirato la filosofia della CETS è il CBD, ovvero la *Convenzione sulla biodiversità*, sottoscritta nel giugno del 1992 a Rio De Janeiro. Consiste in un trattato che serve alla tutela della diversità biologica, all'utilizzo sostenibile di tutti i suoi elementi e alla ripartizione equa degli effetti positivi derivanti dalla stessa tutela. Il suo obiettivo principale è quello di incentivare e guidare politiche volte *“alla conservazione della biodiversità, all'uso durevole dei suoi componenti e alla ripartizione giusta ed equa dei benefici derivanti dall'utilizzazione delle risorse genetiche grazie ad un accesso soddisfacente alle risorse genetiche ed un adeguato trasferimento delle tecnologie pertinenti in considerazione di tutti i diritti su tali risorse e tecnologie, e grazie ad adeguati finanziamenti”*. Dalla lettura del documento emerge un concetto di sostenibilità che non riguarda più soltanto la tutela ambientale, ma che considera la comunità umana come parte integrante dell'ambiente, in un *“approccio ecosistemico”* in cui anche il contesto economico e socio-culturale risulta di fondamentale rilevanza e in cui la cooperazione tra i diversi soggetti e protagonisti del territorio diventa la parola chiave per la realizzazione di uno sviluppo che sia davvero sostenibile.

⁶ www.cia.it – (rassegna stampa)

OBIETTIVI E DESTINATARI DELLA CARTA

Gli importanti cambiamenti climatici in atto, che secondo la maggioranza della comunità scientifica sono stati causati, o comunque acuiti, dallo scarso rispetto dell'ambiente e dallo sfruttamento sregolato delle risorse energetiche naturali non rinnovabili da parte dell'uomo, hanno aumentato la percentuale di pubblico interessata alla tematica della sostenibilità. La crescente notorietà dell'argomento e il dibattito che si è sviluppato intorno al tema hanno incentivato la comunità globale a pensare ad alternative di sviluppo e cercare alcune risposte concrete.

La Carta Europea del Turismo Sostenibile è nata con il preciso obiettivo di estendere ed applicare i valori dello sviluppo sostenibile alla gestione del turismo nelle aree protette europee, così da salvaguardare le risorse ambientali, economiche e sociali, e poter garantire la loro fruizione anche alle prossime generazioni. Allo stesso tempo, la Carta sembra rispondere alla necessità di soddisfare le richieste di un nuovo target emergente⁷: quello dei turisti attratti dai paesaggi incontaminati e dal contatto con la natura, dei turisti interessati ed attenti, anche durante la vacanza, al rispetto e alla pratica dei principi di sostenibilità. Si tratta di un target strategico per le aree protette in linea con i principi per i quali esse sono state istituite; è un target composto da turisti fortemente motivati, quindi non troppo soggetti all'influenza delle mode o di altri fattori congiunturali, spesso causa di flessioni della domanda. Oggi questo target è inoltre caratterizzato da una forte espansione, da un numero sempre maggiore di consumatori che fanno della tutela ambientale e della vita salutare la propria filosofia⁸.

Per realizzare gli obiettivi della Carta non basta semplicemente preoccuparsi di conservare il territorio e le sue risorse, ma occorre pianificare un'offerta turistica adeguata che, consapevole dei limiti necessari al mantenimento di uno sviluppo sostenibile, renda l'area protetta maggiormente fruibile dai turisti interessati e vicina ai gusti e alle specificità dei target individuati.

Il concetto di sviluppo sostenibile trova il suo fondamento nella gestione equilibrata, da parte dell'uomo, delle scarse risorse che ha a disposizione, in modo da permettere anche alle generazioni future di poterne usufruire. Il turismo "naturale" si basa per definizione

⁷ Vedi paragrafo 3.1.

⁸ Interessanti informazioni si possono trovare all'interno del sito <http://www.lohas.com/>

sulla fruizione delle attrattive ambientali ed è quindi fondamentale per la sua stessa esistenza, e per la sua redditività, che queste non vengano eccessivamente usurate e distrutte dall'attività stessa. Inoltre, come dice la Carta, il turismo sostenibile ha l'ambizione di *“restituire un senso al viaggio: quello di dedicare del tempo alla scoperta e all'incontro di altre persone, di altri luoghi, e di trarre ricchezza da questo contatto, in uno scambio reciproco”*.⁹

La Carta vuole coinvolgere nell'attuazione dei propri principi tutti i soggetti presenti sul territorio su cui insistono le aree protette, in modo da creare un'azione sinergica che permetta di definire una strategia di sviluppo turistico comune a tutta l'area e di perseguire agevolmente e con maggiore probabilità di successo i propri obiettivi, che principalmente riguardano:

- il miglioramento della gestione turistica del parco, sia per quanto riguarda l'offerta che la gestione dei flussi;
- la creazione di specifici prodotti turistici eco-compatibili;
- la sensibilizzazione, tanto della clientela quanto degli operatori turistici, rispetto ai principi della sostenibilità;
- la formazione degli operatori turistici secondo tale ottica;
- la conservazione e valorizzazione del contesto socio-economico e ambientale in cui si trova il parco;
- lo sviluppo socio-economico dell'area;
- il miglioramento della qualità della vita degli abitanti dell'area;
- lo stimolo all'applicazione di buone pratiche a tutte le aree protette europee;
- la valorizzazione dei parchi europei come destinazioni turistiche sostenibili.

È previsto che il processo di attuazione della Carta avvenga in tre fasi, ognuna delle quali si rivolge a particolari soggetti che si impegnano nel raggiungimento dei requisiti necessari a conseguire i vantaggi che comporta la certificazione.

La Fase I è indirizzata all'area protetta, ad incentivare una migliore tutela del patrimonio ambientale che segua i principi della sostenibilità. Questa fase auspica e incentiva la messa in atto di azioni che abbiano una prospettiva di lungo periodo, quindi che superino le aspettative di benefici immediati, garantendo ricadute positive anche per gli anni a venire. Compito dell'istituzione che gestisce l'area protetta è suddividere le responsabilità di *governance* per quanto riguarda la tutela dell'ambiente.

⁹ Europarc, *“La Carta Europea per il turismo sostenibile nelle aree protette”*, pag.3

La Fase II si rivolge alle imprese turistiche situate sul territorio e nei dintorni delle aree protette. L'obiettivo in questo caso è quello di promuovere azioni di collaborazione tra il Parco e le aziende, che devono condividere la stessa filosofia incentrata sullo sviluppo economico e sociale del territorio a basso impatto ambientale. Con questa fase si vuole inoltre stimolare la creazione di una rete diffusa sul territorio, che comprenda i diversi attori della filiera turistica, così da poter garantire ai visitatori che soggiornano sul territorio un'offerta turistica integrata di alta qualità. La qualità dei servizi turistici sarà garantita dalla certificazione e sarà auspicabilmente riconoscibile a livello europeo, nella convinzione che la partecipazione a un progetto di respiro internazionale porti effettivi vantaggi competitivi alle aziende turistiche che scelgano di specializzarsi nel campo del turismo sostenibile ed ecologico.

La Fase III, infine, si rivolgerà ai *tour operator* di riferimento per le aree interessate: l'ultima fase del processo vuole garantire non soltanto la costruzione di un'offerta turistica ben strutturata e capace di competere sul mercato, ma anche la proposta di azioni finalizzate alla *promo – commercializzazione* dei prodotti turistici, soprattutto verso quel target di clientela emergente, raggiungibile soltanto mediante politiche e strategie di marketing specifiche.

L'obiettivo di fondo della Carta è dunque la creazione di un'offerta turistica di alto livello fedele ai criteri di tutela ambientale certificati a livello europeo, che sia in grado di aiutare le aree protette a posizionarsi sul mercato ecoturistico, coerentemente con le finalità per le quali esse vengono istituite.

IL PARCO NATURALE ADAMELLO BRENTA E LA CETS

Il Parco Naturale Adamello Brenta si è dimostrato da subito molto interessato ed attivo nella messa in pratica dei principi della sostenibilità, non solo attraverso la tutela dell'ambiente naturale ma anche mediante la promozione turistica e la valorizzazione del territorio e della comunità locale. Nel 2001 è stato infatti il primo parco europeo ad ottenere la certificazione ISO 14001 per la gestione ambientale da parte delle organizzazioni.

Successivamente il PNAB ha ritenuto opportuna la diffusione di questi valori ad altri attori presenti sul territorio, costituendo nel 2003 il marchio *Qualità Parco*, rivolto alle imprese turistiche (alberghiere ed agro-alimentari) e alle scuole disponibili ad applicare i parametri della qualità e della tutela ambientale alle proprie strutture e alle proprie attività, dimostrando così il proprio legame con il territorio e la propria volontà ad iniziare una nuova collaborazione con il Parco. Solo le strutture che dimostrano di seguire i requisiti di tutela ambientale e di qualità gestionale e comunicativa (come ad esempio il risparmio energetico, la limitazione delle emissioni di gas, la raccolta differenziata, una migliore gestione delle risorse umane, la valorizzazione delle tipicità territoriali, la sensibilizzazione degli ospiti al rispetto dell'ambiente, ecc.) possono ottenere il marchio. L'obiettivo è quello di promuovere un approccio più sostenibile al turismo e di limitare gli impatti negativi delle aziende, dei singoli cittadini ed, infine, dei turisti sull'ambiente e più in generale sul territorio.

Alcuni albergatori *Qualità Parco* hanno inoltre creato un *club di prodotto*, con la finalità di abbinare alla certificazione una precisa strategia di mercato: in seguito al versamento di una quota di iscrizione al *club* si ha infatti la possibilità di partecipare a specifiche iniziative di marketing e promozione; ad esempio il *club*, in collaborazione con Trentino Spa, crea pacchetti-vacanza per famiglie, legati alla famiglia motivazionale della natura e del relax, combinando al soggiorno in albergo la partecipazione a svariate attività (degustazioni, musei, cene tipiche, ecc.) tra le quali si possono trovare una serie di escursioni di interesse naturalistico organizzate dal Parco.

Il marchio *Qualità Parco* e l'omonimo *club di prodotto*, insieme alla certificazione EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) conseguita nel 2006, testimoniano come il PNAB stia lavorando da tempo sulle tematiche e sui contenuti propri della Carta Europea del Turismo Sostenibile, e come sia inoltre molto prossimo ai requisiti necessari a implementare la Fase II della CETS. Gli operatori che hanno finora aderito sono già consapevoli del significato del turismo sostenibile e durevole, e conoscono i potenziali vantaggi di competitività e di immagine che può comportare la collaborazione con il Parco al processo tracciato dalla Carta Europea del Turismo Sostenibile.

Situato in una zona ad alto sviluppo turistico, il PNAB ha deciso di utilizzare il turismo come leva per un importante lavoro di sensibilizzazione della clientela al rispetto dell'ambiente, iniziando nel 2004 il percorso di adesione alla CETS che l'ha portato due anni dopo ad ottenere la certificazione. Oggi il Parco desidera ricoprire un ruolo di

traino, all'interno del gruppo di parchi italiani aderenti alla Carta¹⁰, nell'iniziare il lavoro di stesura del manuale italiano di implementazione della fase II, partendo dall'analisi del Sistema di Adesione redatto dai parchi spagnoli, alcuni dei quali hanno già iniziato il processo di implementazione della seconda fase.

Questo lavoro si prefigge lo scopo di analizzare la situazione attuale dei parchi italiani, l'applicabilità del manuale spagnolo, e le eventuali modifiche da apportarvi per poterlo applicare ai casi italiani. Si vuole inoltre procedere all'ipotesi e alla stesura di alcune linee guida potenzialmente utili non solo per l'implementazione della Fase II, ma, più in generale, per poter proseguire lungo la strada tracciata dalla Federazione Europarc con la CETS e per dare un contributo nel cammino verso un turismo sostenibile, durevole e redditizio.

OGGETTO DI RICERCA E METODO DI LAVORO

Oggetto di ricerca del presente lavoro è il processo di applicazione della Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette italiane. Ad oggi molti parchi europei hanno già affrontato l'adesione alla Fase I, mentre resta ancora limitata a pochi casi (in Spagna, Inghilterra, Francia) l'implementazione della seconda fase. La seconda fase è sicuramente più critica della precedente perché il Parco deve riuscire ad valicare i propri confini geografici e concettuali, per calarsi sul territorio e aprire un nuovo confronto con il tessuto sociale. Aumenta inoltre il numero degli attori coinvolti e, conseguentemente, aumenta il grado di complessità e il quantitativo di tempo da dover necessariamente dedicare al confronto e al dialogo con gli imprenditori interessati al progetto.

Il presente lavoro parte dallo studio del caso del Parco Naturale Adamello Brenta, preso come riferimento per indagare sulle modalità di approccio delle aziende turistiche all'attuazione della seconda fase, per rilevare il livello di sensibilità ai principi della Carta degli operatori, il loro interesse e la loro disponibilità a collaborare con il Parco e partecipare a questo processo. Sono state effettuate una serie di interviste agli operatori della zona, in particolare agli albergatori in possesso del marchio Qualità Parco, a

¹⁰ Il Parco naturale Alpi Marittime, il Parco nazionale dei Monti Sibillini, il Parco regionale dell'Adamello, il Sistema di aree protette dell'Oltrepò Mantovano e le Aree protette delle Alpi Lepontine, mentre la Riserva naturale Monte Rufeno e il Parco Alto Garda Bresciano sono in attesa della verifica da parte di Europarc

coloro che sono membri del Club Qualità Parco, e agli imprenditori che hanno qualificato la propria struttura con il marchio Ecolabel. Questi attori sono i primi interlocutori a cui si rivolge il Parco, dato che potenzialmente sono già in possesso di alcuni dei requisiti della certificazione CETS. Con l'obiettivo di considerare ulteriori prospettive ed opinioni riguardo alle criticità e ai vantaggi della seconda fase, sono state inoltre effettuate interviste ai rappresentanti dei parchi italiani che hanno già ottenuto la Carta, nella sua prima fase, o che comunque si stanno muovendo per ottenerla. La nostra ricerca si è concentrata anche su un'analisi critica del modello spagnolo di adesione alla Fase II, con l'intenzione di fare chiarezza sulla possibilità o meno di replicare l'esperienza iberica, con le opportune modifiche del caso, in Italia.

Inoltre, sono state esaminate alcune *case history* di territori che hanno orientato almeno parte del proprio prodotto turistico attorno ai valori della sostenibilità, ed è stata eseguita un'analisi qualitativa dell'emergente trend dell'ecoturismo, al fine di comprendere come e quanto questo fenomeno possa costituire un target di riferimento interessante.

Alla luce di quanto emerso dall'analisi desk e dal lavoro sul campo, sono state tracciate e presentate nell'ultimo capitolo alcune ipotesi di linee strategiche che si rivolgono, oltre che al Parco Naturale Adamello Brenta, a tutti i parchi italiani interessati alla implementazione della Fase II e allo sviluppo di un turismo sostenibile competitivo sul proprio territorio. Tali linee guida riguardano principalmente tre temi:

- la necessità di apportare alcune modifiche al modello organizzativo del Parco per gestire il processo di sviluppo del turismo sostenibile tramite la CETS: si presentano vantaggi e svantaggi della creazione di un ente pubblico oppure di uno privato, preposti a tale scopo;
- il suggerimento di stipulare un accordo di collaborazione tra il Parco e ogni singolo imprenditore, mutuato dal documento metodologico spagnolo, e di definire un programma di azioni, che preveda l'impegno delle aziende in un rinforzo ambientale e competitivo delle proprie strutture – programma che sarà da concordare insieme agli imprenditori;
- l'importanza della messa in rete di tutte le imprese presenti sul territorio che vogliano rientrare nel processo previsto della CETS, per poter dare vita ad un prodotto turistico integrato e all'avanguardia, che possa essere posizionato sul mercato.

CAPITOLO I

1.1. LA SECONDA FASE DELLA CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBILE

La seconda fase prevista dalla Carta ha il preciso e strategico obiettivo di estendere i valori, i doveri e i benefici della CETS alle imprese che operano sul territorio pertinente al Parco e soprattutto di facilitare quel processo che nel tempo, attraverso la promozione di una nuova collaborazione tra gli attori locali, possa rendere il territorio un vero e proprio sistema di alleanze capaci di lavorare sinergicamente per il fine comune della preservazione e del miglioramento della qualità ambientale e sociale del territorio.

La Carta costituisce infatti un utile strumento, potenzialmente in grado di coinvolgere le imprese turistiche locali a svolgere le proprie attività, in modo da contribuire, grazie all'accrescimento della qualità dell'offerta turistica, allo sviluppo economico e sociale del territorio, e al miglioramento del contesto di vita. La seconda fase non si limita ad un semplice coinvolgimento delle imprese, ma prevede che alle imprese aderenti al processo di sviluppo della CETS siano riconosciuti meriti individuali.

Nel momento in cui il responsabile di un'impresa turistica decide di aderire alla seconda fase della CETS si deve impegnare a gestire la propria attività in stretto contatto con l'istituzione che gestisce l'area protetta e a ridurre il più possibile l'impatto ambientale ed ecologico dell'impresa; ciò significa dare maggiore importanza al concetto di soglia di carico antropico su un determinato ambiente, tema particolarmente delicato quando si tratta di territori che trovano nelle risorse paesaggistiche e ambientali la propria attrattiva principale. Ogni territorio può per motivi strutturali, quali la sua estensione e il suo numero di abitanti, ospitare un certo numero di turisti, senza per questo subire gravi danni ecologici e sociali, ma superata tale soglia i danni che ogni nuovo gruppo di turisti può arrecare all'ambiente crescono in maniera esponenziale e diventano difficile da gestire. Gli enti responsabili della gestione dell'area protetta e gli attori che al suo interno conducono attività imprenditoriali devono continuare a lavorare al fine di migliorare la qualità del turismo e delle sue ricadute all'interno delle aree

protette accreditate con la CETS. Migliorare la sostenibilità turistica riducendo l'impatto ambientale negativo, causato da tutte le attività create per fornire ai turisti i servizi e i beni richiesti per la programmazione e la fruizione della vacanza, presuppone un importante cambio di mentalità. Significa assumere una prospettiva di sviluppo turistico durevole, una prospettiva cosciente delle potenzialità e dei limiti da assumere nella fruizione delle risorse ambientali, e quindi della necessità di tutelarle e saperle valorizzare nel migliore dei modi. Lavorare in una prospettiva turistica volta alla conservazione e alla valorizzazione dell'ambiente naturale dell'area protetta non deve quindi essere visto come un limite allo sviluppo turistico della stessa area, come spesso accade, quanto come un approccio lungimirante, finalizzato all'incremento e al mantenimento della competitività del sistema destinazione parco.

Dal territorio al prodotto

1. Identificazione delle risorse o *pull factors*
2. Analisi di mercato: individuazione dei mercati e dei target di riferimento
3. Dagli attrattori alle attrattive: trasformazione dei *pull factors* in prodotti turistici
4. Promozione e commercializzazione



Figura 2: dal territorio al prodotto

Conclusa con successo l'applicazione della prima fase della Carta, quella inerente all'adesione e alla certificazione da parte dei parchi, è necessario che siano coinvolti in questo processo anche gli attori direttamente impegnati nella creazione dell'offerta turistica. In particolare saranno invitate le imprese turistiche ad impegnarsi in prima persona per rendere più sostenibile la propria attività, beneficiando dei vantaggi che comporta lo svolgimento di un'attività commerciale all'interno di un'area accreditata alla CETS. Le imprese che saranno coinvolte devono essere disposte a lavorare su un progetto comune dotato di una prospettiva che guarda al lungo periodo. Le imprese interessate dovranno essere consapevoli del lavoro che implica l'adesione a un

programma d'azioni che verrà loro proposto nell'accordo con Europarc, e dell'impegno che richiede la sua implementazioni in termini temporali, economici e logistici. Per un'impresa l'adesione al progetto previsto dalla Carta significa aumentare il proprio livello di consapevolezza territoriale; significa iniziare o, per chi già lavorava in questa direzione, continuare ad affrontare la propria attività commerciale con un occhio di riguardo all'ambiente. L'impresa avrà infatti un ruolo centrale nella sensibilizzazione e nell'informazione dei turisti che soggiornano presso la propria struttura. Le strutture che aderiscono alla Carta diverranno dei veri avamposti informativi del Parco sul territorio; è anche attraverso le loro strutture che gli ospiti potranno percepire la natura del progetto e della filosofia di Europarc.

Riassumendo possiamo definire l'obiettivo di questa fase nella volontà di rafforzare i vincoli e i valori della Carta sul territorio certificato attraverso una migliore conoscenza e una migliore collaborazione tra i gestori dell'area protetta e le imprese legate al settore turistico; una collaborazione che aumenti la capacità di cooperazione territoriale, e quindi la capacità da parte del territorio di proporre al turista una migliore offerta di servizi. Implementare con successo la seconda fase della Carta Europea del Turismo Sostenibile è un primo e decisivo passo utile ad aumentare la capacità di posizionamento della destinazione parco e del suo territorio sul mercato; superare la frammentazione dell'offerta è infatti uno *step* necessario per accedere a mercati importanti.

1.1.1. IL SISTEMA DI CERTIFICAZIONE DELLE IMPRESE

Il sistema di certificazione delle imprese previsto nella Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile si basa su accordi volontari stabiliti tra l'ente gestore del parco certificato e ogni singolo imprenditore che svolge la propria attività commerciale sul territorio di riferimento. Questo sistema di certificazione si presenta come un processo volontario, dinamico, di facile gestione, realistico, e soprattutto attuabile. Questi accordi, oltre a seguire i principi della CETS, sono coerenti con le linee guida del turismo sostenibile, in ogni sua dimensione.

I requisiti necessari al conseguimento della certificazione sono quelli stabiliti dalla Federazione Europarc nel testo ufficiale della Sezione II della CETS. Lo stesso ente si

occupa anche della convalida e del riconoscimento delle aziende che rispondono a tali requisiti.

L'obiettivo principale perseguito attraverso la certificazione delle imprese presenti nell'area protetta è quello di incentivare gli imprenditori che aderiscono volontariamente ai principi della CETS a sviluppare strumenti che rendano più sostenibili le loro attività. Attraverso il sistema di certificazione delle imprese aderenti si persegue una politica volta a differenziare, a premiare, e far conoscere le imprese che, all'interno dell'area protetta certificata, quindi all'interno di una destinazione turistica che compie scelte orientate alla sostenibilità, credono in un modello di sviluppo più attento alle dinamiche sociali ed ambientali.

1.1.2. PREREQUISITI DELL'IMPRESA

Per partecipare al processo di adesione alla CETS ed ottenere la certificazione da parte di Europarc le imprese interessate devono essere già in “possesso” di alcuni prerequisiti.

In primo luogo devono essere ubicate o comunque devono svolgere le proprie attività all'interno del territorio del Parco certificato e qualificarsi come imprese rispettose delle norme e delle leggi vigenti sul territorio in questione.

In secondo luogo le imprese che vogliano aderire alla seconda fase della CETS devono portare avanti attività che in qualche modo siano già compatibili e coerenti con le strategie del turismo sostenibile e con le normative del Parco di appartenenza.

Infine viene loro richiesta l'adesione e la presenza, in qualità di membro attivo, all'interno del *Forum del Turismo Sostenibile*, momento di incontro, che avviene tra le due e le quattro volte all'anno, dove si riuniscono i protagonisti del territorio che si confrontano sulle più importanti tematiche relative all'argomento “turismo, ambiente e territorio”, e alla cui conclusione vengono abitualmente tracciate alcune linee guida.

Per andare incontro alle esigenze delle imprese interessate alla certificazione, è previsto che l'ente Parco metta a loro disposizione una serie di strumenti utili al raggiungimento di tali prerequisiti. Ad esempio dovrà fornire all'impresa che li richiede la “guida per l'adesione”, dove vengono elencati i requisiti necessari per aderire alla Carta, il “modello del piano di attuazione del Sistema di Adesione”, modello cartaceo dove sono elencate tutte le attività che l'impresa deve realizzare nell'arco di tre anni nonché la

“lista di controllo del Sistema di Adesione”, dove l’azienda in questione deve segnalare lo stato di avanzamento compiuto lungo il percorso di realizzazione delle attività elencate nel Piano di attuazione.

Il Parco deve inoltre assicurare un servizio di supporto ed assistenza tecnica agli imprenditori che decidono di apportare delle migliorie strutturali ai locali sede delle attività.

1.1.3. DOVERI DELL’IMPRESA

Le imprese certificate devono attenersi agli accordi presi con l’ente che gestisce l’area protetta. I doveri che le imprese devono mantenere e rispettare per continuare ad avere la certificazione e a collaborare con il parco sono:

- accettare e rispettare i principi dello sviluppo sostenibile enunciati nella Carta, adeguandoli alla propria attività;
- avere già implementato prima della certificazione una serie di azioni ritenute fondamentali per contribuire a uno sviluppo turistico sostenibile sul territorio;
- presentare un piano di azioni di tre anni in stretto partenariato con l’istituzione che gestisce l’area protetta;
- ratificare il piano di azione, valutarne i risultati e rinnovare l’impegno alla Carta.

Tra i doveri e le azioni che si impegna a portare avanti l’impresa interessata al processo di adesione alla seconda fase, il più strategico e complesso da definire è sicuramente l’elaborazione del programma di azioni della durata di 3 anni. Il piano di azioni che deve costruire e implementare l’impresa certificata consiste in una serie di misure che riflettono le tematiche ritenute fondamentali al buona riuscita della Fase II.

Una tematica chiave, entro la quale il responsabile di un’attività turistica interessato alla certificazione CETS deve eseguire delle azioni specifiche, riguarda la *difesa e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale*. Queste azioni prevedono, ad esempio, il controllo dell’impatto antropico dell’attività sul territorio attraverso la diffusione di tecniche di gestione del territorio a basso impatto ambientale, nonché la richiesta di contributi finalizzati al migliore manutenzione dei siti naturali circostanti. Riguardo alle attività finalizzate alla protezione delle risorse naturali, la Carta prevede che l’impresa certificata si occupi di mettere in atto un programma di gestione dei

consumi d'acqua, di energia e degli spazi. L'azienda dovrà inoltre privilegiare l'acquisto di prodotti realizzati nel rispetto dell'ambiente (prodotti biodegradabili, riutilizzabili, riciclabili o riciclati), incrementare una raccolta differenziata dei rifiuti, preoccuparsi ove possibili della loro stessa trasformazione, munirsi d'impianti che consentano la depurazione delle acque e preoccuparsi del corretto funzionamento degli impianti di condizionamento e climatizzazione installati nelle strutture ricettive.

Il contributo che l'impresa turistica dovrà dare alla manutenzione del patrimonio si può articolare in tre assi:

- preservare le ricchezze naturali presenti dentro la sua proprietà rispettando le normative del Parco circa la protezione della fauna e della flora;
- assistere i servizi tecnici dell'area protetta nel loro compito di monitoraggio dell'ecosistema segnalando ad essi ogni cambiamento riscontrato;
- incoraggiare i propri clienti a partecipare alle attività di volontariato organizzate nell'area protetta, compatibilmente con lo svolgimento della propria attività.

Una seconda tematica riferita ai doveri dell'azienda è rappresentata da tutte le azioni che un'impresa può intraprendere per *migliorare l'offerta turistica* della destinazione. Tali azioni dovranno essere supportate da strumenti di marketing adeguati al raggiungimento di una migliore qualità dei servizi, di una migliore conoscenza della clientela, e alla ricerca di nuovi target, sensibili alla qualità dell'ambiente e quindi potenzialmente interessati alla destinazione. Tutte le azioni volte al miglioramento qualitativo dell'offerta devono sempre rimanere coerenti alla tipologia di turismo delineata dalla CETS.

La sensibilizzazione del pubblico rappresenta un'altra dimensione strategica: l'educazione e l'informazione dei visitatori circa la iniziative dell'area protetta sono attività per le quali l'apporto degli imprenditori può risultare fondamentale. L'impresa turistica si dovrà anche occupare anche della promozione dell'offerta eco turistica del territorio, votata alla scoperta e all'apprezzamento del patrimonio naturale e culturale.

Sono inoltre previste azioni specifiche da riferire alla formazione del personale interno all'impresa che aderisce alla Carta, alla sensibilizzazione dei clienti nell'attenzione verso i residenti e alla promozione degli avvenimenti e delle attività della vita locale, ed al controllo dell'affluenza e della tipologia turistica.

Un occhio di riguardo viene dato alla tematica economico-sociale: è importante che l'impresa certificata entri in relazioni economiche privilegiate con il territorio in cui

opera. La politica di acquisto dell'impresa dovrà essere ispirata al principio della preferenza per i prodotti e per i servizi locali, nel quadro di un rapporto qualità/prezzo accettato da entrambe le parti in questione. L'impresa dovrà promuovere i prodotti realizzati nel rispetto dell'ambiente (ad esempio i prodotti dell'agricoltura biologica), privilegiando il rispetto dei ritmi produttivi stagionali specifici del territorio. Per quanto riguarda la questione relativa all'assunzione di manodopera, dovrà essere data priorità a quella locale, più adatta all'informazione dei visitatori e alla condivisione della propria conoscenza del patrimonio dell'area. Tra le azioni che dovrà intraprendere l'impresa turistica alcune riguardano lo sviluppo di nuove forme d'occupazione, attraverso politiche che favoriscano l'assunzione di persone in difficoltà, l'aiuto per il primo impiego dei giovani e la pari opportunità d'impiego per uomini e donne.

Una serie di accorgimenti dovranno inoltre essere assunti per controllare con maggiore attenzione l'affluenza turistica. L'impresa è invitata a partecipare alle attività di analisi e di controllo del flusso di visitatori, alla realizzazione di "barometri" dell'attività turistica sul territorio (per impatti di comunicazione e promo). Le imprese si devono impegnare a canalizzare il flusso di visitatori orientando i turisti che risiedono nelle proprie strutture e coloro che si rivolgono alla struttura per avere informazioni verso i siti meno sensibili del territorio. Dovranno indicare gli itinerari e i sentieri turistici favorendo una ripartizione razionale dei visitatori nello spazio, incoraggiando i turisti a visitare l'area anche nei periodi di scarso afflusso.

Una tematica altrettanto importante per lo sviluppo sostenibile del territorio e del turismo è quella dei trasporti: l'impresa deve incoraggiare i turisti ad usufruire dei trasporti collettivi, ad utilizzare la bicicletta o ad andare a piedi.

Infine viene richiesto un impegno legato al rispetto delle volumetrie e dello stile architettonico locale. L'impresa dovrà privilegiare azioni di ristrutturazione rispetto ad azioni che prevedono nuove costruzioni.

1.1.4. DOVERI DEL PARCO

I doveri non riguardano, naturalmente, solo le imprese che desiderano la certificazione ma anche l'area protetta. In primo luogo l'ente parco sarà infatti tenuto a pianificare una politica di comunicazione specifica finalizzata a dare maggiore visibilità alle

imprese aderenti alla CETS, promuovendole attraverso i canali della rete europea della Carta.

Il parco dovrà inoltre lavorare affinché le imprese certificate possano essere valorizzate per la loro adesione, e premiate nei canali di sovvenzione delle aree protette in questione e degli enti ambientali. Ad esempio, il parco si impegna a favorire le aziende turistiche aderenti alla CETS nei meccanismi di selezione dei destinatari delle attività formative e informative realizzate dall'ente stesso. L'ente fornirà inoltre alle imprese tutte le informazioni e i dati statistici in suo possesso nel momento in cui saranno richieste.

Infine il parco si deve impegnare a seguire la strada di sviluppo scelta nel momento in cui ha deciso di partecipare e aderire alla Carta Europea del Turismo Sostenibile, rinnovando la sua adesione alla stessa ogni cinque anni.

1.1.5. BENEFICI E VANTAGGI PREVISTI DALLA CETS

Oltre ad offrire un riconoscimento ufficiale a livello nazionale ed europeo l'adesione alla fase II della CETS porterà, auspicabilmente, alle imprese turistiche vantaggi di natura commerciale, come, ad esempio, una maggiore penetrazione di mercato verso i target emergenti sensibili alle tematiche ambientali. Questi vantaggi sono ancora più espliciti ed evidenti se si guarda agli sviluppi futuri del processo di implementazione della Carta: la terza fase è infatti finalizzata alla costruzione di una rete commerciale in grado di rafforzare l'efficacia delle politiche di promo-commercializzazione dei prodotti offerti dal territorio del parco. Inoltre proporre ai propri ospiti un'offerta turistica alternativa e complementare a quella tradizionale, (nel caso specifico del Trentino quella sciistica invernale, ad esempio) potrà portare vantaggi non solo alle imprese certificate, ma all'intero sistema destinazione. Grazie alla diversificazione dell'offerta si può anche ridurre il rischio economico tipico dei territori legati a monoculture economiche.

L'adesione alla Carta comporta la condivisione e l'accesso, da parte di coloro che partecipano alla CETS, ai dati statistici relativi ai flussi turistici del territorio; si incrementa in questo modo la possibilità di giungere ad una migliore conoscenza dei propri clienti e dei propri ospiti, ottimo viatico per migliorare il livello qualitativo della propria offerta, per migliorarla tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche dei

propri ospiti. La condivisione dei dati da parte delle imprese certificate, unita alla capacità dell'ente parco di venire in possesso e di poter condividere a sua volta i dati e le statistiche prodotte dall'amministrazione pubblica, permetterà ad entrambi i soggetti, imprese e parco, di fare previsioni sull'andamento futuro dei flussi turistici e sui gusti e i trend che caratterizzano gli ospiti che soggiornano e spendono le proprie vacanze nell'area di riferimento. La qualità dell'offerta turistica sarà incrementata, oltre che dalla migliore conoscenza della clientela, anche dai programmi di formazione del personale previsti dalla CETS per le imprese che hanno conseguito la certificazione.

Infine un altro vantaggio economico, legato al processo di certificazione è riferito alla razionalizzazione dei costi d'impresa: la migliore gestione dei consumi di acqua, elettricità e risorse utilizzate nell'esercizio commerciale fa diminuire le spese aziendali. Il parco, tra le sue attività, potrà fornire alle imprese un servizio specifico di consulenza per una gestione efficace, e rispettosa dell'ambiente, dei propri consumi.

Vale la pena ricordare come la preservazione di un ambiente naturale altamente qualitativo e di un ambiente sociale privo di conflitti costituisca il principale vantaggio per tutte quelle attività che dipendono dalla consistenza dei flussi turistici e dalla loro durata nel tempo, e che lavorano in un territorio che proprio nella qualità e nella bellezza ambientale ha trovato il proprio fattore chiave di attrattività.

1.2. OLTRE I CONFINI NAZIONALI

Per comprendere al meglio quali potessero essere gli strumenti più efficaci per implementare la Fase II della CETS, quali le principali problematiche, e quali vantaggi reali la Carta possa offrire agli imprenditori che scelgono di aderire e partecipare al processo previsto e delineato dalla Federazione Europarc, è stato ritenuto interessante un confronto con una realtà europea che la avesse già implementata. In Europa al momento sono solo i parchi di tre paesi ad avere già sviluppato con successo la seconda fase della CETS: Gran Bretagna, Francia e Spagna.

In occasione del 1° Workshop Nazionale sulla Carta Europea del Turismo Sostenibile (14 e 15 maggio 2009) di Caderzone Terme, si è presentata l'opportunità di incontrare ed aprire un confronto con Josep M. Prats, responsabile dell'area turismo del Parco della Garrotxa (parco catalano che ha già avviato la seconda fase della CETS) e con

Paulo Castro, presente all'incontro in qualità di rappresentante della

Federazione Europarc e conoscitore della realtà dei parchi naturali portoghesi.

Nel corso delle conversazioni sono emerse alcune considerazioni sulle tappe principali del processo e il metodo di lavoro seguito per implementare la Carta in Spagna. Sono state infine poste alcune questioni utili per capire quale fosse l'opinione degli interlocutori sulla possibilità di assumere questa esperienza come esempio virtuoso da replicare in Italia.

Un altro aspetto interessante del quale si è discusso con Paulo Castro riguarda l'esperienza di "marchio territoriale" che è stato sviluppato con successo in Portogallo.



Figura 3: Josep M. Prats, responsabile dell'area turismo del Parco della Garrotxa



Figura 4: Paulo Castro, rappresentante della Federazione Europarc

In questo caso il marchio *Parques comVida* pare un caso particolarmente interessante per fare un confronto costruttivo con l'esperienza del marchio "Qualità Parco" del Parco Naturale Adamello Brenta.

1.2.1. PARC NATURAL DE LA GARROTXA

In Spagna le aree protette certificate che hanno già portato a termine la Fase II sono sei. Di queste, cinque sono localizzate in Andalusia (Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Parque Natural Sierra de Grazalema, Parque Natural Los Alcornocales, Espacio Natural de Sierra Nevada, Espacio Natural de Doñana) e una in Catalogna (Parque Natural de la Zona Volcánica de La Garrotxa).

Tutte le aree hanno lavorato allo sviluppo della seconda fase seguendo la "Guida per l'adesione delle imprese turistiche alla CETS" che era stata elaborata nel 2006 da un gruppo di lavoro coordinato da Europarc-Spagna, e che aveva come obiettivo quello di costruire un Sistema di Adesione volontario alla Carta destinato agli imprenditori turistici, in modo tale che potesse essere applicato a tutte le aree naturali protette presenti nel territorio iberico. Il gruppo di lavoro ha concluso i propri lavori nel settembre 2007 e il Sistema di Adesione è stato convalidato da Europarc nel dicembre 2007.

Questo Sistema di Adesione, che stabilisce le linee guida utili allo sviluppo della seconda fase della CETS nei parchi spagnoli certificati, è coerente e conforme alle direttive della Federazione Europarc. Il Sistema garantisce uno standard omogeneo per tutte le aree protette lasciando allo stesso tempo lo spazio necessario affinché ogni singolo territorio possa adeguare il processo di adesione alle proprie specificità.

Gli attori coinvolti

Il processo di adesione alla Fase II della Carta riguarda svariati attori e soggetti, di natura privata e pubblica, attivi sui territori interessati. Tra gli attori che sono stati coinvolti in Spagna, e che hanno promosso il processo di sviluppo e di attuazione del Sistema di Adesione nelle aree protette, sono da segnalare la Segreteria Generale del Turismo, Europarc Spagna, le amministrazioni turistiche dei territori di riferimento, le amministrazioni dei parchi e i rappresentanti degli imprenditori turistici.

La Segreteria Generale del Turismo si è occupata di fornire un supporto tecnico ed economico per poter implementare il Sistema a livello nazionale attraverso un processo formativo finalizzato ad aiutare le imprese a raggiungere i requisiti necessari per accedere alla certificazione. La Segreteria si è inoltre impegnata a supportare attività di promozione a livello territoriale e nazionale (distribuzione cataloghi, visibilità sul proprio sito web, la creazione e finanziamento di un club di prodotto di ecoturismo) per incentivare le imprese turistiche ad aderire alla CETS.

Il ruolo di Europarc - Spagna è stato fin dall'inizio del processo quello di garante del Sistema e della sua realizzazione; la federazione si è inoltre occupata di rendere facile l'accesso alle informazioni utili per le aree protette interessate e di velocizzare il dialogo tra la Federazione Europarc e i singoli parchi. Come la Segreteria Generale del Turismo, offre visibilità alle imprese aderenti all'interno del proprio sito web.

Le amministrazioni turistiche autonome e provinciali hanno offerto alle imprese certificate la possibilità di accedere a servizi di formazione, di promozione e di finanziamento grazie alle sovvenzioni e agli interventi pubblici previsti sul territorio.

Le amministrazioni delle aree protette si assumono la responsabilità della realizzazione del Sistema di Adesione sul territorio di loro pertinenza. Partendo dagli accordi e dalle linee guida decise a livello nazionale l'amministrazione del parco deve stabilire le caratteristiche specifiche delle relazioni che saranno mantenute con le imprese aderenti. L'ente parco si dovrà inoltre far carico di comprovare la conformità delle aziende ai requisiti richiesti per l'adesione alla CETS, di firmare l'Accordo di Collaborazione con l'impresa e di consegnare il Certificato di Adesione. Il parco, oltre a scrivere un registro con le imprese coinvolte nella seconda fase, si occuperà di fornire le informazioni a riguardo alla Federazione Europarc-Spagna.

Le imprese turistiche che aderiscono alla Fase II, oltre ad essere le destinatarie del progetto e di usufruire dei vantaggi che esso comporta, devono realizzare e mantenere nel tempo i requisiti base per essere certificate.

Un altro attore importante all'interno del processo di coinvolgimento degli attori turistici alla CETS è costituito dai Forum del Turismo Sostenibile che partecipano attivamente all'implementazione, e al mantenimento del Sistema di Adesione sul proprio territorio.

Anche i Gruppi di Sviluppo Rurale e le loro reti di cooperazione collaborano con l'area protetta, aiutando le imprese turistiche e i Forum del Turismo Sostenibile nella realizzazione del Sistema di Adesione.

Obiettivi del sistema di adesione

Il principale obiettivo che si propone il processo di adesione alla Carta è quello di promuovere una più stretta collaborazione tra i gestori e i responsabili dell'area protetta che ha già ottenuto la certificazione, e le imprese turistiche che vogliono aderirvi, sulla base di mutui e solidi impegni utili allo sviluppo di un turismo più sostenibile.

Importante è altresì la differenziazione e la valorizzazione delle imprese che aderiscono alla CETS per il loro impegno volontario nello sviluppo del turismo sostenibile all'interno del territorio dell'area protetta. Questo obiettivo è perseguito attraverso l'offerta da parte delle amministrazioni pubbliche di aiuti e supporti tecnici e logistici finalizzati a ridurre l'impatto ambientale dovuto alle attività commerciali in questione.

Processo di adesione

In Spagna la realizzazione del processo di adesione delle imprese alla seconda fase è stato articolato in una serie di tappe. L'area protetta ha ricoperto il ruolo di ente responsabile dello sviluppo di un programma di formazione e supporto tecnico alle aziende coinvolte nel processo con lo scopo di rafforzare il rapporto con il parco e creare un piano di azioni comune.

L'area protetta ha utilizzato e potrà utilizzare anche in futuro l'aiuto e il supporto tecnico di società di servizi esterni per realizzare i lavori necessari, come ad esempio l'elaborazione dei documenti, la formazione del personale, il supporto e la verifica dei requisiti delle imprese che aderiscono, ecc.. L'obiettivo principale è sempre quello di stabilire un rapporto stretto tra il parco e le imprese. Dall'altra parte, i *Forum del Turismo Sostenibile* partecipano al processo di adesione delle imprese alla CETS, attraverso le attività di ricerca e di coinvolgimento dei nuovi imprenditori, attraverso la loro sensibilizzazione rispetto alle tematiche oggetto del processo, e attraverso la convalidazione degli impegni concordati e dei requisiti previsti dalla Carta.

Prima di avviare il processo di adesione l'area protetta dovrà informare la federazione Europarc ed Europarc-Spagna sulle modalità che verranno seguite per implementarlo sul territorio: saranno questi due enti a decidere infatti se approvarlo.

Le fasi del Sistema di Adesione spagnolo sono tre e sono state utilizzate omogeneamente sull'intero territorio nazionale. È comunque stato sottolineato come sia stato necessario e importante per il successo del percorso di implementazione tenere conto, durante ognuna di queste fasi, delle specificità regionali. Solo tenendo conto

delle peculiarità territoriali si può infatti riuscire a rendere partecipe del processo della Carta l'intera comunità locale che vive e lavora a stretto contatto con l'area protetta.

Fase di avvio

Nella prima fase, o fase di avvio, si offrono informazioni utili al coinvolgimento delle imprese interessate all'adesione alla Carta. Per fare questo, l'area protetta che ha già la certificazione della CETS nella fase I, deve diffondere tra le aziende le informazioni sulla possibilità di adesione e i passi e requisiti necessari per farlo.

In questa fase, è molto importante chiarire alle imprese, in modo preciso e dettagliato, in cosa consiste il sistema di adesione e come questo sarà implementato nell'area dell'area protetta. Inoltre, il parco deve offrire tutta la documentazione e gli strumenti necessari per la adesione alla CETS.

Alcuni di questi documenti sono:

- obiettivi della adesione dell'impresa turistica alla CETS;
- condizioni d'ingresso per l'impresa;
- doveri dell'impresa e possibili vantaggi;
- doveri dell'area protetta;
- caratteristiche e termini del servizio di supporto tecnico e formazione che il parco offrirà alle imprese coinvolte;
- requisiti e documentazioni del Sistema (Piano d'azioni, accordo di collaborazione, certificazione);
- strumenti del Sistema (guida per l'adesione, elenco di verifica per la autovalutazione, modello del piano d'azione, ecc.);
- relazioni con i sistemi ambientali e di qualità riconosciuti.

L'output di questa prima fase consiste in un elenco di imprese operanti sul territorio che oltre a manifestare un sincero interesse per i principi e i valori espressi nella Carta, abbiano caratteristiche tecniche e strutturali in linea coi prerequisiti necessari all'ingresso operativo nel processo della CETS.

L'impegno di ogni singola impresa viene infine formalizzato attraverso la firma e la ratifica di un accordo di collaborazione tra il parco naturale e la stessa azienda.

Fase d'implementazione

Nella seconda fase, o fase di implementazione, le aziende interessate e selezionate, e quindi conformi ai requisiti d'ingresso, devono realizzare un piano di azione tenendo conto sia delle esigenze del sistema di adesione, sia delle specificità del territorio del parco.

Per aiutare suddette aziende nell'elaborazione di questo piano di azione, l'area protetta, insieme ai diversi soggetti ed attori coinvolti offre un percorso di formazione e supporto tecnico, con lo scopo di facilitare sia l'implementazione delle attività di sostenibilità previste, sia la definizione del piano di azione triennale e il futuro rapporto con il parco. Questo supporto tecnico comprende una visita presso ogni impresa e una serie di attività formative necessarie a risolvere qualsiasi dubbio e a condividere le esperienze e le *best practice* fra tutte le imprese aderenti.

Il processo di adesione deve essere esteso nel tempo, così che le imprese che non hanno ancora iniziato alcuna azione o attività prevista, abbiano il tempo necessario per realizzarle adeguatamente, insieme al supporto del programma di formazione organizzato dall'ente parco.

Questa fase termina con l'invio da parte dell'impresa del piano di azione all'ente parco, formalizzando così la richiesta di adesione alla Carta Europea del Turismo Sostenibile.

Fase di verifica

Nella fase di verifica e di adesione, l'area protetta deve valutare se l'impresa e il suo piano di azione sono conformi a tutti i requisiti necessari, dopodiché può iniziare la procedura che porta alla firma dell'accordo di collaborazione tra ogni azienda e l'ente parco; questa fase si conclude con la consegna del certificato di adesione.

Monitoraggio

Il sistema di adesione viene controllato su diversi livelli:

- a livello nazionale Europarc-Spagna è l'ente responsabile del monitoraggio del sistema di adesione; la federazione dispone dell'informazione sulle aree protette che hanno sviluppato il sistema, sulla metodologia utilizzata, sull'elenco delle aziende che aderiscono alla CETS, etc.
- il parco è il responsabile del controllo dell'evoluzione del sistema sul territorio e della valutazione della realizzazione degli accordi firmati, attraverso

l'elaborazione di un rapporto annuale che è tenuto a consegnare alle aziende aderenti;

- ogni azienda aderente alla CETS è invece responsabile del monitoraggio e dell'autovalutazione del proprio livello di realizzazione degli accordi firmati, attraverso gli strumenti proposti all'interno del sistema di adesione e attraverso l'elaborazione di un rapporto, da consegnare all'ente parco, dove sono presentati i risultati raggiunti.

1.2.2. PROGETTO PARQUES COM VIDA

Come anticipato, un caso di studio interessante ed utile da analizzare è costituito dall'esperienza di alcuni parchi portoghesi. In Portogallo non è stata ancora implementata la seconda fase della CETS, ma, tuttavia, si è provveduto alla costituzione di un marchio territoriale legato alla sostenibilità che coinvolge tutti gli operatori turistici locali chiedendo a loro di rispondere a determinati requisiti ambientali. Il marchio lusitano *Parques Com Vida* rappresenta, sia per i suoi contenuti sia per la modalità con la quale è stato proposto sul territorio lusitano, un precursore e un virtuoso precedente utile alla futura e già prevista attuazione della Fase 2.

Il progetto *Parques Com Vida* cerca di offrire, attraverso il proprio marchio, un *quid* distintivo al fine di garantire un livello standard di servizio da parte delle imprese turistiche (ristoranti, hotel, punti vendita, imprese per l'animazione turistica) che lavorano all'interno delle aree protette.

Questo marchio si basa su 4 principi:

- **territorio:** la strategia di promozione del marchio "Parques Com Vida" si basa sulla valorizzazione del territorio;
- **qualità:** solo migliorando la qualità dei servizi è possibile ottenere un reale miglioramento dell'offerta turistica;
- **ambiente:** il rispetto per l'ambiente, così come la preservazione della natura e della biodiversità, rappresentano le basi per lo sviluppo sostenibile delle attività locali;
- **sociale:** la dimensione sociale si presenta come la base per lo sviluppo del marchio "Parques com Vida";

I passi stabiliti dai parchi portoghesi per raggiungere l'obiettivo di promuovere attraverso il marchio il proprio territorio al di fuori dei confini delle aree protette, sono i seguenti:

- migliorare e capitalizzare l'immagine turistica dei parchi così da promuovere con maggiore efficacia gli attori locali;
- organizzare e rendere integrata ed omogenea l'offerta turistica;
- sviluppare un rapporto di collaborazione che sia finalizzato ad un obiettivo comune tra gli attori locali;
- sviluppare nuove strategie di marketing territoriale;
- incrementare il livello e la qualità dei servizi offerti;
- incrementare l'identificazione degli attori locali con gli obiettivi della gestione delle aree protette.

I vantaggi nell'ottenimento del marchio “Parques Com Vida”

Per promuovere al di fuori dei propri confini un'offerta turistica legata alla natura è importante avere una strategia di promozione ben definita e condivisa. Il marchio “Parques Com Vida” ha permesso la realizzazione di un'immagine turistica del territorio che facilita la percezione da parte del turista di un'offerta turistica integrata identificabile nel marchio stesso. La diffusione e l'affermazione del marchio aiuta a veicolare uniformemente i contenuti della stessa offerta e a raggiungere con maggiore facilità le nicchie di mercato interessato a questo tipo di vacanza. Inoltre l'adesione al marchio consente alle imprese e agli attori coinvolti di usufruire di azioni di promozione difficilmente sostenibile se affrontate individualmente; partecipando al strategia comune di promozione del marchio essi vengono promossi sia a livello nazionale che internazionale, anche attraverso l'organizzazione di eventi.

Gli obiettivi di “Parques Com Vida”

La creazione di un marchio collettivo gestito da un'associazione appositamente istituita, è finalizzata alla promozione integrata dell'offerta turistica presente nei quattro parchi nazionali e nelle aree protette aderenti al marchio. Un obiettivo è quello di raggiungere attraverso tale strategia una valutazione standard dei servizi di ristorazione, alloggio, produzione locale e animazione turistica. Il marchio “Parques Com Vida” rappresenta un'occasione utile per formare gli imprenditori e i lavoratori delle strutture ad esso legate, migliorandone le competenze e la qualificazione nell'ambito

della qualità dei servizi. Un altro obiettivo è quello di lavorare insieme agli operatori alla creazione e all'organizzazione di itinerari tematici per i turisti.

È stato inoltre creato e diffuso tra le aziende aderenti di un software di supporto all'attività turistica che consenta la realizzazione di una vera e propria rete che faciliti la diffusione e condivisione dei dati relativi ai flussi turistici

Processo di adesione al progetto “Parques Com Vida”

- **Fase preliminare:** l'impresa esprime il suo desiderio di aderire al progetto Parques Com Vida attraverso la propria presentazione in qualità di candidato. L'ente responsabile fornirà al potenziale membro il dossier di candidatura, e una sintesi delle azioni che essi dovranno adottare;
- **Formalizzazione della candidatura:** il potenziale membro invia tutti i documenti necessarie all' “entità di ricezione”. Sarà quest'entità, l'ente incaricato di formalizzare la candidatura;
- **Visite di valutazione:** saranno effettuate visite di valutazione a tutte le potenziali imprese che vogliono aderire al progetto per verificare se le loro attività sono svolte seguendo i requisiti e le regole stabilite nel codice di “Parques Com Vida”;
- **Processo di analisi:** il processo di analisi condotto dall'ente responsabile prenderà in considerazione due aspetti fondamentali da valutare. Il primo riguarda la soddisfazione di tutti i requisiti richiesti per l'adesione al marchio *Parques Com Vida*. Il secondo aspetto si riferisce al conferimento del marchio da parte dell'Associazione PCV al nuovo membro. I responsabili della valutazione delle candidature possono chiedere pareri tecnici ad un altro ente o a consulenti esterni su questioni specifiche;
- **Comunicazione della decisione:** al fine di tutelare la qualità del marchio, l'Associazione Parques Com Vida limiterà l'accesso ed escluderà i membri che non rispettano gli impegni e i principi stabiliti nel codice dell'associazione. Se viene negato il rilascio di una candidatura, il proponente ha 30 giorni per riproporsi come candidato e ripetere tutto il processo, per un periodo non superiore a 6 mesi. Dopo questo periodo il processo viene cancellato e il proponente non potrà chiedere il riesame del suo processo per un periodo maggiore di un anno;
- **Formalizzazione dell'adesione all'Associazione Parques Com Vida**

Nel caso in cui la candidatura sia accettata, il nuovo membro dovrà effettuare l'accordo con l'Associazione "Parques Com Vida" e firmare il contratto che lo lega al marchio per un periodo di due anni.

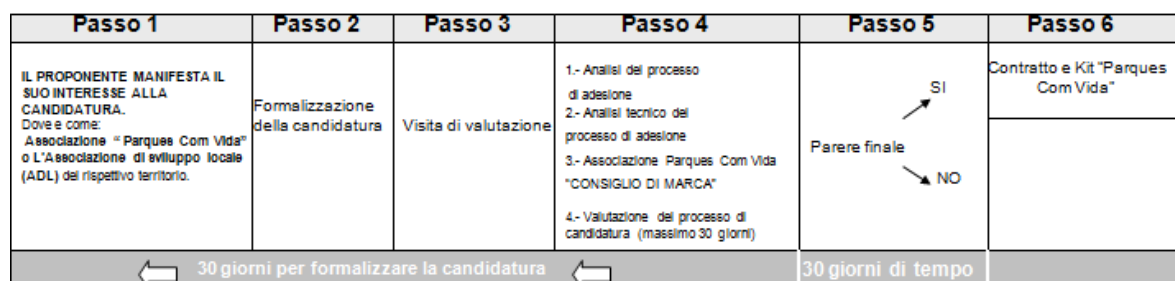


Figura 5: schema del processo di candidatura¹¹

1.3. ALCUNE EVIDENZE DAI CASI ANALIZZATI

Nel corso del colloquio avuto in occasione del Workshop con il responsabile dell'area turismo del Parc Natural de la Zona Volcanica de la Garrotxa Josep M. Prats, il gruppo di ricerca ha cercato di capire quali possano essere le azioni virtuose da poter replicare in Italia e quali ostacoli abbiano caratterizzato l'implementazione della Fase II nel parco catalano.

Per quanto riguarda le imprese è stato rilevato un grado di percezione positivo nei confronti della seconda fase della Carta. A differenza delle azioni portate avanti dall'ente Parco durante la prima fase della CETS, che non erano state percepite positivamente poiché non avevano ricadute dirette sulle imprese, la seconda fase prevede un maggiore coinvolgimento degli imprenditori nel processo di valutazione e di adesione alla Carta. Parlare e concordare con loro il programma di attuazione si è rivelato un fattore determinante e, per la prima volta, gli imprenditori hanno percepito la volontà da parte del Parco di elaborare con loro una strategia in sinergia con le loro attività.

Trattandosi di un processo che non si limita ad offrire certificazioni, ma che cerca una sempre più stretta e costruttiva collaborazione tra chi gestisce il parco e chi vive e lavora al suo interno e nelle sue vicinanze, si ritiene che la Carta Europea del Turismo

¹¹ Fonte: www.parquescomvida.pt

Sostenibile, debba avere come valore aggiunto ed intrinseco alla Fase 2 la costruzione di relazioni stabili e produttive con chi opera nel territorio, puntando a fare diventare le imprese turistiche locali delle vere e proprie collaboratrici privilegiate del Parco. Nell'implementazione della seconda fase il *Parc Natural de la Garrotxa* ha provveduto a rendere le imprese certificate presenti e visibili sulle proprie pagine web e su quelle di *Europarc*, a *linkare* il loro sito web, e a corredare la loro presenza con una relazione dove l'azienda si presenta agli utenti del Parco. Il *Parc Natural de la Garrotxa* collabora inoltre con l'Associazione del Turismo Catalana, ente pubblico privato che pubblica annualmente una rivista di promozione turistica territoriale, in 50.000 esemplari, di promozione territoriale all'interno della quale il Parco dedica alcune pagine alla promozione turistica delle imprese certificate CETS.

In Spagna le imprese costituiscono parte integrante e vitale del sistema parco e, come tali, sono spesso chiamate in causa quando l'ente organizza manifestazioni ed eventi, in qualità di partner privilegiati. Questo partenariato si traduce in collaborazioni legate alla disponibilità di alloggio per gli ospiti del parco, alla richiesta di servizio catering per eventi, etc.

I rapporti che il Parco stabilisce con gli attori che operano nell'area protetta facilitano l'inserimento e la legittimazione dello stesso ente all'interno del tessuto sociale ed economico del territorio. L'ingresso del parco e delle sue istituzioni nella trama sociale territoriale rappresenta un passaggio necessario se si vuole riuscire, successivamente, come previsto nella fase 3, a creare un sistema integrato in grado di offrire un prodotto turistico territoriale e capace di portare avanti un processo di *promocommercializzazione* necessario al posizionamento sul mercato.

La seconda fase della Carta è dunque un processo e come tale possiede una dimensione temporale e relazionale da non trascurare. Questo processo risulterà tanto più scorrevole e di facile applicazione quanto più consolidato sarà il rapporto tra il Parco e le imprese turistiche del territorio. Nel caso del *Parc Natural de la Garrotxa* le imprese erano già state rese partecipi dei contenuti della Fase I della Carta Europea del Turismo Sostenibile ed è quindi stato semplice iniziare il dialogo e cominciare a lavorare sulla seconda fase. Il lavoro che richiede maggiore attenzione è il coinvolgimento e il dialogo da instaurare con gli imprenditori privati. Il punto di partenza, in molte aree protette, è caratterizzato da un generale sentimento di sfiducia da parte degli imprenditori nei confronti dell'ente parco, e gli sforzi da fare per cambiare questo tipo di percezione

devono quindi essere considerati di fondamentale importanza per un buon esito della Fase II.

Le istituzioni dell'area protetta dovrebbero provare a stabilire relazioni personali e privilegiate con ognuno degli imprenditori che sono interessati a partecipati al processo di certificazione. Per un parco non inserito nella trama sociale il lavoro di implementazione risulta sicuramente più impervio e faticoso. Gli ostacoli principali incontrati dal *Parc Natural de la Garrotxa* sono da individuare nel tempo e nei finanziamenti che sono stati necessari all'implementazione del processo di adesione e di certificazione alla Carta. L'ente ha ottenuto all'inizio dei lavori un finanziamento economico destinato alla seconda fase dalla Segreteria dello Stato; questo finanziamento pubblico prevedeva che gli aiuti fossero destinati al coinvolgimento di sei parchi con un massimo di dieci imprese per ognuno: superata questa soglia è stato il Parco a doversi fare carico del finanziamento delle imprese interessate alla Fase II. Il fatto che inizialmente i finanziamenti siano arrivati grazie al parco ha naturalmente contribuito a migliorare le relazioni tra gli imprenditori e l'ente, favorendo la crescita di un rapporto di fiducia reciproca. Vitale alla buona riuscita di tutto il processo è comunque la costruzione di un rapporto con le imprese che riesca ad innescare un sentimento di identificazione con il territorio protetto: è senz'altro necessario superare i confini amministrativi e far incontrare e conoscere gli imprenditori locali.

La scarsa propensione di alcuni imprenditori a fare programmi e piani di azione che superino il breve periodo e la difficoltà economica in cui si trovano alcune imprese possono rappresentare altri ostacoli da superare. Questo aspetto è ancora più problematico a causa del fatto che i risultati non sono quasi mai tangibili nel breve periodo. Dall'esperienza spagnola è emerso come sia importante chiarire i rapporti con l'amministrazione pubblica; nella penisola iberica la P.A. ha faticato a capire come mai il Parco volesse iniziare ad occuparsi di turismo dato che fino a quel momento si dedicava quasi esclusivamente alla protezione ambientale.

Un'ultima riflessione riguarda il personale del parco, che per aiutare lo sviluppo del processo, in particolare nelle sue componenti relazionali, deve compiere un cambio di attitudine mentale. L'ente parco, attraverso chi in esso lavora e si rapporta quotidianamente col territorio e i suoi attori, deve provare a capire la mentalità e il punto di vista dell'imprenditore.

Quanto riguarda l'esempio di marca territoriale implementato in Portogallo è interessante poiché dimostra come sia importante lavorare al fine di creare una rete di

soggetti sul territorio che collabora insieme ad un progetto comune. Grazie al successo e ai risvolti positivi dell'esperienza "Parques ComVida", l'implementazione della Fase II della CETS richiederà un minor dispendio di energia in termini di contrattazione con le amministrazioni dei parchi e con la popolazione locale. Inoltre il marchio lusitano integra in anticipo i requisiti e i principi presenti nella Carta sul territorio, facilitando così la prossima implementazione della Fase II prevista dai parchi naturali portoghesi certificati. Per il Parco Naturale Adamello Brenta può essere interessante cercare di capire cosa imparare dall'esperienza portoghese, in riferimento al processo già avviato dal Parco con il marchio QP.

CAPITOLO II

Dopo aver analizzato i contenuti della Fase II, l'esperienza della sua implementazione avvenuta in Spagna, e il caso di marchio territoriale *Parques com Vida*, si vogliono analizzare ora i punti di vista di vari stakeholder coinvolti nel processo di adesione alla Carta, sia a livello locale (operatori turistici e istituzioni presenti nel PNAB e sul territorio Trentino) che a livello nazionale (le altre aree protette italiane che hanno ad oggi ottenuto la Carta). Sono emerse alcune problematiche fondamentali che saranno argomento di interesse del Capitolo IV, dove verranno approfondite quali punti di partenza per l'elaborazione di alcune linee strategiche, e quali spunti di riflessione per tutti i soggetti coinvolti e interessati al processo.

2.1. LA CETS, FEDERPARCHI E LE AREE PROTETTE ITALIANE

Durante il workshop di Caderzone i rappresentanti dei parchi italiani, già aderenti alla CETS, che si stanno preparando all'implementazione della fase II, ma anche quelli dei parchi interessati ad iniziare il processo di adesione alla Carta, si sono incontrati insieme a Federparchi (Europarc Italia) per discutere varie questioni, per chiarirsi le idee sui contenuti della CETS e per abbozzare un accordo di collaborazione tra le Aree Protette italiane.



Figura 6: Antonello Zulberti, presidente del Parco Naturale Adamello Brenta e vicepresidente di Federparchi - Europarc Italia per i parchi regionali

La parte dei lavori del workshop che ha riguardato la situazione attuale delle aree protette italiane si è rivelata utile ai fini del lavoro di ricerca. Nelle interviste ai rappresentanti delle aree protette sono stati affrontati principalmente due temi: il grado di sensibilità al tema della sostenibilità da parte degli operatori presenti sui vari territori, per capire se la CETS può essere capita e accolta benevolmente dalle imprese, oltre che dalle istituzioni, e le agevolazioni e gli incentivi con cui le aree protette intendono

sprongare le aziende ad aderire all'iniziativa, consapevoli del fatto che esiste una grande differenza, a livello di finanziamenti, tra parchi nazionali, regionali e provinciali. Per quanto riguarda la sensibilità rispetto ai temi relativi alla sostenibilità, si

riscontra un dato di sostanziale eterogeneità: nella maggior parte dei territori le imprese, a detta dei rappresentanti dei parchi, stanno sviluppando solo recentemente una certa attenzione a queste tematiche; ci sono aziende che applicano già tali principi nelle loro attività, altre che stanno iniziando a farlo, anche grazie alle azioni di formazione promosse da alcuni parchi, e altre che non sembrano essere al momento interessate.



Figura 7: Alberto Pacher, vice presidente e assessore ai lavori pubblici, ambiente e trasporti e della Giunta della Provincia Autonoma di Trento e Walter Zago, member of Council Europarc Federation

“Il tema della sostenibilità viene percepito dalle imprese turistiche in modo alquanto diversificato, non tutte dimostrano sensibilità”

Il processo di adesione alla CETS può però fornire buoni strumenti per la formazione e diffusione di questa sensibilità, tramite, ad esempio, il coinvolgimento degli operatori nei forum territoriali. In alcuni casi esistono già marchi di qualità ambientale che si muovono in una direzione simile a quella del marchio Qualità Parco del PNAB.

“C’è già un’evoluzione perché gli operatori stanno incorporando il tema della sostenibilità nelle loro attività”

Per quanto riguarda l'impegno dei Parchi a sostegno delle imprese, date le difficoltà amministrative e la mancanza di fondi di molti Comuni, in generale le aree protette prevedono di concedere cofinanziamenti e agevolazioni fiscali alle aziende che vogliono aderire alla CETS e utilizzare un approccio bottom-up, stimolando l'iniziativa privata e rendendo gli operatori consapevoli del fatto che una certificazione di qualità rappresenta un buon vantaggio competitivo per le imprese aderenti.



Figura 8: Claudio Ferrari, direttore del Parco Adamello Brenta

“La seconda fase della CETS deve essere declinata alle varie situazioni locali con un minimo di uniformità a livello gestionale”



Figura 9: Ilaria Rigatti del Parco Naturale Adamello Brenta

Durante il convegno sono anche emerse le esigenze che i parchi italiani hanno nei confronti di Federparchi per quanto riguarda l'attuazione della Carta. Questa viene vista, dalle aree protette, come un'opportunità per applicare un metodo di lavoro, nel volto al coinvolgimento degli operatori turistici nelle loro attività. Fondamentale è dare molta visibilità alle

imprese coinvolte tramite il piano marketing della Carta, puntando sul valore aggiunto che la certificazione conferisce alle aziende aderenti, come elemento distintivo rispetto alla concorrenza, poiché gli operatori turistici hanno bisogno di risultati economici concreti. Inoltre, le aree protette insistono sull'importanza di essere messe in rete, in modo che possano avvenire scambi di materiali e informazioni e che si renda la collaborazione più agevole. Il sostegno di Federparchi, che può svolgere efficaci azioni di lobbying, è particolarmente auspicato dai rappresentanti dei parchi, affinché queste possano ottenere maggiori incentivi regionali per portare a termine i propri progetti e

per stimolare il Ministero dell'Ambiente e il Ministero del Turismo a dare il loro appoggio ad iniziative come quella della CETS. Federparchi potrebbe inoltre svolgere un'importante ruolo di sostegno nei confronti dei Parchi, per "contaminare" le economie dei loro territori di riferimento, coordinare gli enti che stanno



Figura 10: momenti del workshop e Luigi Bertone, direttore Federparhi - Europarc Italia

seguendo l'implementazione delle fasi II e III, raccogliere dati oggettivi sugli impatti economici della Carta sui territori, fornire appoggio nella formazione degli operatori e definire meglio in cosa consiste realmente il marchio CETS e come lo si concede. A questo riguardo, il vicepresidente di Federparchi, Antonello Zulberti, e il direttore, Luigi Bertone, hanno espressamente parlato del marchio CETS come di un processo in fase di costruzione in Italia, anche perché le aree protette che finora hanno partecipato alla Carta sono soltanto sei su duecento. Con l'aumento del numero dei parchi aderenti crescerà anche la visibilità del marchio: fondamentale è però che le istituzioni stesse lo legittimino, perché questo possa essere riconosciuto e diffuso.

2.2. LA CETS E LE IMPRESE TURISTICHE

Ai fini della ricerca, è stato inoltre intervistato un campione di alberghi Qualità Parco ed Ecolabel presenti sul territorio del Parco Naturale Adamello Brenta, in modo da avere una percezione chiara circa il contesto di riferimento in cui si inserisce il processo di implementazione della Fase II sono stati selezionati questi imprenditori, in quanto già sensibili alle tematiche in questione, e, quindi, potenziali primi interlocutori a cui il Parco si potrà rivolgere per l'implementazione della Carta. Alcuni degli alberghi che ancora non si sono dotati del marchio saranno probabilmente trainati dai casi "virtuosi" dopo che sarà dimostrato il vantaggio competitivo che consegue la certificazione.

Durante le interviste è stato indagato il livello di conoscenza degli operatori riguardo la CETS e la loro partecipazione ai Forum del Turismo Sostenibile, le aspettative con cui

hanno aderito al marchio Qualità Parco, il tipo di approccio e le modalità di coinvolgimento del Parco nei loro confronti, il grado di interesse della loro clientela allo sviluppo sostenibile, i possibili rischi e vantaggi derivanti dall'ottenimento della certificazione e infine il ruolo che il Parco dovrebbe avere nel processo di adesione. È emerso che gli albergatori intervistati sono a conoscenza dell'esistenza della Carta e hanno partecipato ad alcuni Forum, anche se persiste una certa confusione a riguardo. Molti intervistati hanno aderito al marchio Qualità Parco con l'obiettivo di ottenere maggiore visibilità, migliorare la promozione e l'immagine reciproca tramite la collaborazione con il Parco, ma anche per sensibilizzare di più la clientela e coinvolgerla nelle attività dell'area protetta. Alcuni albergatori hanno aderito semplicemente perché già sensibili alla tutela ambientale, non aspettandosi quindi particolari benefici, ma solo un appoggio informativo sui metodi più efficaci per migliorare l'approccio dell'albergo nei confronti dell'ambiente.

“Le aspettative non erano così importanti, ho aderito per una mia particolare sensibilità alla sostenibilità, perché in fondo i marchi spesso sono solo delle “spille” da indossare”

Altri non hanno finora trovato nessun riscontro concreto dell'utilità di essere insigniti del marchio e lo considerano quindi soltanto un onere, in quanto per poter aderire è previsto il pagamento di una quota partecipativa, seppur contenuta.

Il rapporto con il Parco è mediamente buono, gli imprenditori hanno sempre riscontrato disponibilità a collaborare e sostegno, pur con la consapevolezza che l'ente può agevolare il processo burocratico, ma l'impegno dell'albergo è indispensabile per l'ottenimento del marchio, come pure della Carta. Alcuni dei soggetti intervistati percepiscono però il Parco come un soggetto che avanza troppe richieste ed effettua rigidi controlli sulla validità dei requisiti degli alberghi piuttosto che come un alleato che li accompagna nel processo di adeguamento della struttura.

Per quanto riguarda la sensibilità al tema della sostenibilità da parte della clientela, non sembra essere sempre molto alta.

“La clientela è abbastanza sensibile, ma speravo che nel tempo ci fosse più attenzione al tema sostenibilità, natura, cosa che in questa fase probabilmente sta cambiando e diventerà maggiore, ma fin'ora non abbiamo avuto dei

riscontri dal fatto di essere un albergo certificato “qualità parco”.Certe argomentazioni come prezzi etc. rimangono ancora molto forti ... anche se sicuramente è economicamente strategico per la nostra attività”

Gli ospiti stranieri sono più attenti dei turisti italiani e cercano gli alberghi certificati, per molti di loro la sostenibilità è qualcosa di familiare e sono abituati a prediligere le strutture che garantiscono la tutela ambientale: essi costituiscono pertanto parte del target strategico di riferimento per le aree protette di cui si è parlato nel Capitolo I. Gli italiani invece tendono a scegliere la propria destinazione, e le attività da svolgere durante il soggiorno, in base ad altri criteri, anche se, una volta posti davanti alla garanzia di qualità ambientale e alle varie iniziative proposte, si dichiarano spesso entusiasti. La sostenibilità resta comunque un orientamento strategico, soprattutto in vista di un futuro aumento d’interesse da parte della clientela. I problemi maggiori vengono riscontrati dagli albergatori in inverno, quando è difficile conciliare la tipica fruizione invernale della montagna, legata alla pratica dello sci alpino, con la garanzia di una complessiva tutela ambientale: in questo senso gli imprenditori ravvisano la necessità di raggiungere una qualche forma di compromesso.

“ E’ economicamente strategico puntare alla sostenibilità per l’estate, mentre per l’inverno c’è la contraddizione tra la tutela del territorio e gli impianti, ma bisogna pur sempre trovare un compromesso perché il turismo è fondamentale”

Per questo motivo, il Parco Naturale Adamello Brenta, punta soprattutto sulla promozione delle attività estive, mentre per quelle invernali la sfida è sicuramente più impegnativa. Questa difficoltà può portare alcuni albergatori ad avere resistenze nei confronti di una certificazione di tutela ambientale: probabilmente in futuro si dovrà sempre di più provare a percorrere altre strade e trovare delle modalità alternative, come già si sta cominciando a fare con lo sci alpinismo, le ciaspole ed altre tipologie di fruizione invernale alternativa della montagna. Durante il lavoro di rielaborazione ed analisi dei dati è emersa la necessità, per un buon proseguimento del processo disegnato dalla Carta sul territorio del PNAB, di imporre una serie di requisiti per la certificazione delle strutture alberghiere, che siano almeno equivalenti a quelli del marchio Qualità Parco. Si vuole evitare che la certificazione venga assegnata ad alberghi poco virtuosi e il conseguente e comprensibile malcontento a coloro che lavorano da anni verso il

miglioramento “ambientale” delle proprie strutture portandoli alla decisione di abbandonare il rapporto di collaborazione e il dialogo iniziato con il Parco.

“Servono limitazioni per tutelare l’alta qualità”

L’obiettivo principale della Fase II della CETS è il coinvolgimento delle imprese ed è per questo motivo che diviene molto importante la conoscenza delle loro opinioni riguardo ai rischi e ai vantaggi che secondo loro può comportare l’adesione ai principi e al programma d’azione previsto dalla Carta. La maggioranza del campione al quale si è rivolta la ricerca sul campo ha dimostrato un atteggiamento positivo nei confronti della seconda fase e ritiene che l’adesione alla Carta possa portare molti vantaggi. Alcuni imprenditori hanno voluto comunque manifestare alcune riserve inerenti agli effetti negativi che secondo loro generano i troppi divieti imposti dall’ente parco al turista. Tali divieti limiterebbero le possibilità di movimento e di avere esperienze positive del turista e potrebbero spingere il medesimo a scegliere altre destinazioni turistiche.

I vantaggi che gli operatori auspicano in seguito all’adesione alla Carta riguardano in particolare l’indotto economico positivo che, nella loro opinione, può portare una migliore collaborazione con il Parco e con le istituzioni turistiche provinciali.

Molti credono che attraverso l’adesione e la realizzazione di una solida e diffusa rete sul territorio si possa sviluppare una migliore collaborazione con le APT d’ambito finalizzata alla creazione di attività e proposte più interessanti e commercialmente più competitive. Viene inoltre dato molto valore a politiche che possano coinvolgere nel processo aziende extralberghiere, funivie e punti di rivendita per prodotti alimentari tipici.

Infine, alcuni intervistati pensano che il parco possa divenire un’importante veicolo per la comunicazione, per l’immagine e per il marketing dell’intero territorio, migliorando così il rapporto costi-benefici delle strategie di marketing aziendali. Attraverso la collaborazione con il Parco, lungo le direttive tracciate dalla CETS, si ritiene che si possano ottenere risultati molto difficili da raggiungere con strategie ed investimenti di marketing individuali e diversificati per ciascuna azienda.

Le aziende con le quali si è potuto avere un confronto diretto hanno dimostrato un sincero interesse verso i temi del rispetto dell’ambiente e dello sviluppo di un turismo più attento all’ecosistema e all’impatto sociale delle proprie attività. Il processo delineato dalla Carta viene visto come una buona opportunità per iniziare a dare un segnale di svolta al territorio e al settore turistico e per iniziare a sensibilizzare la stessa clientela.

Spesso i turisti non conoscono certe tematiche o non sono consapevoli delle conseguenze che possono avere determinate azioni e determinate modalità di consumo per la mancanza di una corretta e adeguata comunicazione.

“la certificazione non deve consistere unicamente in una serie di requisiti da rispettare, ma deve proporsi come strumento utile a diffondere e far capire tematiche importantissime per il pianeta e quindi per l’uomo”

Si ritiene che la CETS debba garantire un determinato standard qualitativo.

“creando regole per non far entrare tutti e far sì che chi fa bene venga premiato”

Le aziende interessate e già attive su queste tematiche, come quelle aderenti al marchio Qualità Parco, si aspettano un riconoscimento da parte dell’ente Parco. Costoro, essendo già in regola ed avendo già investito risorse economiche nel processo, non avranno ancora grandi sforzi da effettuare per adeguarsi ai parametri delineati dalla CETS e si aspettano quindi di essere avvantaggiati nel processo di adesione alla Fase II.

Durante il lavoro di ricerca si è voluta approfondire un’altra tematica ritenuta di importanza centrale: il ruolo che l’ente parco e i suoi rappresentanti devono ricoprire nel processo di implementazione della CETS. Alcuni imprenditori hanno evidenziato come sia necessaria l’assunzione da parte del parco di un ruolo trainante, che aiuti a superare i forti individualismi che spesso caratterizzano le strutture alberghiere del territorio, attraverso un delicato lavoro di mediazione e assistenza. Ciò significa che il Parco deve tessere abilmente una rete territoriale che avvicini tra loro i diversi attori che sono intenzionati o comunque interessati a questa nuova fase di sviluppo turistico sostenibile. Con l’ausilio di momenti di incontro e riunioni i rappresentanti dell’area protetta devono informare e sensibilizzare i protagonisti di questa fase della CETS, incentivandoli a lavorare insieme per un obiettivo comune che vada al di là di quelli individuali. È importante che le aziende che decidono di percorrere la strada del turismo sostenibile si sentano sostenute e assistite. Saranno infatti le prime aziende ad essere in futuro il punto di riferimento per quegli imprenditori che sceglieranno a loro volta di iniziare il percorso di adesione alla Carta.

Al momento è emersa una certa insoddisfazione per le modalità di comunicazione utilizzate dal parco ed è quindi consigliabile un lavoro mirato al miglioramento delle politiche di comunicazione, interne ed esterne. Ogni singolo operatore del parco deve conoscere adeguatamente il processo al quale si sta lavorando così da poter assistere ed ascoltare nel migliore dei modi le imprese turistiche del proprio territorio. È inoltre importante che la comunicazione sia estesa a tutta la comunità locale, non solo a chi è coinvolto in prima persona nella seconda fase della CETS. La comunità deve sapere che il Parco lavora a un progetto che vuole e può portare ricadute positive su tutto il territorio e deve essere informata e coinvolta attraverso momenti periodici di incontro. In questo modo si può evitare il rischio di generare malumori dentro il tessuto sociale del territorio: alcuni infatti potrebbero pensare, soprattutto nella fase iniziale che vedrà coinvolte solo alcune aziende, che il Parco privilegi taluni imprenditori piuttosto che altri. Il Parco deve quindi incrementare la sua capacità di comunicare con gli attori interessati al processo CETS e deve migliorare le strategie di comunicazione (dei propri intenti e della propria immagine) con il tessuto sociale che vive e fa vivere il territorio.

Il parco deve inoltre preoccuparsi, nell'opinione degli intervistati, in prima persona o affidando l'incarico a società esterne, di garantire controlli efficaci delle strutture turistiche aderenti alla Carta, evitando che si verifichino spiacevoli episodi di *freeriding*. Deve essere mantenuto e garantito uno standard di qualità condiviso che ostacoli la presenza di strutture che usufruiscano dei benefici legati all'adesione alla Carta senza per questo impegnarsi nel mantenimento dei requisiti necessari alla certificazione. Oltre a creare incomprensioni e tensioni questi comportamenti rischierebbero di svalutare il processo della CETS e di ostacolare il posizionamento della destinazione nel mercato turistico individuato.

Durante l'ultimo anno alcuni albergatori hanno manifestato l'intenzione di non rinnovare l'adesione e l'iscrizione al Club Qualità Parco in quanto non ritenevano che le spese sostenute avessero un reale ritorno economico. Per questo motivo i *leaders* del gruppo hanno deciso di iniziare un percorso di collaborazione con la Trentino S.p.a. per implementare, in sinergia con la società di marketing territoriale della Provincia, azioni promozionali più efficaci.

Una questione emersa dal lavoro di analisi sul territorio di competenza del Parco Naturale Adamello Brenta e motivo di spinose incomprensioni è legata all'utilizzo della *Parco Card*. L'Apt di ambito ha recentemente incluso in alcuni pacchetti turistici che promuove e commercializza la Parco card, associandola però anche a pernottamenti in

strutture alberghiere non Qualità Parco. Risulta necessario, secondo gli interlocutori, che garantire un riconoscimento e una tutela commerciale, o almeno un canale privilegiato, agli alberghi e alle strutture che hanno investito tempo e risorse economiche per aderire al progetto Qualità.

Gli imprenditori auspicano anche in ritorno economico diretto dall'adesione alla certificazione: l'esempio della Provincia che concede il 5% in più di contributi se l'attività economica è certificata da Ecolabel potrebbe essere un caso virtuoso da replicare con opportune e specifiche modifiche, a coloro che decidono di impegnarsi seriamente nell'implementazione dei principi e dei programmi d'azione della Carta Europea del Turismo Sostenibile.

Se il Parco non si impegnerà ad investire risorse e tempo nel miglioramento delle strategie di marketing e di agevolazione delle imprese interessate a collaborare con l'area protetta e a costruire un turismo qualitativamente migliore, rischierà di perdere il sostegno del territorio e di vedere sempre più strutture ricettive e turistiche abbandonare il processo legato a Qualità Parco e alla CETS.

È stato inoltre ribadito quanto si debba lavorare sul turista, che dovrebbe essere meglio informato delle opportunità e delle esperienze che offre il territorio e in particolare il Parco.

“Formare il turista più che gli albergatori.. perché, se lo informi, ci sono più probabilità che inizi cercare il Qualità Parco”

Alcuni albergatori Qualità Parco sostengono di non aver ancora conseguito vantaggi economici e che per il momento la loro adesione persiste per motivazioni di carattere personale e ideale.

Infine è stato riscontrato come le opinioni degli alberghi Ecolabel non si discostano molto da quelle degli alberghi del Club e del marchio QP, anche se nel loro caso la distanza del Parco, la mancanza di comunicazione e di coinvolgimento sono stati più sentiti. Questi imprenditori non erano infatti a conoscenza dell'esistenza della CETS, né hanno ricevuto informazioni da parte del Parco. È comunque emerso, dopo aver spiegato loro i contenuti salienti del progetto, un forte interesse. Secondo questi interlocutori il processo individuato e promosso dalla Carta è un'iniziativa che potrebbe essere molto vantaggiosa, soprattutto per migliorare i rapporti tra il Parco e le imprese, e per creare rete sul territorio:

“Sicuramente gioverebbe al rapporto tra le imprese e il Parco perché attualmente è riscontrabile una difficile comunicazione con il Parco; ad esempio la comunicazione con le guide alpine è difficile perché qualsiasi attività che tu vuoi fare all’interno del parco tendono a bloccarla ... speriamo che almeno da questo punto di vista il rapporto si scioglia”

Secondo il punto di vista degli imprenditori aderenti al marchio Ecolabel, il Parco deve raggiungere un maggior livello di legittimazione da parte della popolazione, e per questo dovrebbe aumentare la propria presenza sul territorio. Questo viene visto come un punto di partenza indispensabile per poi lavorare al meglio, ossia con il sostegno e l’appoggio di tutti i protagonisti del territorio, alla valorizzazione turistica dello straordinario patrimonio naturalistico del PNAB.

2.3. LA CETS E LE DMO: IL CASO DI TRENTINO SPA

Ai fini della ricerca risulta fondamentale chiarire il ruolo degli enti titolari della promozione turistica integrata del territorio regionale, o provinciale, dove si trovano le aree protette, in riferimento al processo di implementazione della CETS. Con riferimento al caso del Parco Naturale Adamello Brenta tale ruolo è ricoperto dalla società di marketing territoriale Trentino Spa. Per queste ragioni si è voluto intervistare rappresentanti della società, per delineare un quadro della percezione della Carta da parte *Destination Management Organization* a livello provinciale.

Dalle interviste effettuate e dai dati di ricerca si possono riscontrare divergenze relative ai rapporti che ci sono tra il comparto turistico che opera nell’area e alcuni ambiti d’intervento che rientrano nei doveri e nelle competenze del Parco Naturale Adamello Brenta; capire e saper gestire questa tipologia di problematica, è fondamentale per riuscire ad implementare al meglio la fase II e successivamente la fase III della CETS sul territorio. Da una parte si trova l’ente parco che ha il ruolo di gestire, preservare e salvaguardare il patrimonio naturale e la biodiversità presente all’interno del territorio del parco stesso; dall’altra si trova invece quella moltitudine di attori e istituzioni locali che hanno il proprio focus incentrato sull’attività turistica e quindi vedono il patrimonio

naturale come mezzo importante attorno al quale produrre e valorizzare i servizi turistici. Questa diversità degli obiettivi e dei bisogni delle due controparti è stata, in alcune occasioni, motivo di attriti e d'incomprensioni. In questo senso il PNAB ha lavorato e continua a lavorare per provare a ridurre tali attriti. La CETS potrebbe essere uno strumento essenziale ed indispensabile per riuscire a far convergere sia gli interessi di chi con il turismo vive sia quelli di chi vuole che l'area non soffra a causa della pressione antropica da esso generata. La CETS potrebbe essere uno strumento utile a conciliare e fare convivere le parole “sviluppo”, “tutela ambientale” e “turismo”.

Trentino Spa in questo senso ha sempre seguito con estremo interesse ogni passo e ogni iniziativa organizzata in seno alla CETS, partecipando ai forum e soprattutto alle fasi d'implementazione della prima fase, anche se ha mantenuto sin dall'inizio e volutamente un ruolo defilato di osservatore esterno.

Dalle interviste è emerso che questa linea di comportamento è da attribuirsi ad una serie di motivazioni:

- un coinvolgimento diretto di Trentino Spa potrebbe generare incomprensioni in quanto, tale società, ha come mission la promozione dell'intero territorio provinciale;
- è opportuno che il processo di implementazione nasca con modalità *bottom - up* e non ci siano delle “intrusioni” istituzionali orientate ad influenzare l'intero processo;
- nascendo dal basso, questo processo, porterebbe una maggior responsabilizzazione di chi decide di aderire;
- sono le APT locali che dovrebbero muovere i primi passi in questa direzione.

È quindi intenzione di Trentino Spa essere coinvolta nel progetto, seguirne tutte le fasi (anche la terza), dare, se possibile, un supporto ma restare, nella parte operativa, un soggetto defilato, così da dar modo agli attori locali di poter costruire il percorso dall'inizio e sentirlo totalmente proprio. Sono le APT locali che dovrebbero muoversi in questo senso. Nella realtà del PNAB, l'APT più importante, quella di Madonna di Campiglio, Pinzolo e Val Rendena, risulta essere molto distante da questo progetto e, soprattutto, da un approccio più sostenibile del turismo in quanto, in tale contesto, Madonna di Campiglio esercita il ruolo di *star* e località di punta, ed è legata ad una fruizione turistica tradizionale della montagna, tipicamente più difficile da “riorientare” secondo i criteri della sostenibilità. Risultano essere più coinvolte le APT dalle dimensioni minori, e con minore presenza sul territorio del parco, come l'ApT della Val

di Non e l'Apt Terme di Comano Dolomiti di Brenta. A seguito di queste considerazioni, rafforzate dai dati raccolti sul campo, è possibile sostenere che:

- ci sono alcune discrepanze tra la filosofia del progetto e alcuni attori importanti che dovrebbero realizzarlo;
- le ApT potrebbero essere il fulcro attorno al quale far ruotare l'implementazione della seconda fase. Esse potrebbero diventare la chiave per riuscire a far in modo che gli operatori locali aderiscano all'intero progetto.

Trentino Spa potrebbe inoltre lavorare in sinergia con il Parco rispetto a quello che appare essere una criticità agli occhi di molti interlocutori, ovvero la comunicazione dei valori e del significato della CETS verso il territorio. Secondo i dati di ricerca l'ente parco non è riuscito, soprattutto nella prima fase, a comunicare sia internamente che esternamente il proprio "trasporto", l'affetto, l'importanza percepita, quanto credeva in questo percorso e soprattutto quanto voleva che questi valori fossero condivisi con altri. È quindi questo un aspetto sul quale ragionare approfonditamente, soprattutto ora che si sta avviando l'implementazione della seconda e della terza fase nelle azioni di comunicazione interna ed esterna sulla *mission* progettuale.

Da questa fase di analisi, incentrata per ovvie ragioni sul territorio trentino, sono emersi alcuni importanti nodi da sciogliere per potere realizzare con successo la seconda fase:

- esiste una divergenza tra chi promuove la CETS e chi dovrebbe recepirla;
- le APT, che dovrebbero essere il fulcro, sono assenti o comunque hanno un'attenzione sbilanciata su Campiglio;
- manca un impegno forte dal punto di vista politico – amministrativo e, dato che la CETS ha comunque delle forti accezioni politiche, è chiaro che un punto focale risulta essere la coesione tra reparti progettuali e reparti politici;
- l'impressione è che sia stata comunicata solo una semplice filosofia e non tutto il vero valore che può avere la Carta;
- sembra quasi che questo progetto, che dovrebbe essere appagante per il suo carattere internazionale – europeo, non sia valorizzato; si ha l'impressione che comunque, al di fuori del parco, siano ben pochi a crederci fino in fondo.

Le principali problematiche, nell'opinione degli interlocutori, risultano poter essere riassunte nei seguenti punti:

- il processo d'implementazione della CETS è valido e ha un valore elevato solo ed esclusivamente se nasce dal basso;

- è opportuno cercare di coinvolgere solo chi ci crede davvero; questo lo si può fare non tanto dando un contributo per la partecipazione (che darebbe l'effetto contrario) ma chiedendo un investimento (tempo, materiali o denaro) a chi vuol partecipare: la partecipazione diretta fa sentire proprio e di conseguenza legittima qualsiasi processo;
- bisogna creare un progetto che abbia gambe per camminare da solo, il *know-how* non dovrebbe essere in mano ad un solo soggetto, come accade attualmente con il Parco;
- la CETS non offre vantaggi immediati nel breve periodo, ed è pertanto necessario individuare altre famiglie motivazionali per stimolare l'adesione;

Pensando alle strategie di lungo periodo, nella seconda fase della Carta, si potrebbe puntare sul fatto che ci si rivolge ad un contesto internazionale di ampio respiro. Gli elementi di unicità del territorio, le Dolomiti, il Trentino, l'offerta alberghiera se messi a sistema con la CETS, potrebbero acquistare un valore aggiunto a livello di mercato e quindi un riconoscimento esterno maggiore. La CETS andrebbe quindi a rafforzare questi presupposti, aumentandone il valore generando dei mercati di nicchia che possono dare ritorni economici considerevoli. Uno dei risvolti strategici della certificazione, anche nei confronti degli albergatori, potrebbe essere proprio quello di rafforzare un approccio incentrato sull'offerta e quindi su un prodotto vendibile: sarà così più facile rapportarsi con un imprenditore. I vantaggi diretti, come si diceva, continueranno ad essere difficilmente quantificabili; se si riuscisse invece a comunicare un prodotto concreto è opportuno aspettarsi che la Carta ne guadagni in *appeal*. Puntare a creare un *circolo virtuoso della qualità* può diventare un obiettivo concreto e di successo. Un obiettivo che una volta raggiunto potrà aiutare il territorio a diversificare l'offerta rispetto alle tradizionali modalità di fruizione della montagna. Risulta dunque evidente come sia necessario, dal punto di vista di Trentino Spa, per il futuro sviluppo della CETS, che la si guardi come ad un vero e proprio prodotto, ricco di contenuti, e soprattutto vendibile sul mercato.

CAPITOLO III

3.1. LA DOMANDA DI TURISMO SOSTENIBILE: NUOVI TREND

Lo scenario del turismo nell'ultimo decennio è mutato notevolmente. Molte analisi fatte sul comportamento del turista sottolineano quanto sia ricercata una vera e propria esperienza di vacanza: diventa sempre più rilevante il “cosa fare” rispetto al “dove andare”. I soggetti che vanno in vacanza stanno diventando sempre più dei viaggiatori¹², sono molto informati ed hanno aspettative molto alte, legate soprattutto alla relazione con il territorio che risulta parte fondante dell'esperienza.

Al congresso internazionale “Le nuove tendenze del Marketing”, organizzato dall'università Ca' Foscari di Venezia, a Gennaio 2008, è stata presentata una ricerca su un nuovo profilo di turista emergente in Italia. È stata introdotta la profilazione di un *macro-trend* della domanda turistica elaborata dal gruppo di ricerca e-Tourism dell'Università di Trento: il 4L Tourist. Questo tipo di turista comprende tutti coloro che sono accomunati dall'attenzione al paesaggio e alle risorse naturali (*Landscape*) in una prospettiva evoluta di divertimento (*Leisure*), in cui l'occupazione del tempo libero prevede anche la scoperta delle tradizioni e della cultura del luogo (*Learning*) accettando e rispettando restrizioni e vincoli nella fruizione della vacanza (*Limit*). Le risorse naturali rappresentano l'attrazione principale, ma non esclusiva. La ricerca di un'immersione completa con il territorio attraverso la scoperta di itinerari e prodotti eno-gastronomici, la visita a musei, la partecipazione ad eventi, l'apprendimento della storia, degli usi e dei costumi locali. La dimensione Learning è quindi valorizzata dagli aspetti autentici e distintivi del territorio comprendendone anche le caratteristiche antropologiche e sociali. La sensibilità del 4L Tourist verso una pratica di turismo sostenibile lo distingue per l'attenzione alle ricadute dell'attività turistica

¹² J. Ejarque, Presentazione “L'innovazione del Prodotto Turistico”, Fourtourism ©JE4T2009, slides n° 4.

in termini ambientali, economici e sociali. La consapevolezza degli impatti del turismo sul territorio, lo porta a rispettare i limiti ecologici, antropologici e sociali per la salvaguardia delle risorse e, più in generale, della destinazione nel medio-lungo termine. Dalla ricerca si delinea che nel 2007, il turista delle 4L ha meno di 40 anni: il 57% ha un'età compresa fra i 19 e i 29 anni e circa il 26% si colloca nella fascia di età fra i 30 e i 39 anni.

<i>Anni</i>	<i>%</i>
19-29	57,3
30-39	25,9
40-49	9,4
50-59	6,1
60-69	1,2
da 70 in su	0,2

Tabella 1: 4L Tourist suddivisi per classi di età

La maggior parte non ha figli ed è celibe/nubile. Il livello di istruzione dei 4L Tourist è elevato: oltre il 56% ha conseguito una laurea o un diploma universitario e il 41% si è diplomato alla scuola superiore¹³.

Per quanto riguarda il reddito: il 72% considera di avere una disponibilità di spesa “nella media” e circa il 9% “al di sopra della media”. Il 20% circa lamenta invece una disponibilità economica “sotto alla media”. La fonte di informazione più utilizzata dai turisti è Internet (93%) a cui seguono il passaparola di parenti ed amici e la consultazione di guide turistiche, infatti oltre il 70% organizza la vacanza in modo autonomo, quasi la metà non viaggia mai in gruppi organizzati e circa altrettanti prediligono al più gruppi di piccole dimensioni (meno di dieci persone). Si evidenzia inoltre come la durata e la frequenza delle vacanze si sia decisamente evoluta verso una

¹³ Si consideri che il censimento del 2001 condotto da Istat suddivide la popolazione italiana per titolo di studio come segue: laureati: 7,1%; diplomati: 26,2%; con licenza media: 30,1%; con licenza elementare: 25,4%; alfabeti privi di titolo di studio: 9,7%; analfabeti: 1,5% (www.istat.it/dati/catalogo/italiaincifre2008.pdf).

decisiva frammentazione durante l'anno. Il 30% ha usufruito dei cosiddetti “week-end lunghi” 2-3 volte all'anno e circa il 22% più di 3 volte¹⁴.

	<i>0 volte</i>	<i>1 volta</i>	<i>2 – 3 volte</i>	<i>Più di 3 volte</i>
<i>1 - 3 gg</i>	<i>21,6</i>	<i>26,7</i>	<i>30,1</i>	<i>21,7</i>
<i>4 gg – 7gg</i>	<i>26,7</i>	<i>41,8</i>	<i>26,4</i>	<i>5,1</i>
<i>> 1 settimana</i>	<i>30,3</i>	<i>47,1</i>	<i>17,4</i>	<i>5,3</i>

** i risultati sono espressi in valori percentuali*

Tabella 2: frequenza e durata del viaggio del 4L Tourist nel 2006/2007 in Italia

Nel corso del 2006-2007 le principali mete di viaggio sono state le destinazioni italiane (scelte dall'84% dei turisti) ed europee (77%)¹⁵. Questo è un dato importante da sottolineare per capire quale possano essere i possibili *trend* della domanda. I viaggi sostenibili o responsabili sono proposti su mete di lungo raggio ed i Paesi in via di sviluppo, ma questo tipo di turista che sta emergendo ricerca un'offerta soprattutto nei Paesi occidentali. Le motivazioni che lo spingono a scegliere una destinazione sono attribuite per la maggiore all'importanza di scoprire nuove culture. Molta rilevanza riveste altresì la scoperta di nuovi paesaggi e la contemplazione del patrimonio artistico o naturale. Il contatto con la natura e con la popolazione locale sono considerati molto importanti da quasi la metà dei rispondenti e circa il 40%, in entrambi i casi, lo considera abbastanza importante¹⁶. Ma una certa sensibilità verso i temi legati alla sostenibilità vanno a delineare come questo tema sia una motivazione trasversale nella scelta della vacanza. Il rispetto dell'ambiente trasmesso dai residenti crea un surplus nelle strutture ricettive e/o servizi offerti che rendono più competitivo ed innovativo il

¹⁴ Lo studio è frutto di un comune lavoro dei gruppi di ricerca delle Università di Trento, di Trieste e del centro studi del CTS.

¹⁵ Ci si riferisce ai Paesi europei ad esclusione dell'Italia.

¹⁶ M. Franch, C. Sambri, U. Martini, G. Pegan, G. Rizzi, Report del Congresso internazionale “*Le tendenze del Marketing*”, Università Ca' Foscari, Venezia, 17-19 Gennaio 2008.

prodotto turistico. Sempre più persone sono attente alla sostenibilità, tanto da volerla interpretare nel proprio stile di vita e se possibile anche nella propria azienda.



Figura 11: www.lohas.com

Esistono dei veri e propri movimenti legati a questo tema. Negli Stati Uniti nel 2000 è nato LOHAS, l'acronimo di Lifestyles of Health and Sustainability; la missione di LOHAS si focalizza verso un nuovo modo di vivere più sano e sostenibile. I punti più salienti di questo approccio sono definiti da alcune parole chiave:

- **leadership**, si tratta di un'organizzazione che guarda alla sostenibilità come ad un requisito non come ad una scelta;
- **valorizzazione** di nuovi modi innovativi e profittevoli di fare business;
- **comunicazione** concreta ed efficace dell'organizzazione e dei suoi risultati raggiunti, proprio a dimostrazione dell'importanza che queste tematiche iniziano sempre più ad avere nel business;
- una **visione** comune è la base per intraprendere sia nuovi progetti di sviluppo che progetti di recupero, il cambiamento di modelli e di procedure ormai obsolete e dannose per l'ambiente;
- **networking**, ovvero fare rete fra i promotori di un nuovo modo di vivere e di lavorare, far circolare le informazioni le esperienze serve ad accrescere ed a confrontarsi, riuscendo ad essere continuamente aggiornati e sempre più innovativi;
- **educare**, infatti esiste tutta una parte di studi di best practice, articoli, esempi concreti che operano nel business, questa è una continua finestra con un mondo che esiste e con il quale è possibile confrontarsi¹⁷;

La condivisione di questi valori sia nella vita quotidiana che nel business, nel 2005 in America del Nord, riguarda circa il 19% della popolazione, che equivale una cifra vicina ai 41 milioni di abitanti. È interessante notare come nelle sei macro aree di

¹⁷ Informazioni tratte dal sito ufficiale LOHAS: "<http://www.lohas.com/mission.htm>"

mercato in cui si è cercato di racchiudere le varie esperienze di business innovativo e sostenibile, ne risulti una dedicata appositamente all'Eco-Turismo¹⁸.



Figura 12: logo world tourism responsible day

Queste tendenze ci possono far pensare che esistono sempre più persone interessate a vacanze sostenibili. La percezione del dover essere più rispettosi dell'ambiente e delle tradizioni locali è un processo culturale che necessita tempo e risorse, soprattutto in termini di una comunicazione trasparente verso i cittadini. Proprio per questo un'organizzazione come il World Travel Market (WTM) di Londra, supportata dal UNWTO, dedica una giornata al turismo responsabile: la World Responsible Tourist Day¹⁹. Una delle fiere di turismo più importante al mondo crea una sezione destinata ad aggiornare l'industria turistica, che sta cercando di adeguarsi alle nuove tendenze. La collaborazione con i grandi tour operator non deve esser vista come una svalutazione del concetto di turismo responsabile, anzi bisogna capire come questa filosofia sia rapportata ai vari livelli della filiera del turismo. È stato istituito un vero premio di eccellenza per quei casi di innovazione di prodotto e di metodologia, che passano quasi sempre attraverso una collaborazione in rete con il territorio ed gli altri enti.



Figura 13: responsibletravel.com

Il Virgin Holidays Responsible Tourism Award è un premio che viene gestito dal portale *responsibletravel.com* in partnership con The Daily Telegraph, World Travel Market, Geographical Magazine, BBC World News e la Virgin Holidays. Nasce nel 2004 con l'intento di riconoscere individui, aziende ed organizzazioni dell'industria turistica che apportano un significativo impegno nella cultura e nell'economia del luogo andando a dare un contributo positivo alla conservazione delle biodiversità²⁰. Il vincitore viene eletto proprio dai turisti attraverso un metodo di rappresentanze, le sezioni sono diverse :

- *best tour operator for cultural engagement;*
- *best large hotel / accommodation;*

¹⁸ Informazioni tratte dal sito ufficiale LOHAS: "<http://www.lohas.com/about.html>"

¹⁹ Informazioni tratte dal sito ufficiale World Responsible Tourist Day : "<http://www.wtmwrtd.com/>"

²⁰ Informazioni tratte dal sito ufficiale Virgin Holidays Responsible Tourism Awards: "<http://www.responsibletourismawards.com/about.html>"

- *best small hotel / accommodation;*
- *best in a mountain environment;*
- *best in a marine environment;*
- *best cruise or ferry operator;*
- *best low carbon transport & technology;*
- *best for conservation of wildlife and habitats;*
- *best for conservation of wildlife and habitats;*
- *best for conservation of wildlife and habitats;*
- *best volunteering organisation;*
- *best destination;*
- *best personal contribution.*



Figura 14: logo Responsible Tourism Awards 2009

Lo scorso anno il premio per la migliore destinazione turistica è stato attribuito alla Nuova Zelanda proprio per la capacità che ha avuto di implementare, nelle sue strategie di sviluppo e promozione turistica, alcuni principi della dichiarazione di Città del Capo, riguardo al turismo responsabile di destinazione. La Nuova Zelanda è stata capace di dimostrare come l'ente pubblico può raggiungere risultati ottimali, lavorando con privati, comunità ed governi locali, che vadano a beneficiare sulla popolazione e sull'ambiente.

Lo scenario del turismo mondiale, come è stato più volte sottolineato in questo documento, sta investendo risorse importanti sul filone di pensiero legato alla sostenibilità.

È necessario pensare globale, ma agire a livello locale per ottenere dei risultati significativi²¹.

²¹ X. Font, presentazione powerpoint "The business case for corporate social responsibility in tourism and hospitality" International Centre for Responsible Tourism and Leeds Metropolitan University, 2009.

3.2. CASE HISTORY

Dato uno sguardo di scenario generale si delinea come l'approccio sia da parte dell'offerta, sia da parte della domanda, presenti un panorama complesso e variegato delle singole peculiarità. I nuovi trend che sembrano muoversi sul mercato vanno ad intercettare l'offerta che la CETS nello sviluppo di un territorio si propone di implementare nelle varie fasi. In particolare per quanto riguarda l'implementazione della Fase II, oggetto di questo lavoro, si è ritenuto importante individuare alcuni casi virtuosi, riferiti alla governance, creazione e promozione del turismo sostenibile. Sono stati trattati tre case history, con riferimento a tre tematiche essenziali che stanno alla base della Fase II della Carta. Durante questa fase, infatti, è importante che i parchi mettano a fuoco quali possano essere le risorse necessarie sia finanziarie che umane e quale possa essere la struttura organizzativa più idonea alla gestione del turismo all'interno del Parco. L'esempio del National Park Service è portato come una best practice a livello mondiale per la gestione dei Parchi Nazionali Statunitensi. Un passaggio ulteriore è dato dal case history del Green Tourism Business Scheme, un sistema di certificazione nazionale per le pratiche di turismo sostenibile, soprattutto nella filiera produttiva o durante l'erogazione dei servizi turistici. Questa certificazione è rivolta ad un ampio raggio di categorie di operatori turistici. È un ottimo esempio di come sia possibile fare rete su di un territorio che vuole accrescere la propria immagine nel valore della sostenibilità. L'ultimo caso non riguarda direttamente l'implementazione della Fase II della Carta, ma dà uno sguardo verso l'ultima fase della CETS, affrontando il tema della promo - commercializzazione e ponendo il problema di come poter legare l'offerta ad un portale commerciale. Questo ultimo passaggio è fondamentale nello sviluppo della Carta, infatti è bene tener presente nella creazione dell'offerta l'esigenze del turista, capendo come acquista e quali siano le loro motivazioni di vacanza, come comunica e attraverso quali canali. *Responsibletravel.com* è uno dei portali più all'avanguardia nello scenario odierno con un aumento costante delle visite ed una buona percentuale di conversione in vendite dirette con il cliente finale.

I tre casi vogliono essere uno spunto di riflessione di alcune possibili problematiche che si potrebbero presentare durante l'implementazione delle fasi della Carta ed, inoltre, vogliono fornire un confronto concreto e costruttivo con le realtà locali italiane.

3.2.1. NATIONAL PARK SERVICE (USA)

Presentare il caso del National Park Service, vuol dire confrontarsi con una situazione di eccellenza organizzativa dei parchi nazionali nord-americani. Questo caso è spiegato per capire quanto sia importante la base filantropica che regge una visione comune e porta i parchi americani a buone pratiche di turismo sostenibile. Inoltre è importante capire come dover organizzare la gestione aziendale del turismo nei parchi, detto così può sembrare troppo commerciale, ma avere una buona organizzazione aziendale e una buona gestione delle risorse è fondamentale per la durata dei progetti.



Figura 15: www.nps.gov

L'organizzazione aziendale

Il National Park Service nasce ufficialmente nell'Agosto del 1916, sotto il ministero degli Interi, diventando effettivamente operativo nel 1917. La creazione di un organo governativo che si occupasse dei parchi nazionali nord americani si sviluppa nel corso di circa 30 anni, infatti il primo parco istituito è lo Yellowstone National Park, nel 1872. In principio era sotto la giurisdizione del ministero della difesa e veniva amministrato come una vera e propria fortezza militare. Nella costituzione del National Park Service vengono creati i Parchi Nazionali, significa che sono inclusi beni culturali e naturali. Questa è una grande differenza rispetto al panorama europeo così ricco di storia e beni culturali, tanto da avere una concezione distinta di parchi naturali e patrimonio culturale²². Attualmente i parchi sono 391 su tutto il territorio statunitense, il distretto colombiano, Samoa, Guam, Puerto Rico, Saipan e le Virgin Islands²³. Per

²² Testo tratto dal documento: "A brief history of the National Park Service", consultabile sul sito web: http://www.nps.gov/history/history/online_books/kieley/index.htm.

²³ Testo tratto dal sito web: <http://home.nps.gov/aboutus/history.htm>

un'estensione di 79 milioni di Acri, con 272 milioni di visitatori all'anno, per un giro di affari di circa 10 miliardi di dollari americani²⁴.

La missione del National Park Service esprime il desiderio di conservare il paesaggio, la natura, gli oggetti di valore storico, la vita animale e provvedere al benessere degli stessi in modo tale da poterli lasciare inalterati per il godimento delle generazioni future²⁵. A partire da questi valori si è fondata l'organizzazione aziendale del NPS, infatti ogni sottolivello continua a sposare la Mission come fondamento di qualsiasi scelta da intraprendere. Il National Park Service è una divisione all'interno del United States Department of the Interior, che concentra gli uffici dirigenziali, chiamati Headquarters Office, a Washington DC, poi si suddivide in sette distretti regionali ed a sua volta in una moltitudine di parchi ed unità di supporto sui singoli territori.



Figura 16: Suddivisione dei singoli Stati americani in sette regioni

Ogni regione ha il suo direttore che è in contatto diretto con gli uffici dirigenziali. E' il coordinatore dei direttori dei parchi dei singoli Stati, è lui che mette a sistema le

²⁴ Dati riferiti all'anno 2007, consultabili sul sito web: <http://www.nps.gov/aboutus/quickfacts.htm>

²⁵ "To conserve the scenery and the natural and historic objects and the wild life therein and to provide for the enjoyment of the same in such manner and by such means as will leave them unimpaired for the enjoyment of future generations." (The National Park Service Organic Act)

strategie di pianificazione e direzione per le politiche generali. Ogni direttore di regione è la massima autorità, il portavoce verso l'esterno e l'interno, si assicura una coerenza con le politiche e le priorità nazionali.

Ogni parco è gestito dal Superintendent, il direttore o parkmanager, che a volte può avere la gestione di più parchi e risponde al direttore regionale. Cura la realizzazione di tutte le operazioni del parco volte a raggiungere i programmi prefissati, sviluppa ed incoraggia la partnership con organizzazioni esterne. Dirige e controlla tutte le attività di educazione, i servizi per i visitatori, la gestione delle risorse e delle strutture, la protezione e le funzioni amministrative. In più i Superintendents sono i rappresentanti del luogo per i programmi emanati a livello nazionale dal National Park Service²⁶.

Le Unità di supporto si riferiscono ai partners, soprattutto organizzazioni non-profit, con cui i parchi e lo stesso National Park Service lavorano e cooperano in network. La rete infatti, si crea per il raggiungimento di una Vision condivisa, da perseguire per un "futuro comune" attraverso una forte attività connettiva e di aggregazione tra le organizzazioni.

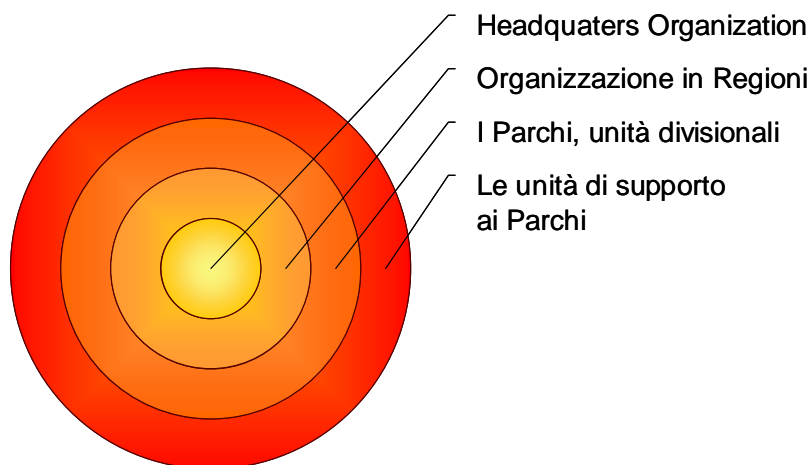


Figura 17: le singole componenti della struttura organizzativa del National Park Service

Il National Park Service è stato in grado di trasmettere una cultura organizzativa coesa attraverso la vision condivisa verso tutti i livelli, andando a costituirsi, così, un network di particolare rilievo. La forma che ha assunto si avvicina sensibilmente a quella della costellazione, con l'organizzazione pubblica (National Park Service) che assume una

²⁶ Testo tratto dal sito web: <http://www.nps.gov/aboutus/organization.htm>

posizione centrale e le organizzazioni non-profit che hanno una collocazione di tipo satellitare. La fiducia reciproca ha un'importanza determinante per la nascita e il consolidamento della maggior parte dei legami duraturi, questi legami sono stati aggregati in tre ampie definizioni:

- relazioni Sinergiche: sono le relazioni instaurate tra organizzazioni la cui missione era fondata su finalità simili o identiche al National Park Service;
- relazioni Simbiotiche: l'esistenza dell'organizzazione non-profit è concepita e si sviluppa in funzione della missione del partner, trovando la sua forza ed il suo alimento nella presenza di quella centrale, che vicendevolmente è rafforzata dall'opera della prima;
- relazioni Rafforzate: sono quelle organizzazioni non-profit nella cui missione si legge chiaramente un duplice intento: quello di servire al National Park Service nello svolgimento delle sue funzioni e quello di perseguire la missione indipendentemente dal partner.

Il National Park Service e le organizzazioni partner sono riuscite a creare un sistema di ruoli a “specializzazione flessibile”, ha suddiviso i ruoli in tante piccole associazioni donando al sistema una flessibilità che non è polivalenza, ovvero saper fare un po' di tutto, ma è saper fare bene poche cose che possono però essere facilmente cambiate, grazie alla piccola dimensione delle varie aziende di rete, mentre l'ente pubblico riveste il ruolo di garante, di guida, spesso anche di controllore e di catalizzatore nel raggiungimento della missione del network.

E' bene sottolineare ancora una volta, quanto il ruolo dell'istituzione pubblica sia di fondamentale importanza per perseguire i fini di tutela del patrimonio naturale e culturale da poter trasmettere alle generazioni future. L'organizzazione pubblica acquista il ruolo di guida, coordinatore, controllore, catalizzatore ed educatore nel significato della mission che condivide in network con le associazioni non profit ed i partners che lavorano per e con l'ente pubblico.

Avere uno scopo condiviso è la base della creazione di uno scambio collaborativo di informazioni, idee, esperienze, opinioni, in vista di benefici reciproci. I parkmanager devono investire nelle tre T: Time, Trust e Territory per creare collaborazione. Time è una componente essenziale per poter discutere delle proposte e delle idee all'interno e fra le unità organizzative, è fondamentale per cercare fonti di conversazione future, sperimentare modi alternativi di considerare i problemi presenti, ascoltare le opinioni di esperti ed outsider. Le opportunità di interazione perseguite, possono rendere più

profonde le relazioni e sviluppare forti legami di fiducia. Trust è proprio la fiducia che si deve creare a fondamento di una collaborazione duratura, infatti senza una fiducia reciproca è impossibile poter lavorare in rete ed assicurarsi dei buoni risultati. L'ultima T riguarda il legame di appartenenza al territorio²⁷, inteso sia come il legame fisico con la natura, sia come il legame culturale ed emozionale caratteristico del luogo. Le tre T, sono il fondamento per la creazione del network. Un ruolo cruciale in queste attività è svolto dai volontari, che sono una forza inestimabile per il parco. Uno staff misto tra personale stipendiato e personale volontario, in questo modo, si abbattano le barriere comunicative, generando un continuo flusso di scambi di conoscenza, di idee, di soluzioni a problemi contingenti, ed anche di microvisioni del futuro, dove si ha una flessibilità molto elevata, anche in periodi di alta stagione il carico di lavoro viene ben ripartito, grazie ai volontari che eseguono mansioni semplici e di routine, lasciando più tempo libero ai dipendenti. Si è venuta a creare una nuova posizione lavorativa, quella del Volunteer Manager, una persona che gestisce e forma i volontari, si prende cura di loro ed organizza eventi in loro onore. Un'attenta cura dei volontari è la prima regola da seguire per diventare un buon Volunteer Manager. Il National Park Service ha creato un vero programma denominato Volunteers in Park (VIP), questo programma nel 2007 ha portato 154.000 volontari, per un totale di 5.1 milioni di ore lavorative ed un valore monetario di 92 milioni di dollari²⁸. I volontari agiscono secondo motivazioni etiche e si impegnano a migliorare il funzionamento dell'ente deputato alla conservazione di quello che considerano il patrimonio ereditario²⁹.

Il parco ha condiviso la sua vision con i singoli cittadini e con le organizzazioni satellite, collaborando verso la realizzazione di quel futuro intravisto formato dai *core value*, i principi inderogabili e fondanti che costituiscono il cuore del network e di ogni organizzazione che lo compone, e dal *core pur pose* ovvero lo scopo principale per il quale il network collabora e lavora³⁰.

²⁷ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Grant Miles ; *"Future.org: le capacità organizzative d'innovazione continua e lo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile nell'era di internet."* Sviluppo ed Organizzazione n° 184 , Marzo/Aprile 2001.

²⁸ Dati riferiti all'anno 2007, consultabili sul sito web: <http://www.nps.gov/aboutus/quickfacts.htm>.

²⁹ Niccolini F., *"L'Azienda Turistica Sostenibile. Prospettive Culturali ed assetti di network"* Edizioni EDT, Pisa 2005.

³⁰ Niccolini F., *"Sfide ambientali ardue e vision condivisa di rete."* Sviluppo ed Organizzazione n° 221 Maggio/Giugno 2007.

La struttura organizzativa del Cuyahoga Valley National Park (CVNP) e le organizzazioni non-profit satellite.



Figura 18: www.nps.gov

La Case History del Cuyahoga Valley National Park (CVNP) in Ohio, è solo uno dei tanti esempi che si potrebbero fare per spiegare la struttura organizzativa di un parco che ha deciso di aprirsi al turismo. Naturalmente è necessario sempre tener presenti le differenze culturali e la storia di ogni singolo territorio, ma questo non ci deve limitare nel poter apprendere da situazioni di buone pratiche di Governance, in questo caso sarà importante capire i processi che stanno alla base della gestione di un parco.

Il Parco svolge la sua attività secondo i principi dettati dalla propria mission e da quella generale del National Park Service. La mission sintetizza i valori base dell'ideologia che l'ente pubblico si prefigge di sostenere e rappresenta spesso il punto di partenza per affrontare dilemmi decisionali che frequentemente si presentano. E' importante che sia interiorizzata dai singoli dipendenti per creare un pensiero condiviso e assimilare i valori per cui l'ente pubblico svolge la sua attività. Il rapporto con il territorio è la base su cui improntare la struttura organizzativa, il network si compone poi dei partner, che possono essere singole organizzazioni private con scopo di lucro oppure organizzazioni non-profit senza scopo di lucro.

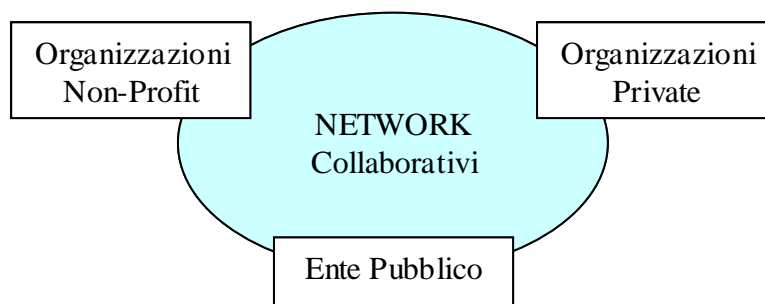


Figura 19: i tre attori del network sono: l'ente pubblico, le organizzazioni non-profit e le organizzazioni private

Il National Park Service è organizzato secondo il modello unificato, nel quale l'ente pubblico ha le competenze di gestione ed opera sulle varie aree del territorio attraverso singole divisioni. Questo modello cerca di correggere gli svantaggi che possono derivare dalla crescita dimensionale, attraverso un'ampia autonomia rilasciata alle singole unità organizzative³¹. Si lavora per il raggiungimento di una visione comune, con ambiti ben distinti e la condivisione della missione fa aumentare un'etica del lavoro fra i singoli dipendenti e collaboratori.

Il network con cui collabora il CVNP è formato dalle seguenti associazioni non profit, aziende e privati:

- *Cuyahoga Valley National Park Association*, organizzazione non-profit nata in concomitanza con il Parco, che negli anni ha cambiato più volte nome, ma ha continuato a svolgere la sua funzione principale di sostegno. Le sue funzioni principali sono il fundraising, di supporto operativo, di assistenza e di coordinamento di una larga varietà di programmi, di coinvolgimento della comunità nel volontariato e di aiuto nella trasmissione dei valori del Parco al pubblico³²;
- *Cuyahoga Valley Scenic Railroad* è l'organizzazione non-profit nata nel 1974. In partnership gestiscono le 54 miglia di ferrovia: la manutenzione delle locomotive, delle carrozze e la programmazione degli orari e degli eventi speciali, mentre il Parco ha in gestione la manutenzione della linea ferroviaria³³;

³¹ Niccolini F., "L'Azienda Turistica Sostenibile. Prospettive Culturali ed assetti di network" Edizioni EDT, Pisa 2005.

³² E. Baron, P. Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park. Owner's Guide", Brecksville, OHIO, 2005, sezione 10.

³³ E. Baron, P. Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park. Owner's Guide", Brecksville, OHIO, 2005, sezione 8.

- *Cuyahoga Valley Hostelling International-Stanford Hostel*, è l'organizzazione non-profit collocata in un'abitazione storica, che provvede ad accogliere i visitatori di ogni età che vogliono trascorrere qualche giorno nel Parco;
- *Cuyahoga Valley Countryside Conservancy*, è l'organizzazione non-profit creata nel 1999 per dare sostegno al programma Countryside Initiative, che prevede il restauro delle fattorie storiche del Parco che vengono date in leasing a persone che vogliono riprendere le attività agresti abbandonate durante la grande espansione industriale del secondo dopo guerra. Questa associazione in seguito ha sviluppato tutta una serie di servizi di supporto alle fattorie, come per esempio il mercato ortofrutticolo, che va da Giugno a Novembre³⁴;
- *Cleveland Metroparks* ha 1924 ettari di parco naturale, confinanti con il Cuyahoga Valley National Park e sono in partnership dal 1974; lavorano fianco a fianco per la protezione della natura, per la manutenzione dei sentieri, dei musei, delle attrezzature e collaborano per le risorse naturali e culturali comuni ad entrambi;
- *Metro Parks, Serving Summit County* anche questa organizzazione confina con il Parco e gestisce 1539 ettari, sui quali svolge lavoro di ordinaria manutenzione dei sentieri e delle attrezzature, supportando l'attività per i visitatori;
- *Eastern National* è partner dal 1981, è un'organizzazione non-profit che si occupa di rifornire di gadget e di libri i visitor center, fa ricerca fondi per lo sviluppo di progetti educativi e di nuovo materiale informativo;
- *Ohio & Erie Canal Association* è nata nel 1996 come organizzazione non-profit a sostegno del Canalway Management Plan³⁵, ovvero la pianificazione per la conservazione delle antiche vie di comunicazione, oggi nominata dal congresso degli Stati Uniti come National Heritage Area. Questa Associazione lavora in partnership con associazioni ed organizzazioni che svolgono le loro attività a sostegno dell'area considerata patrimonio culturale, storico e paesaggistico, intrinseco delle attività di generazioni e generazioni di uomini³⁶;

³⁴ E.Baron, P.Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park.Owner's Guide", Brecksville,OHIO, 2005, sezione 1.

³⁵ E.Baron, P.Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park.Owner's Guide", Brecksville,OHIO, 2005, sezione 6.

³⁶ E.Baron, P.Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park.Owner's Guide", Brecksville,OHIO, 2005, sezione 4.

- *Inn at Brandywine Falls* è partner dal 1987, è un bed&breakfast, in un abitazione storica riconosciuta dal National Register of Historic Places, che offre ospitalità ai visitatori e turisti che vogliono trascorrere un piacevole soggiorno nel Parco³⁷.

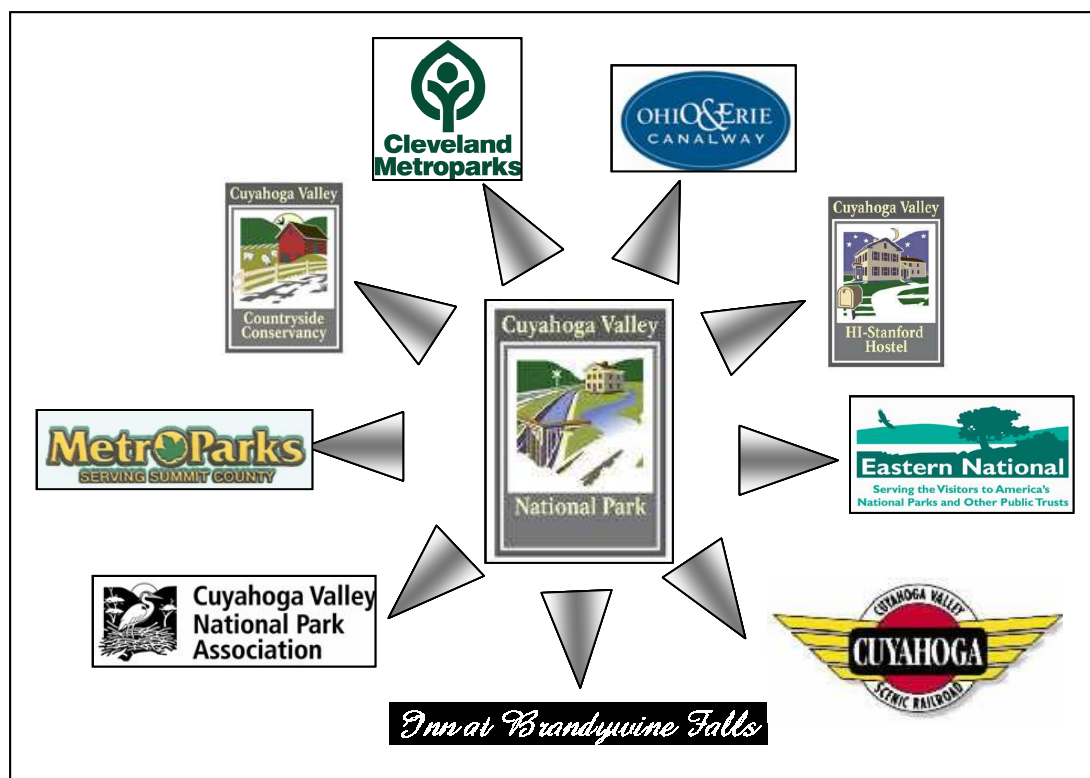


Figura 20: la micro-costellazione dei partners del Cuyahoga Valley National Park

Dal concetto di preservazione che molte volte viene interpretato come un'azione di chiusura verso tutto il mondo esterno, come un qualcosa che deve esser posto sotto una teca di vetro e non può essere vissuto. Si può passare ad un concetto di conservazione nel quale si tutela il patrimonio, ma allo stesso tempo viene vissuto e continua ad interagire con il sistema in cui si era sviluppato. Infatti la valle Cuyahoga per molti anni è stata una zona depressa e spopolata, l'azione del parco e di molti altri attori del territorio, ha fatto sì che i residenti prima di tutti si sentissero parte e fruitori del Parco. Il Cuyahoga Valley National Park ha lavorato passo dopo passo alla conservazione del patrimonio naturale e culturale, naturalmente si è messa a guardare le potenzialità della

³⁷ E. Baron, P. Bobel, CVNPA "Cuyahoga Valley National Park. Owner's Guide", Brecksville, OHIO, 2005, sezione 6.

valle ed ha capito quali potevano essere gli step da seguire per la creazione di un'offerta di turismo sostenibile.

In questa analisi non ci dilungheremo a discutere sui numeri ed i risultati che stanno raggiungendo, piuttosto andremo a guardare la struttura organizzativa che sta alla base sia della governante del territorio, sia nella gestione del turismo.

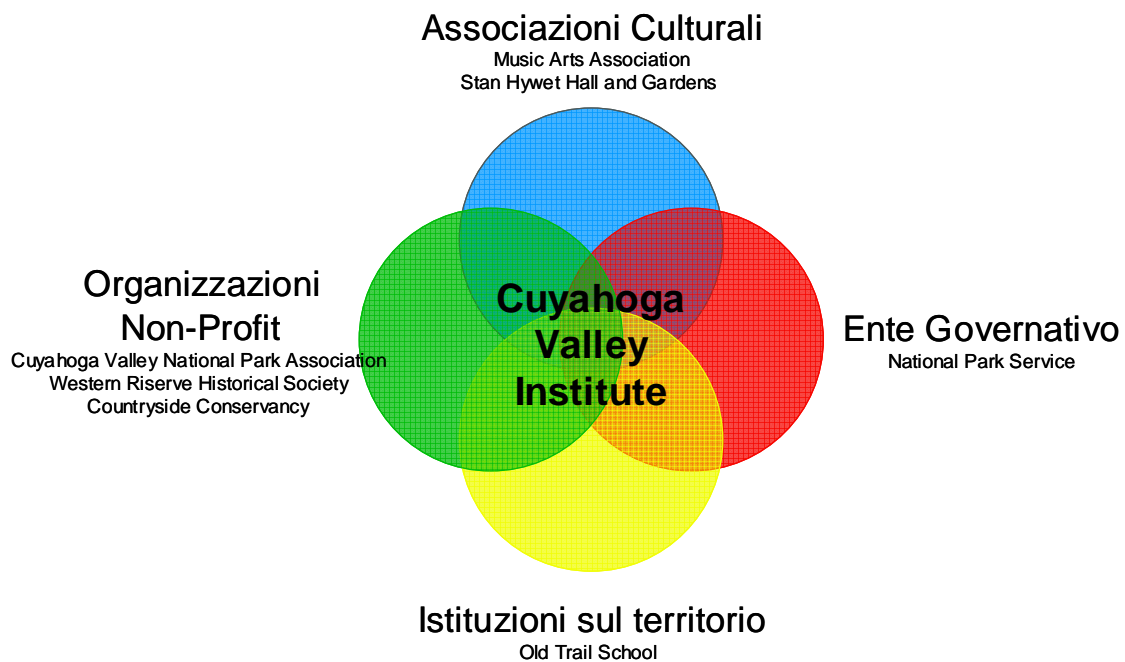


Figura 21: schematizzazione dei vari partners del Cuyahoga Valley Institute per tipologia di attori sul territorio

Il parco, infatti ha chiamato a sé altri possibili partners per la creazione del Cuyahoga Valley Institute, un istituto che coordini il lavoro di partnership, creato per promuovere lo sviluppo regionale attraverso il turismo³⁸. Sta cercando di creare un lavoro di sinergia con queste organizzazioni ed associazioni fra le più prestigiose e laboriose del nord-est dell'Ohio. La visione dell'istituto è quella di far diventare la valle Cuyahoga una destinazione turistica sostenibile. L'istituto vuole offrire notevoli programmi ed attrezzature volte a far vivere un'esperienza autentica e connessa con il territorio, in un luogo dove è possibile rigenerarsi ritirandosi dalla frenetica vita urbana. La sostenibilità è il focus di tutti gli aspetti dell'istituto³⁹.

³⁸ CVPN, "First Annual Centennial Strategy for Cuyahoga Valley National Park.", August 2007.

³⁹ Debo J., presentation "Cuyahoga Valley Institute-an experience of program and place." Brecksville, Ohio, 2007.

La creazione di un'ulteriore ente che si occupi di turismo è stata una scelta precisa del Parco, infatti creare un'ulteriore micro-rete specializzata nella gestione del turismo, non va a ledere le realtà già esistenti sul territorio, anzi facilita il loro lavoro avendo un coordinatore che chiede specifiche competenze, andando così a delineare le peculiarità di ognuno e creando una forte specializzazione di base, sintomo di una buona qualità del servizio. L'autonomia di base che va a caratterizzare la struttura organizzativa, essendo comunque un ente privato, garantisce una velocità nelle decisioni e nella realizzazione degli obiettivi prefissati. Gli attori coinvolti sono: associazioni culturali del territorio che possono contribuire a creare l'offerta e ad innovare; organizzazioni non profit che vanno ad apportare le proprie competenze scientifiche e di marketing; l'organizzazione pubblica, come garante e promotore della visione condivisa; altre istituzioni locali come promotori del territorio, sia a livello interno che verso l'esterno.

Il caso, qui presentato denota l'importanza dell'organizzazione aziendale come base di partenza per creare rete, delineare le varie competenze, poter suddividere il lavoro su più partners, riuscire a capire le risorse necessarie e soprattutto poter condividere gli obiettivi da raggiungere ed i risultati ottenuti. Il National Park Service è una delle migliori strutture organizzative al mondo nella gestione dei Parchi Nazionali ed è importante capire quali possano esser stati i punti di forza che li hanno portati a buone pratiche di turismo sostenibile.

3.2.2.GTBS – GREEN TOURISM BUSINESS SCHEME



Figura 22: immagine del sito della Green Tourism Business

Il mercato sta cambiando e i clienti, sempre più consapevoli, attenti e fortemente interessati al tema della sostenibilità, sono in continuo aumento.

Il 54% dei potenziali consumatori di un'esperienza turistica prende in considerazione le questioni ambientali al momento della prenotazione, l'82% di chi sceglie una vacanza è disposto a pagare di più per prodotti e servizi ecologicamente sostenibili ed il 72% pensa che un'impresa "verde" sia con maggior probabilità più consapevole della qualità⁴⁰.

Si può incoraggiare la fedeltà dei clienti, l'acquisizione di nuove imprese e migliorare il profilo di una comunità attraverso una buona gestione ambientale.

Anche le più semplici misure e alcuni piccoli accorgimenti possono contribuire ad ottenere un riconoscimento nell'ambito del turismo sostenibile, ed è per proprio per questo motivo che si è voluto portare come caso d'esempio quello del *Green Tourism Business Scheme*, diventato uno dei sistemi di certificazione più importanti esistenti al mondo, la cui mission si è sviluppata nell'ottica di identificare gli alloggi ed i luoghi turistici che si siano concretamente attivati nel rispetto e nel supporto dell'area locale in cui trovano sede e dell'ambiente in generale.

⁴⁰ Devon County Council, 2005

Cos'è il GTBS⁴¹

Il GTBS è il sistema nazionale di certificazione del turismo sostenibile per il Regno Unito. Originariamente sviluppato in partnership con Visit Scotland, con l'assistenza di Highlands and Islands Enterprise e Scottish Enterprise, ora è l'unico sistema di certificazione convalidato da Visit Britain, attraverso il Centro Internazionale di Turismo Responsabile (ICRT).

Il suo successo l'ha resa una delle certificazioni di turismo sostenibile più riuscite nel mondo.

“GTBS offre un eccellente rapporto qualità- prezzo per una vasta gamma di imprese turistiche, attraverso consulenza e revisioni contabili di prima classe ambientale.

La soddisfazione dei tassi per le imprese certificate è molto elevata e sono bassi i tassi di abbandono, sia per la più piccola delle imprese del turismo e sempre più fino alle grandi imprese Corporate”⁴².

Green Tourism è una certificazione focalizzata sul turismo sostenibile, un turismo che deve tener conto delle esigenze dell'ambiente, dei residenti locali, delle imprese e dei visitatori; ora e in futuro.

E' un'autenticazione rilevante per ogni attività d'impresa turistica, grande o piccola, urbana o rurale; le imprese del Green Tourism sono quelle attivamente impegnate a ridurre gli impatti negativi, sia ambientali che sociali, legati alle loro operazioni nel turismo.

Perché un turismo sostenibile per tutti

I vantaggi che può portare l'adesione a una certificazione di turismo sostenibile come il Green Tourism Business Scheme (GTBS) sono molteplici, benefici che interessano non solo le imprese aderenti ma anche il potenziale fruitore dell'offerta turistica:

- vantaggi per l'ambiente attraverso la conservazione delle risorse;
- riduzione dei rifiuti;
- riduzione dei costi attraverso l'efficienza e la sensibilizzazione del personale;
- soddisfare le aspettative dei clienti attenti alle tematiche ambientali;
- attrarre nuovi clienti;
- fare offerte ai clienti commerciali in particolare i fornitori di certificati verdi che sono sempre più esigenti;

⁴¹ <http://www.green-business.co.uk/>

⁴² Xavier Font; ICRT

- migliorare l'immagine pubblica;
- migliorare l'esperienza del cliente;
- migliorare la qualità del servizio fornito;
- vantaggi per la comunità locale;
- sostenere l'economia locale;
- ridurre la congestione e l'inquinamento;
- migliorare l'ambiente naturale.

Con la scelta del *Green Tourism Business Scheme* le imprese garantiscono che l'attività:

- è impegnata verso un turismo sostenibile e verso la riduzione al minimo dei suoi danni;
- è operativa in conformità con le normative ambientali;
- soddisfa i requisiti minimi delle buone pratiche attraverso una serie di indicatori di sviluppo;
- è stata sottoposta a revisione da un professionista qualificato per garantire che gli standard siano mantenuti;
- s'impegna a fornire almeno una ragionevole qualità del servizio tra 1 e 5 stelle;
- sarà rivalutata ogni 2 – 3 anni basandosi su una serie di aggiornati regolamenti standard di sviluppo sostenibile;
- verrà indagata su eventuali denunce ricevute circa le prestazioni ambientali o l'impegno garantito.

A chi è rivolto il *GTBS*

Il *Green Tourism Business Scheme* (*GTBS*) accredita diversi tipi di servizi di ricettività che compiono grandi sforzi per ridurre il loro impatto ambientale. Ogni attività è valutata ogni due anni attraverso alcuni criteri rigorosi, che coprono settori quali l'efficienza energetica, la riduzione al minimo dei rifiuti e il riciclaggio, l'uso di prodotti locali e il sostegno del trasporto pubblico.

Tra il *GTBS* i destinatari sono:

- hotel;
- B&B;
- guest house
- appartamenti accessoriati;
- parchi vacanze / campeggi;
- ostelli;

- campus / alloggi.

Il *Green Tourism Business Scheme* accredita anche una grande varietà di luoghi che si possono visitare durante il viaggio e che stanno tutti compiendo uno sforzo per ridurre il loro impatto ambientale:

- attrazioni;
- centri d'informazione turistica;
- ristoranti / caffè;
- negozi;
- altri luoghi da visitare.

Ma accredita anche una serie di attività legate al turismo, al di là dei luoghi di soggiorno e di visita:

- centri d'attività;
- fornitori d'attività;
- agenzie;
- tour operator;
- uffici aziendali;
- conferenze / eventi;
- altre imprese (es. scuole di lingua);

L'importanza di creare rete

“Si tratta di una coraggiosa adesione (...) fa sentire bene i clienti che vengono a farci visita.”

“La gente dice di venire da noi proprio per la nostra politica ambientale.”

“Ero inizialmente scettico nei confronti di questo schema ma (...) ora lo raccomanderei a qualsiasi attività commerciale.”

“E' il riconoscimento dei nostri sforzi in una forma che è (...) comprensibile a i nostri ospiti.”

“Ci fa sentire bene e sicuramente ci porta con una buona ottica nel mondo degli affari (...) la gente ci sceglie specificamente.”

“Le aziende prendono sul serio le proprie responsabilità al momento della prenotazione (...) ora siamo in grado di rispondere positivamente.”⁴³

Queste sono una serie di affermazioni rilasciate da operatori del South East and West del Regno Unito legati, per mezzo della loro attività, al mondo del turismo e che hanno deciso di aderire alla certificazione del *GTBS*.

Sono dichiarazioni che lasciano ben intendere la soddisfazione di queste aziende nell'aver aderito al programma e che dimostrano come, data la loro positiva esperienza, sarebbero pronti a consigliare l'adesione a questo schema ad altre imprese.

L'importanza di questo sistema di certificazione sta nell'ottica adottata al momento della sua costituzione, ossia di non voler limitare questo “premio” solamente alle attività che sono legate in senso stretto al turismo, come le strutture ricettive, ma di consentire l'ingresso in questo grande gruppo anche a tutte le imprese, località, attrazioni con le quali un turista può entrare in contatto nel periodo di vacanza e che scelgono di perseguire uno sviluppo incentrato sulla sostenibilità e sul rispetto dell'ambiente.

Creare rete in questi termini diventa in tutto e per tutto una strategia, si cerca infatti di offrire a un cliente attento e interessato al tema del turismo sostenibile la vera e propria opportunità di svolgere un soggiorno di vacanza in tutto e per tutto legato alla sua filosofia.

Perché limitare una certificazione di questo tipo meramente alle strutture ricettive quando sono molte altre le attività, legate al turismo, interessate ad indirizzare il proprio sviluppo nell'ottica della sostenibilità?

Far parte di una rete significa avere maggiori contatti, maggiore visibilità, maggiore possibilità di farsi conoscere e di entrare in un “passaparola” che, se positivo e propositivo, nel mondo del turismo non esita a premiare.

I dati riportano che la attività che hanno ottenuto la certificazione del *GTBS* hanno visto aumentare del 5% le visite sul loro sito come link a partire direttamente dall'importante e riconosciuto portale del turismo del Regno Unito (www.visitbritain.co.uk) e che il

⁴³ Presentazione: “GTBS – The Experience”, Paul Jeffries, South East Tourism; Neil Warren, South West Tourism; John Dowling, Ramada Plaza

livello di occupazione nel settore turistico direttamente legato a questa certificazione è aumentato del 6%⁴⁴.



Figura 23: www.visitbritain.it

Sono dati positivi che risultano essere molto importanti come sguardo d'insieme ad un'esperienza di questo genere e che non possono non portare a credere che il mondo del turismo stia cominciando fortemente a interessarsi alle tematiche legate a uno sviluppo sostenibile; saper cogliere un'opportunità di questo genere sul nascere potrebbe portare grandi benefici, anche in termini economici, in un'ottica di lungo periodo.

I criteri di adesione

L'obiettivo dei criteri del *Green Tourism Business Scheme (GTBS)* è quello di offrire linee guida per le imprese del turismo su come rendere più sostenibile la loro attività continuando a fornire un servizio di alta qualità. Nel delineare i criteri di adesione è stata data importanza ad una vasta gamma di fattori di sviluppo sociale e ambientale, non perdendo di vista l'importanza dell'aggiornamento tecnologico della struttura.

⁴⁴ Presentazione: "Marketing del turismo responsabile: spunti ed esperienze di mercato fra Inghilterra e Italia"; Xavier Font

Ogni azienda è diversa, ed è per questo che la flessibilità è stata alla base della costruzione dei criteri del *GTBS*. Ci sono più di 150 misure per ogni singolo criterio che si concentra su 10 diverse aree.

A ogni attività è assegnato un punteggio massimo pari a 60 ed i risultati servono per stabilire quale livello di aggiudicazione viene raggiunto: *Going Green, Bronze, Silver o Gold*.



Figura 24: Green Tourism

Tra gli elenchi delle strutture si possono riscontrare anche attività con il logo “*working towards green tourism*”. Queste attività, che rientrano in un programma chiamato Green Start, hanno iniziato il loro percorso verso il riconoscimento di sostenibilità.

Il programma Green Start garantisce una base per coloro che vogliano improntare la propria attività nel rispetto dell'ambiente. Fornisce operatori che fungano da trampolino verso il riconoscimento da parte di uno dei programmi riconosciuti da VisitBritain. Aderendo a Green Start, un'attività indica ai propri visitatori l'importanza data alla sostenibilità.



Figura 25: logo Working Towards Green Tourism

I criteri in base ai quali le attività vengono valutate ed eventualmente premiate, data come obbligatoria la conformità con la legislazione ambientale ed un impegno al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, sono numerosi; essi possono essere raggruppati nelle seguenti categorie che cercano di definire quale ottica deve assumere un'azienda nel momento in cui voglia attivarsi per entrare a far parte della grande rete del *GTBS*:

- gestione e Marketing - dimostrare una buona gestione ambientale, compresa la sensibilizzazione del personale, una formazione specializzata, il monitoraggio e la tenuta dei registri;
- partecipazione sociale e comunicazione delle azioni ambientali ai clienti attraverso diversi canali e una vasta gamma di azioni, ad esempio, politiche verdi, la promozione di iniziative ambientali sul sito web, l'istruzione, la condivisione e la creazione di progetti sociali;
- energia – l'efficienza dei dispositivi di illuminazione, di riscaldamento, l'isolamento e l'uso delle energie rinnovabili;
- acqua – efficienza per esempio una buona manutenzione degli impianti idraulici, elettrodomestici a basso consumo, la riduzione dei risciacqui, la raccolta dell'acqua piovana, come pure l'uso di carta igienica ecologica;
- acquisti – prodotti e servizi ecologici, ad esempio i prodotti ottenuti da materiali riciclati, l'utilizzo e la produzione di cibi e bevande locali e l'uso di prodotti in legno;
- rifiuti – riduzione al minimo incoraggiando il principio di eliminazione, riduzione, riutilizzo, riciclaggio, ad esempio il riciclaggio di vetro, carta, cartone, plastica e metallo; favorire gli accordi di restituzione, i sistemi di dosaggio e di compostaggio;
- trasporti – mira a ridurre al minimo l'uso dell'auto da parte dei visitatori attraverso la promozione a livello locale e nazionale del servizio di trasporto pubblico, noleggio di biciclette e l'uso di carburanti alternativi;
- patrimonio naturale e culturale – misure volte ad aumentare la biodiversità locale, ad esempio attraverso il giardinaggio la crescita di specie native, le caselle di nidificazione e nonché la possibilità di fornire informazione ai visitatori sulla fauna selvatica e sulla località.

3.2.3. OPERATORI E ATTIVITÀ TURISTICHE SOSTENIBILI: CASE STUDIES⁴⁵

Parlare di “buone pratiche” e di *case studies* risulta molto importante soprattutto per verificare l’evoluzione e il buon progresso di un progetto; può essere d’aiuto affidarsi all’esperienza e ai vantaggi concreti che l’adesione al GBTS ha portato ai soggetti che vi hanno preso parte. Si è scelto di portare ad esempio tre diversi tipi di attività, un B & B, un centro artistico - congressuale e un centro visitatori, per meglio rappresentare come l’adesione a un progetto di questo genere possa interessare non solo ed esclusivamente attività che si occupano di ricettività turistica, ma tutte quelle attrazioni e aziende che contribuiscono a creare l’offerta turistica integrata di una destinazione.

East Lochhead Country House



Figura 26: www.eastlochhead.co.uk

La casa di campagna e i cottage dell’East Lochhead funzionano sia come un accessoriato B & B ma anche come centro di formazione per conferenze. Situato tra Largs e Paisley (Scozia), l’East Lochhead è situato in paese con uno scenario idilliaco e con bellissima vista sul Loch Barr.

I titolari, Janet e Ross Anderson, sottolineano come l’impegno per l’ambiente sia la pietra miliare di quasi tutto ciò che hanno fatto:

“anche se non abbiamo aderito al Green Tourism Business Scheme per ragioni di marketing, non vi è alcun dubbio che esso sia stato utile. Abbiamo avuto una grande copertura sulla stampa locale che si è interessata alla ricezione dei nostri premi.”

Ross Anderson ritiene che:

⁴⁵ <http://www.visitscotland.org/>

“il cibo, il turismo e l'ambiente sono indissolubilmente legati; sono un aspetto importante nell'esperienza del visitatore”.

All'East Lochhead, l'approvvigionamento, la crescita e la cottura degli alimenti è considerata come un elemento integrante nell'impegno per un ambiente più sostenibile. Il cibo è di provenienza locale o viene coltivato in casa (e cucinato con i coperchi sulle pentole, così da risparmiare il 25% del normale consumo energetico).

La riduzione dei rifiuti è una questione fondamentale all'East Lochhead. Attualmente essi si sono attivati con il riciclaggio di vetro, carta, cartone, lattine di alluminio e in termini di misure volte ad attuare un risparmio energetico utilizzano all'interno delle loro strutture un'illuminazione a basso consumo.

Riconoscendo che l'acqua sta diventando una risorsa sempre più costosa, gli Anderson hanno iniziato a monitorare il loro consumo dell'acqua e sono rimasti stupiti del forte risparmio dei costi che quest'attenzione ha loro portato.

Dopo l'attivazione di queste misure di monitoraggio e in seguito all'installazione delle valvole di riduzione della pressione e dei regolatori di flusso all'East Lochhead hanno risparmiato un sacco di soldi – è assolutamente difficile trovare una perdita d'acqua!

“Non vi è dubbio che abbiamo visto un notevole aumento delle prenotazioni da parte dei visitatori del nostro sito, come risultato diretto del marketing per un'attività ecologicamente responsabile” (Fiona Ambrose, Evergreen B & B).

House for an Art Lover



Figura 27: www.houseforanartlover.co.uk

Situata in un parco accanto ai splendidi giardini vittoriani, la “House for an art lover” è un luogo davvero unico. Esso rappresenta uno dei pezzi più emozionanti di una recente ricerca su Charles Rennie Mackintosh e rappresenta un’eccellente risorsa per i visitatori come un contemporaneo centro congressuale e culturale.

L’”House for an art lover” ha raggiunto il livello Silver come premio da parte del Green Tourism Business Scheme in gran parte facendo delle piccole regolazioni nel modo generale di operare. Le semplici ma efficaci misure che sono state introdotte hanno ridotto i loro costi in un elevato numero di settori - ad esempio, il riciclaggio delle bottiglie di vetro utilizzando i bidoni per il riciclaggio forniti dal Glasgow City Council ha ridotto le loro spese di smaltimento dei rifiuti fino a un massimo di 500 sterline l'anno.

Dorothy Johnston, Marketing e Business Development Manager dell’”House for an art lover”, condivide pienamente il Green Tourism Business Scheme ed è desideroso di continuare i loro sforzi per raggiungere il Gold Award.

“Come Mackintosh ha progettato un edificio di notevole importanza, noi siamo totalmente impegnati a preservare l'integrità dell’”House for an art lover” e del suo ambiente. Essere parte del Green Tourism Business Scheme ci ha incoraggiati ad attuare alcune semplici misure che hanno avuto un impatto positivo sui costi della nostra azienda e ci ha dato la possibilità di essere socialmente responsabili. Il nostro staff ora comprende che le loro azioni non hanno un effetto solo sul luogo di lavoro ma hanno anche un impatto a lungo termine sull'ambiente. Abbiamo scoperto che sono spesso le piccole cose, come spegnere le luci quando si lascia una stanza o spegnere il monitor del computer

durante la notte, che fanno la differenza. Il nostro obiettivo è quello di mantenere questi standard elevati e impegnarsi per raggiungere il Gold Award! Abbiamo avuto un guadagno di £ 18.000 lo scorso anno come diretto risultato della nostra appartenenza al Green Tourism Business Scheme” (David Warnes, Il Winnock Hotel).

Scottish Seabird Centre



Figura 28: Scottish Seabird Centre

“Scottish Seabird Centre” è un premiato centro visitatori faunistico dove i turisti possono godere di un incontro ravvicinato con la natura da una splendida posizione con vista sul Firth of Forth.

Dal momento dell'apertura, nel maggio 2000, il centro ha avuto un forte sviluppo ecologico utilizzando un sistema di energia solare, la luce naturale, la ventilazione e dei materiali ecologici ove possibile. Tom Brock, direttore esecutivo, è un sostenitore del Green Tourism Business Scheme e lo vede come un grande potenziale per l'azienda e come un efficace strumento di business.

“Il premio ha significativamente migliorato la nostra immagine nei confronti dei clienti e dei visitatori, come un'organizzazione ambientalmente e socialmente responsabile, attraverso le pratiche che andiamo predicando. Siamo ormai in grado di constatare che un numero crescente di turisti scelgono le attrazioni in grado di dimostrare la loro responsabilità ambientale”.

Il Green Tourism Business Scheme ha permesso al “Scottish Seabird Centre” di accrescere la propria filosofia aziendale “verde”, apportando però anche benefici finanziari reali.

“Utilizzando questo schema, abbiamo esaminato ogni settore della nostra attività, dal consumo di energia all'attività di marketing - per esempio, ora utilizziamo l'energia solare sulla Bass Rock per le nostre telecamere interattive sulla fauna e abbiamo sviluppato un'attività di co-marketing e di gestione dei ticket con lo ScotRail, iniziativa volta a incoraggiare il trasporto sostenibile

verso North Berwick. Abbiamo attuato una vasta gamma di miglioramenti che ci aiutano a risparmiare denaro e a promuovere il centro - questo approccio è ormai parte della nostra cultura. Oltre il 30% dei membri del GTBS sono in grado di dimostrare che hanno aumentato i loro profitti, come risultato diretto di adesione all'iniziativa” (VisitScotland Quality Survey, Luglio 2003).

3.2.4. UN INNOVATIVO CASO DI PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE: IL PORTALE RESPONSIBLETRAVEL.COM

Poiché la terza fase della Carta sarà legata al tema della distribuzione e dato che le imprese turistiche svolgono, innanzitutto, un'attività di tipo commerciale, può essere interessante effettuare un'indagine esplorativa sulle tendenze e le realtà più innovative che propongono sul mercato soluzioni di vacanza in qualche modo vicine al prodotto-obiettivo della CETS, per capire quali strumenti utilizzino e con quali finalità. Bisogna premettere che negli ultimi anni è avvenuto un cambiamento importantissimo sul fronte della promo – commercializzazione turistica: il web ha cominciato a popolarsi sempre più di siti che vendono pacchetti turistici e servizi per le vacanze, tanto che il turismo è attualmente il settore che rappresenta la metà di tutto l'*e-commerce* che avviene online. Ormai circa il 50% degli italiani usa internet per cercare informazioni sulle proprie vacanze e all'estero si arriva anche al 70%, ma il dato più interessante è il fatto che in Paesi come il Regno Unito, la Germania e la Francia, l'80% di chi cerca informazioni turistiche su internet finisce termina la propria ricerca con l'acquisto. Il web è quindi oggi uno dei canali da privilegiare, non solo per la promozione, ma anche per la commercializzazione di qualsiasi tipo di prodotto turistico, anche per il turismo sostenibile.

Il portale

In quest'ottica, un portale web molto interessante per la promo – commercializzazione di prodotti ecoturistici è *responsibletravel.com*, che dal 2001 offre vacanze che si identificano come “responsabili” in tutto il mondo. Responsibletravel è stata la prima impresa al mondo ad occuparsi di turismo “eco, verde e responsabile” sul web, e dal 2005 al 2007 le sue vendite annuali sono passate da \$ 4 milioni a \$10 milioni, divenendo il leader nella vendita online del turismo responsabile ed “eco”. Inoltre,

molte campagne per la sensibilizzazione dei tour operator a sposare politiche di responsabilità ambientale e sociale nei confronti delle destinazioni che questi commercializzano e ha lanciato nel 2004 il “*Responsible Tourism Award*” (in collaborazione con la BBC World News e il World Travel Market), un premio che i viaggiatori stessi conferiscono alle destinazioni che, secondo la loro esperienza diretta, si sono particolarmente distinte per la loro offerta turistica responsabile. Il coinvolgimento del cliente nel lasciare feedback o nominare una destinazione per il conferimento di un premio, è un elemento altamente innovativo, per due motivi principali: il turista si sente protagonista e sa che la propria opinione conta e può fare la differenza; gli altri turisti interessati ad una destinazione possono avere l’opinione spassionata di chi ci è già stato, e questo influenza la sua scelta più di qualsiasi pubblicità, che ovviamente non è mai imparziale. Un ulteriore aspetto che rende il sito all’avanguardia è la sua stessa natura: si tratta di un aggregatore, che presenta le offerte di molti tour operator specializzati in turismo sostenibile e responsabile, portando l’offerta delle aziende tradizionali su un canale di commercializzazione moderno come è oggi il web.

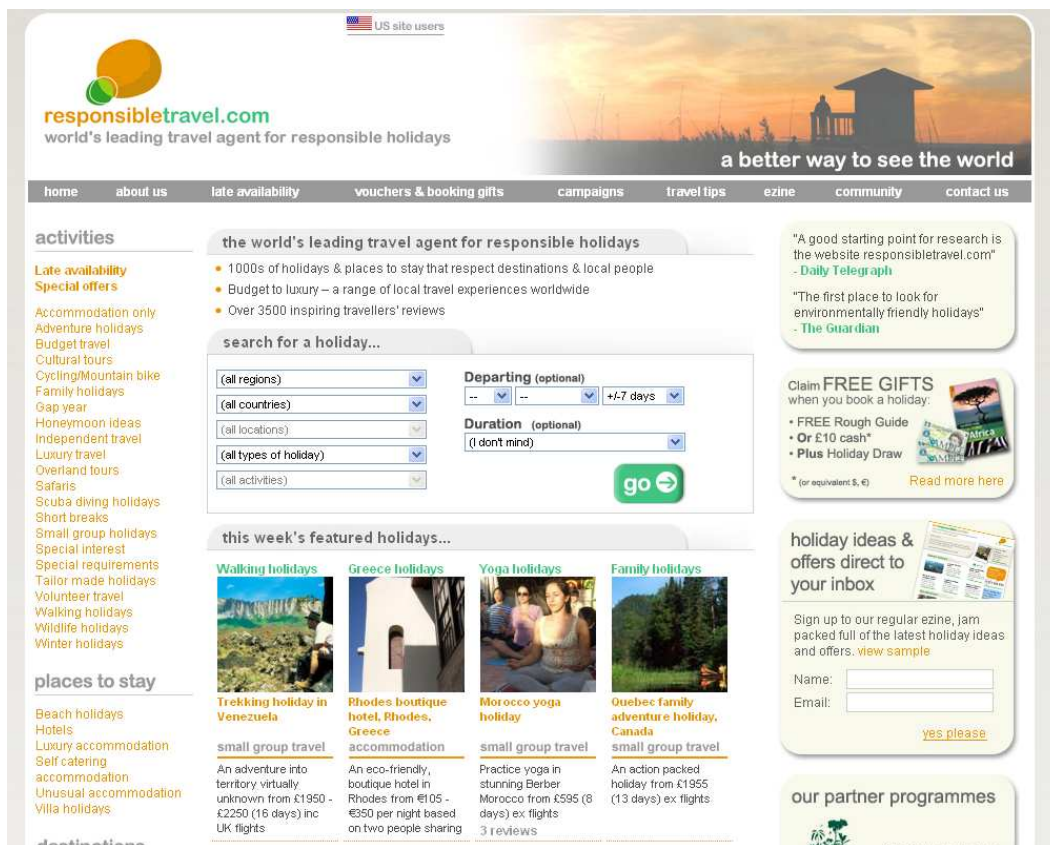


Figura 29: www.responsibletravel.com

Il sito esprime i valori a cui tutta la sua offerta si ispira nell'header, con parole chiave come *"family holidays"*, *"adventure holidays"*, *"ecotourism"*, *"responsible travel&tourism"* e anche nel payoff *"a better way to see the world"*. Queste però non rimangono semplici parole, ma si traducono in vere e proprie motivazioni di vacanza nel menu a sinistra, dove il cliente può indirizzarsi agevolmente verso la famiglia motivazionale di vacanza a cui è interessato. Per ogni motivazione di vacanza è presente una ricca lista di offerte, per ognuna delle quali viene esplicitato il modo in cui tale vacanza fa la differenza. Viene inoltre data la possibilità di prenotare direttamente il proprio viaggio, elemento chiave per poter convertire il semplice interesse in acquisto, in quanto il turista di oggi cerca siti dove sia possibile prenotare in poco tempo e con facilità, altrimenti cerca altrove. Ma l'aspetto più innovativo è la natura stessa del sito.

Le potenzialità

Per una destinazione che vuole posizionare la propria offerta turistica sul mercato del turismo sostenibile, la presenza su un portale di successo come questo, ad esempio, potrebbe rappresentare un buon vantaggio a livello di visibilità, sia perché il cliente che visita questo tipo di portali è sensibile ai temi di tutela ambientale e responsabilità nei confronti delle comunità ospitanti, rappresentando quindi un target interessante per la destinazione, sia perché è riconosciuto come sito autorevole e garante della conformità delle destinazioni ai valori a cui si ispira.

Un esempio concreto: sul sito *responsibletravel.com* è presente l'offerta di vacanze in bicicletta in Sardegna. Si tratta di un prodotto turistico che permette di scoprire angoli di natura incontaminata in Sardegna, muovendosi con un mezzo di trasporto a ridotto impatto ambientale e facendo attività fisica. A ciò si combina il pernottamento in agriturismi, B&B o piccoli hotel, cene a base di prodotti tipici, eventi serali e attività acquatiche come nuoto, kayak, snorkeling e gite in barca. È un prodotto che fa la differenza, perché basato sul rispetto dell'ambiente e della popolazione residente, sulla valorizzazione dei prodotti locali e sul contributo all'economia del territorio, garantendo al cliente un'alta qualità dei servizi offerti. Inoltre, i viaggiatori vengono invitati a seguire semplici e importanti accorgimenti per minimizzare i danni causati all'ambiente naturale e agli ecosistemi terrestri e marino.

Un grande problema per l'offerta turistica italiana in generale, e anche per il turismo sostenibile e responsabile, è il fatto che non esistono portali di questo tipo su cui vendere i prodotti al pubblico e non esiste nemmeno un portale turistico a livello

nazionale a cui appoggiarsi. Si tratta di un grave handicap di cui si parlerà più diffusamente nel Cap IV.

CAPITOLO IV

4.1 ANALISI DELLE PRINCIPALI CRITICITÀ EMERSE DALLA RICERCA

4.1.1. LE AREE PROTETTE ITALIANE

Prima di entrare nei dettagli della proposta strategica, si ritiene necessario identificare le principali criticità che sono state riscontrate durante lo studio del caso preso in esame, per cercare poi di delineare alcune linee guida che possano aiutare i parchi italiani, intenzionati ad aderire alla Fase II della CETS, a costruire una strategia comune e a delineare gli obiettivi specifici che si vogliono raggiungere seguendo i principi dettati dalla Carta.

L'adesione alla Carta Europea del Turismo Sostenibile si inserisce in un processo di mutamento strategico che sta interessando le aree protette italiane: se fino a qualche tempo fa si era abituati a identificare un parco come semplice garante della tutela ambientale, promulgatore di divieti e sanzioni per esercitare il suo ruolo, oggi, anche grazie alla Carta Europea del Turismo Sostenibile, questa visione sta cambiando. La salvaguardia e la protezione ambientale si possono inserire in una più ampia strategia di sviluppo territoriale e turistico e, in un'epoca in cui il turista sta diventando sempre più sensibile a queste tematiche, vedendole come garanzia di qualità in una vacanza, è importante che l'ente promotore della tutela ambientale cominci a dialogare e a creare un rapporto con le imprese che svolgono la propria attività su quel territorio, in modo da promuovere una prospettiva di sviluppo turistico armonico, redditizio per gli operatori, e sostenibile per l'ambiente.

La partecipazione del gruppo di lavoro al primo Workshop nazionale sulla Carta Europea del Turismo Sostenibile ha portato all'identificazione di una prima questione che si ritiene essere di fondamentale importanza: è necessario identificare quali vantaggi possa portare l'implementazione della CETS al territorio che si impegna nell'adesione e

quali debbano essere l'organizzazione e la strategia che permettono di ottenere adeguati margini di redditività per gli imprenditori che si impegneranno nel processo.

Si è percepito come i metodi d'adesione e lo sviluppo strategico della Carta non siano a tutti ancora completamente chiari; alcuni riconoscono, correttamente, nella CETS un processo di pianificazione partecipata e un sistema di gestione e controllo teso a un continuo miglioramento ambientale, mentre altri sembra abbiano ancora le idee confuse e rischiano di percepire erroneamente la CETS come un marchio, quindi uno strumento adatto per creare una specifica immagine del territorio e utile solamente sul piano del marketing e della comunicazione. Data la confusione riscontrata in sede congressuale, si vuole ribadire l'importanza di sviluppare una consapevolezza comune e condividere l'approccio strategico all'implementazione della CETS, in ogni sua fase, perché è fondamentale che non si vengano a creare equivoci e soprattutto per facilitare una comunicazione e una stretta collaborazione tra le aree protette che hanno deciso di aderire a questo processo. Vengono dunque ribaditi gli assi cardinali attorno ai quali ruota il processo di implementazione:

- la Carta rappresenta uno strumento volontario e contrattuale tra l'Ente di gestione di un parco, le imprese turistiche e la popolazione locale, per lo sviluppo di un turismo che sia in armonia con la gestione sostenibile delle risorse naturali dell'area protetta;
- lo strumento con il quale la Carta viene implementata è un Piano di Azione quinquennale, costruito dalla collaborazione tra settore pubblico, settore privato e popolazione residente; tale documento esplicita ed articola la strategia dell'area protetta nel settore del turismo sostenibile;
- la gestione della CETS deve saper porre in evidenza la doppia natura della Carta, come processo di partecipazione territoriale e come strumento di gestione e di comunicazione dei valori associati agli impegni intrapresi e dei risultati conseguiti grazie all'*iter* di certificazione.

Di fondamentale importanza risulta anche la scelta di porsi degli obiettivi comuni a cui la CETS dovrebbe tendere. La Carta è riconosciuta a livello europeo, ed è quindi necessario che le aree protette che decidono di aderire e di perseguire le norme di questo processo scelgano di muoversi su delle linee di sviluppo parallele, non perdendo di vista il traguardo comune a cui devono giungere: la creazione di un'offerta turistica di qualità che sposi determinati impegni di sostenibilità ambientale riconosciuti su scala internazionale. È impensabile che si creino condizioni turisticamente ed

economicamente vantaggiose se gli attori che partecipano alla costruzione di una strategia non ne condividono i principi, le regole e le scelte.

Se, attraverso la CETS, il territorio vuole farsi garante nei confronti della clientela dell'impegno che l'area si è assunta nel campo della sostenibilità, è opportuno che le aree protette ipotizzino quali vantaggi vorrebbero che questo riconoscimento portasse loro. Per definire tutto questo, il punto cruciale sul quale è importante fare chiarezza è la strategia da adottare al momento dell'adesione alla seconda fase della CETS: come si è più volte sottolineato nel corso di questa trattazione, la Fase II riguarda le imprese e deve spronare gli operatori a perseguire uno sviluppo aziendale nell'ottica della sostenibilità. Anche riguardo a questo punto si sono percepite al Workshop di Caderzone Terme diverse linee di pensiero; per alcuni la volontà è quella di limitare la possibilità di avviare questo processo alle sole imprese che si occupano della ricettività, mentre altre voci sostengono l'idea di creare una vera e propria rete di turismo sostenibile, offrendo quindi la possibilità di entrare a far parte del grande network anche a tutte le attività che sono in qualche modo legate all'attività turistica (ristoranti, negozi, attrazioni, ApT, etc.); questo permetterebbe di offrire al turista la possibilità di vivere un'esperienza di vacanza che si sposi in tutto e per tutto con una filosofia di vita e di consumo orientata alla sostenibilità.

A questo riguardo è importante ricordare che la Carta Europea del Turismo Sostenibile è composta da tre fasi e, se è vero che la terza fase non è ancora stata attuata e sperimentata in nessuna nazione, non ci si può dimenticare dell'importanza che questa avrà nel portare sul mercato il prodotto, risultato della rete costruita dall'Ente promotore, in una prima fase, e, a seguire, dalle imprese. Ciò sta a significare che, nel progettare una strategia d'implementazione per la seconda fase, è opportuno volgere i propri sforzi a capire anche in quale modo tutta l'offerta turistica in costruzione potrà essere commercializzata, garantendo interessanti margini di redditività.

4.1.2. IL PARCO NATURALE ADAMELLO BRENTA

Da queste considerazioni preliminari, si possono trarre delle precise valutazioni rispetto all'azione del Parco Naturale Adamello Brenta. Dalle ricerche effettuate sul campo emerge come il PNAB sia sempre più parte integrante del tessuto sociale, economico ed istituzionale del territorio nel quale opera, protagonista della vita della comunità e

presenza costante tra la cittadinanza del territorio. Questo aspetto risulta essere rilevante in quanto il Parco ha compiuto la scelta precisa di lavorare in più stretta sinergia con gli attori del territorio, evolvendo una prospettiva talvolta autoreferenziale e collaborando attivamente nei processi decisionali. Se è vero che questo percorso è stato intrapreso da alcuni anni, è comunque necessario chiedersi secondo quale ottica l'ente possa definire in modo ancor più preciso la sua *mission*. Dalla ricerca emerge che in passato è esistita, e in parte esiste ancora, una contrapposizione tra il PNAB e gli operatori turistici, per due ordini di ragioni:

- il Parco si concentrava principalmente sulla tutela ambientale del territorio su cui insiste, non considerando il turismo un settore di sua competenza;
- gli albergatori, gli impiantisti e tutti coloro che operano con il turismo vedevano il Parco come un ostacolo che imponeva regolamenti e sanzioni controproducenti per una piena produttività del settore turistico.

Negli ultimi anni il PNAB si è mosso per cercare di cambiare questa situazione, promuovendo iniziative volte a collaborare con il settore turistico, ad esempio attraverso l'istituzione del marchio Qualità Parco o la creazione della Parco Card, per coinvolgere i visitatori offrendo loro la possibilità di poter partecipare agevolmente alle attività escursionistico - ricreative; il fatto che si stia procedendo all'implementazione della seconda fase della CETS è un fortissimo segnale in questo senso.

Per perseguire tale scopo il Parco potrebbe adottare un approccio di consulenza e appoggio nei confronti delle imprese turistiche con cui esso collabora, aiutandole nel raggiungimento dei requisiti per poter aderire alla CETS e promuovendo la fruizione sostenibile del territorio. Tali attività si conciliano con la *mission*: del Parco di tutela delle caratteristiche naturali e ambientali del territorio, di promozione dello studio scientifico e di uso sociale dei beni ambientali. Tali finalità si possono accompagnare ad un atteggiamento collaborativo con il settore economico che, se ben pianificato, può portare numerosi vantaggi al territorio in forma di ricadute economiche, salvaguardia delle bellezze paesaggistiche, valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali, sensibilizzazione della cittadinanza e dei turisti alle tematiche ambientali.

Appare quindi assolutamente rilevante e strategica la problematica riguardante la comunicazione interna ed esterna. La CETS, il progetto che soggiace ad essa, tutto il processo e la stessa filosofia dovrebbero essere comunicati con modalità adeguate per riuscire poi a trasferire totalmente, a chi si cerca di coinvolgere nel cammino, questi pensieri, gli obiettivi e le modalità per raggiungerli. Non si può pensare che il solo

esistere della CETS sia sufficiente a renderla un patrimonio comune del territorio. Utili in tal senso possono essere ad esempio i workshop *ad hoc* per cittadinanza, operatori e anche turisti, eventi pubblici incentrati sulla sostenibilità e comunicazione cartacea con depliant, anche in questo caso sia per gli operatori sia per la cittadinanza.

Sono quindi tre i soggetti principali con i quali risulta necessario comunicare:

- gli operatori, in quanto primi destinatari della Carta. Se una buona parte degli operatori arriva a condividere la “filosofia CETS”, è forse probabile che per un effetto volano – imitazione altri operatori si possano convincere a partecipare;
- la cittadinanza residente, in quanto, se anch’essa si sentirà partecipe del progetto, contribuirà a instaurare un clima positivo nei confronti sia del parco che del documento;
- il turista, che riuscirebbe così a percepire il prodotto, il territorio e le strutture (associate alla CETS e al parco) con un valore aggiunto e una qualità superiore date dalla tematica della sostenibilità.

È quindi necessario creare un rapporto costruttivo tra parco, operatori e residenti, per riuscire ad avere un prodotto competitivo da offrire al turista, questo si può fare impegnandosi attraverso la costruzione di una collaborazione e di sinergie con obiettivi comuni tra il parco e chi vive il territorio.

Esiste anche una problematica di diversa convergenza di vedute tra operatori e parco: i due soggetti usano linguaggi e puntano al raggiungimento di obiettivi diversi. Si deve riuscire a confluire in un canale di comunicazione simile in modo che i due soggetti comunichino verso l’esterno in modo omogeneo. Nel caso specifico della CETS, il PNAB dovrebbe far capire come questa non sia solo un accordo di natura valoriale, ma come, nella realtà, sia un processo che può portare dei vantaggi anche concreti sia al comparto turistico in senso stretto che alle attività economiche che godono degli indotti del settore trainante, e contribuiscono alla creazione dell’offerta.

Aspetto altrettanto importante, che dovrebbe essere preso in considerazione, anche dal punto di vista della comunicazione, è quello relativo al rapporto che intercorre tra PNAB e APT locali. Esistono alcune APT, come ad esempio quelle della Val di Non e delle Terme di Comano Dolomiti di Brenta che sono state coinvolte nel progetto CETS attraverso la loro partecipazione ai forum organizzati dall’Ente Parco nell’adesione alla prima Fase. È indubbio però che lo sforzo principale del Parco sarà quello di coinvolgere l’APT di Madonna di Campiglio – Pinzolo - Val Rendena, responsabile della promozione turistica di gran parte del territorio del Parco. Essa ha però fino ad

oggi incentrato la propria attenzione verso una tipologia di turismo differente da quella prospettata nel processo della CETS; un turismo più tradizionale, quindi un target diverso più focalizzato verso le discipline sportive invernali come lo sci e lo snowboard, attività di turismo di massa che creano un forte impatto sul territorio.

Lavorare a fianco delle APT in un processo come quello della CETS è strategico, in quanto le APT possono interpretare una tipologia di mediazione differente da quella attuata dal Parco. Sarebbe auspicabile che anche l'APT di riferimento per il PNAB, quella di Madonna di Campiglio – Pinzolo – Val Rendena, possa entrare a far parte di questa rete. Infatti, in un secondo momento, quando si cercherà di coinvolgere gli operatori nella creazione di un prodotto turistico, le APT avranno il fondamentale compito di interfacciarsi per prime con essi, trovandosi in una posizione comunicativa e di rapporto, già consolidata nel tempo, in cui risulta chiaro il ruolo dell'APT come ente titolare dell'azione di *governance* turistica.

4.2 IL COORDINAMENTO DELLA FASE II DELLA CETS: ORGANIZZAZIONE E ATTIVITÀ

4.2.1. L'IMPORTANZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa sta alla base di una buona gestione delle risorse e delle attività che il parco si propone di sviluppare nell'implementazione delle diverse fasi della CETS. Il rapporto con il territorio e con i turisti deve basarsi sulla comunicazione, che deve essere trasparente e chiara. È importante riuscire a delineare un netta differenza fra i marchi di qualità ed il processo di certificazione, inoltre è bene capire come i marchi già esistenti sul territorio possono essere integrati nella sviluppo turistico intrapreso con la CETS. Di grande rilevanza, è anche, il tema della struttura organizzativa che il parco dovrà realizzare per gestire e coordinare il processo. In questo paragrafo sono descritte alcune linee guida che il gruppo di ricerca ha pensato per guidare il processo che porterà ogni singola area protetta ad ideare il proprio modello organizzativo. Nel far questo è fondamentale tenere presenti alcune condizioni di contesto, peraltro già descritte in questo documento. Il concetto di vacanza è mutato con il passare del tempo, dalle due settimane di villeggiatura degli anni '70, si è giunti oggi ad un turista che vuole vivere un'esperienza unica, attraverso, soprattutto, un contatto diretto con il territorio. Questa è la chiave su cui i parchi possano intraprendere il processo della CETS, creando la base per la realizzazione di una rete di servizi che potremmo definire *sostenibili*, da offrire al visitatore. Il focus è proprio l'esperienza che il turista può vivere sul territorio: la scelta di vacanza non si basa sulla sostenibilità ambientale di un albergo, piuttosto che di un ristorante, ma è la sostenibilità che il turista percepisce nella sua esperienza d'insieme sul territorio. La sostenibilità è una motivazione trasversale che deve essere percepita nei vari servizi offerti al turista. L'organizzazione che costituirà la cabina di regia della seconda fase della CETS dovrà agevolare e guidare il processo di creazione della rete, il cui *output*, dal punto di vista dell'ospite, sarà l'esperienza complessiva di vacanza.

4.2.2. LA GESTIONE DEI MARCHI

Come già precedentemente descritto, la CETS è un processo di sviluppo del territorio che mira a creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile del turismo. In Italia molti parchi hanno iniziato ad impegnarsi attivamente per promuovere il turismo sostenibile attraverso, anche, la creazione di alcuni marchi locali di certificazione. Questo è stato fatto per cercare di garantire un certo livello di qualità del servizio e di sostenibilità ambientale.

Uno dei principali rischi che in cui si può incorrere nell'implementazione della Fase II della CETS è rappresentato da un eventuale conflitto fra gli *iter* di certificazione dei marchi presenti sul territorio con il processo proprio della Carta. Per questo motivo è bene che nella Fase II della Carta i parchi cerchino di far convergere i marchi già presenti sul territorio con i principi di sviluppo sostenibile che la CETS si prefigge per la località. È importante, prima di avviare l'implementazione della Fase II, chiarire agli operatori che la CETS non è un marchio di qualità, di modo che abbiano una percezione più chiara e precisa del processo di sviluppo che gli attori devono intraprendere nella creazione della rete.

Per esempio, in Portogallo, molti parchi non hanno ancora intrapreso la Fase II della Carta, ma hanno già capito l'importanza di avere un marchio (*Parque Com Vida*⁴⁶) da integrare con il processo della CETS. Questo marchio è rivolto a tutti gli operatori che lavorano all'interno dei quattro parchi, dagli alberghi ai servizi di promozione turistica. La previa pianificazione fatta in rete dai parchi semplifica notevolmente la loro adesione alla Fase II; in questo modo non si crea un conflitto fra i requisiti richiesti dal processo CETS e quelli richiesti dal marchio, giacché i due iter collimano.

Il Parco Naturale Adamello Brenta ha creato il marchio "Qualità Parco"⁴⁷ che si rivolge alle strutture turistico - alberghiere, alle scuole, alle aziende agro-alimentari e alle strutture tipiche: dovrà pertanto essere pianificata l'integrazione dei requisiti richiesti dal marchio con quelli presenti nella Fase II.

Un'altra problematica che si potrebbe presentare riguardo alla gestione del marchio è quella di definire e capire se sia più vantaggioso orientarsi verso un unico *brand* nazionale o, se i diversi parchi aderenti possano dotarsi del proprio. La rete dei parchi

⁴⁶ Sito ufficiale *Parques Com Vida*: <http://www.parquescomvida.pt/>

⁴⁷ Sito ufficiale *Qualità Parco*: http://www.pnab.it/cosa_facciamo/qualita_parco.html

certificati CETS in Italia, nella Fase I e II, fino ad oggi ha un numero abbastanza limitato di membri; naturalmente alcune delle aree protette avevano già in precedenza sviluppato dei marchi locali, per attestare un certo livello di qualità dei prodotti o dei servizi offerti all'interno del parco. Da quanto affermato dagli studi di marketing, i marchi locali, in generale, permettono di incrementare la notorietà del territorio attraverso un'immagine che si concretizza in una serie di elementi simbolici e grafici, dotati di significato e valore, che permette di delineare una personalità propria del territorio. Più specificamente i marchi sviluppano un senso di riconoscimento con la località, e allo stesso tempo rassicurano il turista sulla qualità dell'offerta proposta in relazione alla propria esperienza passata, portando alla creazione di un sentimento di fidelizzazione. La soddisfazione del visitatore è data proprio dalla conferma delle aspettative che si erano generate attraverso le garanzie che il marchio rappresenta. Un'ulteriore caratteristica propria dei marchi territoriali riguarda l'identità che il *brand* trasmette al turista: in questo legame si esplicitano le tipicità locali, garantendo un certo livello di sostenibilità su tutta la filiera produttiva locale. Il turista attribuisce al marchio un significato simbolico, trasferendovi una parte del proprio sistema valoriale⁴⁸. Dall'altra parte il rischio è quello di non essere riconoscibili nella miriade di marchi già presenti sul mercato e di non riuscire ad essere visibili nel breve termine.

La creazione di un marchio ombrello a livello nazionale, che espliciti e garantisca una vacanza sostenibile è un passaggio lungimirante verso la Fase III della CETS; tale marchio, infatti, potrebbe aver visibilità sui mercati sia nazionali che internazionali anche attraverso un'efficace promo-commercializzazione dell'offerta turistica, perseguendo l'obiettivo di far diventare la presenza dell'area protetta una vera e propria motivazione di vacanza, come accade per i Parchi Nazionali nord - americani.

⁴⁸ U. Martini, "*Management dei Sistemi Territoriali. Gestione e Marketing delle Destinazioni Turistiche*", Collana di Economia e Management "*La produzione e l'organizzazione dei viaggi e del turismo*" curata da M. Rispoli G. Giappichelli Editore – Torino, 2005, pg 54-55.

4.2.3. NATURA E COMPOSIZIONE DELL'ENTE

Durante il processo della CETS, le esigenze che si convogliano su più livelli, sia privati che pubblici, fanno sì che si crei la necessità di pensare ad un organo di gestione capace di mediare e coordinare le varie aspettative e richieste dei singoli attori coinvolti.

Le diverse realtà territoriali dei parchi non permettono di poter delineare un modello unico e flessibile di struttura organizzativa che vada a soddisfare i singoli bisogni nella gestione del processo della Carta. Per tale motivo si ipotizzano due filoni di pensiero: il primo è rappresentato da un ente di natura pubblica, mentre il secondo è un ente di diritto privato espressione della visione dell'area protetta con la quale andrà a collaborare.

Nella prima ipotesi il parco si presenta come ente pubblico incaricato dello sviluppo della CETS sul territorio. L'ente riveste il ruolo di garante, di guida, spesso anche di controllore e di catalizzatore nel raggiungimento degli obiettivi intermedi, essenziali al conseguimento del fine racchiuso nella visione comune. In molti territori esistano già svariate associazioni, istituzioni ed operatori responsabili ed attivi nella gestione del turismo sul territorio, sarebbe pertanto poco produttivo, in tali contesti, creare un ulteriore ente che abbia le competenze simili. Una soluzione di quel tipo, infatti, potrebbe andare a generare dei conflitti fra i vari attori coinvolti, mentre un lavoro in rete permetterebbe una suddivisione coerente delle varie mansioni degli enti sul territorio. Per tale motivo l'alternativa è che si sviluppi all'interno dell'organigramma del parco un settore che si dedichi soltanto alla gestione e al monitoraggio della CETS. Le caratteristiche essenziali per una buona organizzazione e gestione si basano sul principio dell'autonomia dell'ente nello sviluppo della rete e nella capacità di saper reagire intraprendendo le azioni necessarie in modo rapido e conciso.

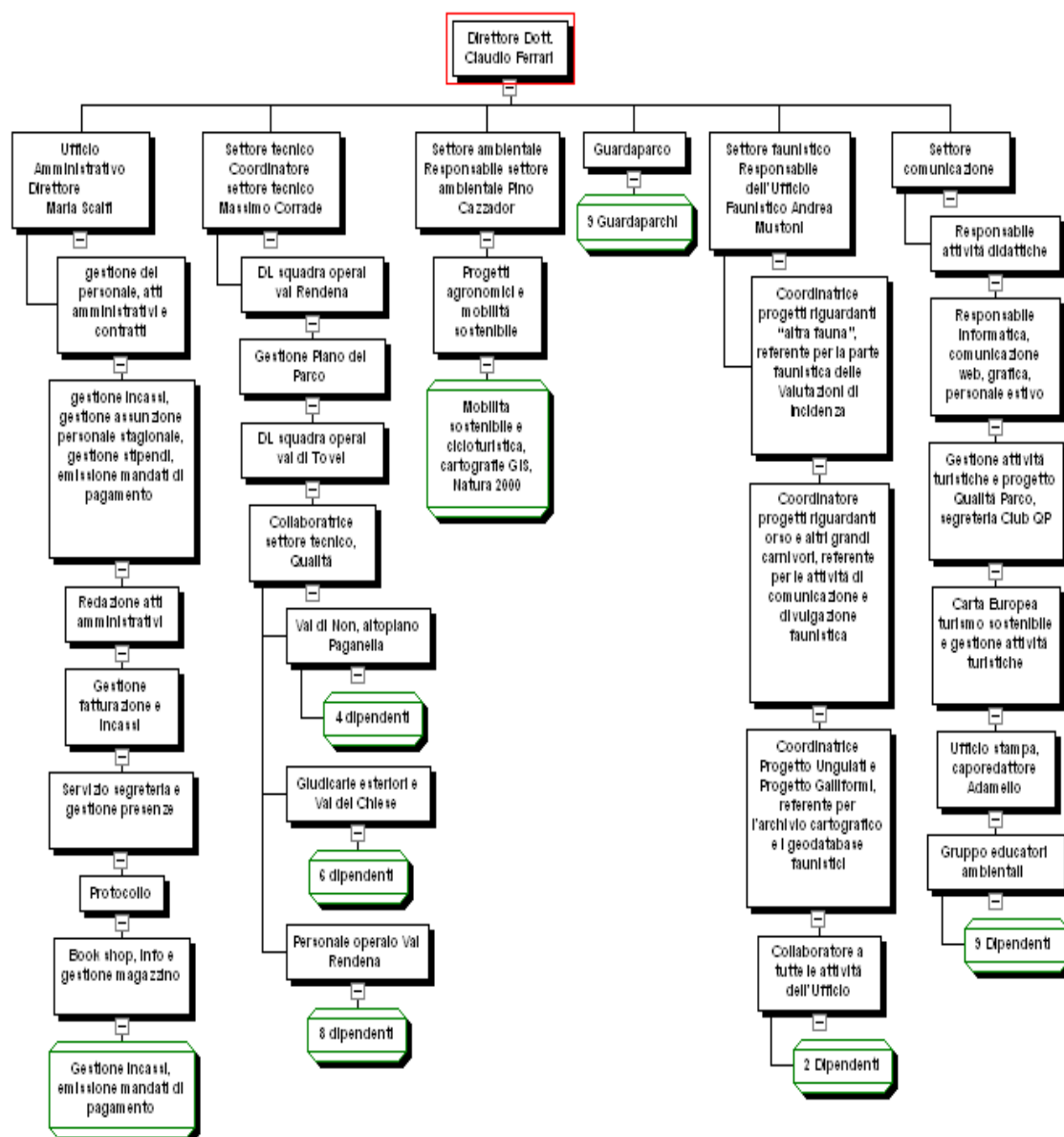


Figura 30: organigramma del PNAB

All'interno dell'organigramma aziendale del parco è bene identificare, nella sezione riguardante la CETS, un meta – livello trasversale che abbia un proprio fine strategico e vada ad affiancare la struttura organizzativa attraverso un comitato esecutivo costituito dai vari attori e dai tecnici che operano nella pianificazione del turismo a livello locale, inteso sia ad ambito regionale che provinciale. Il comitato ha come obiettivo generale la supervisione delle linee guida proposte dalla CETS, andando ad integrare questi principi nella pianificazione strategica complessiva del territorio.

Per la composizione di questo meta-livello possono essere suggeriti alcuni soggetti, e le relative competenze:

Tecnici e Consulenti	Consulenza scientifica in tema di turismo ed a livello di salvaguardia ambientale.
Aziende di promozione turistica	Enti titolari dell'azione di gestione e promozione turistica del territorio.
Osservatori sul turismo	Ricerche scientifiche e statistiche legate ai trend del mercato turistico.
Associazioni di categoria	Competenze specifiche di settore, portavoci dei punti di vista degli attori economici sul tema dello sviluppo locale.
Enti Istituzionali	Enti titolari del governo del territorio.

Tabella 3: la composizione del tavolo esecutivo

Risulta quindi necessario ipotizzare l'assegnazione e la gestione delle risorse, sia finanziarie che umane. Non è possibile quantificare il numero preciso di risorse umane necessarie per gestire questa attività, giacché tale entità è strettamente legata a fattori specifici e peculiari di ogni parco o realtà locale. Alcuni fra questi possono essere:

- dimensioni fisiche del Parco;
- quantità e competenze degli *stakeholder* del territorio;
- livello di sviluppo della CETS;
- risorse finanziarie ed umane disponibili;
- attività ed progetti intrapresi dal Parco.

Seguono invece alcune indicazioni circa le competenze dell'ufficio preposto all'implementazione della Carta. È importante che siano curati i seguenti macro - aspetti:

- garantire una buona comunicazione con i vari attori ed il meta-livello esecutivo;
- offrire un supporto tecnico adeguato e mirato verso gli operatori che lo richiedono;
- coordinare i vari soggetti coinvolti nella creazione della rete, proponendosi come organo di sostegno e di supporto.

Per quanto riguarda le risorse economiche, sembra opportuno fare una distinzione fra il finanziamento nella fase di start-up (3 anni) e la successiva gestione, una volta che il processo si sarà consolidato. Per avviare il processo della CETS si ipotizza che le risorse confluiscano da tre livelli:

- rappresentanti a livello nazionale dei parchi italiani, ad esempio Federparchi;

- istituzioni pubbliche, come il parco stesso oppure la Regione di appartenenza;
- dagli operatori del territorio che aderiscono alla Carta, per i quali si pensa ad un contributo annuo, che potrebbe essere calcolato sulla base del reddito d'azienda.

Nella fase successiva, il consolidamento della rete potrà essere concretizzato attraverso le attività di promo - commercializzazione del prodotto finale ed un incremento del numero di operatori aderenti al processo. In questo modo, con l'aumento degli aderenti, l'intervento di organi nazionali e del denaro pubblico, potrà gradualmente venir meno, per permettere forme di autofinanziamento attraverso la quota annua che ogni operatore versa al parco per la gestione dell'implementazione della Carta.

Alla base di una buona gestione delle risorse finanziarie, il parco, come struttura organizzativa che al suo interno incamera la gestione di questo processo di sviluppo locale, deve mantenere delle pratiche di trasparenza e correttezza dei comportamenti nei rapporti con i suoi interlocutori pubblici e privati⁴⁹, questo va a generare un rapporto di fiducia con il territorio, contribuendo alla buona reputazione del parco e del suo operato all'interno del sistema destinazione.

Questo modello di organizzazione aziendale di natura pubblica potrebbe essere applicata al Parco Naturale Adamello Brenta, giacché il contesto territoriale risulta già di sovraccarico di enti di promozione e gestione turistica e, di conseguenza, la creazione della rete potrebbe portare a buone pratiche di suddivisione delle competenze sul territorio.

⁴⁹ A. Mancinelli, *“La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse.”* Editore Franco Angeli, 2008, pg 46.

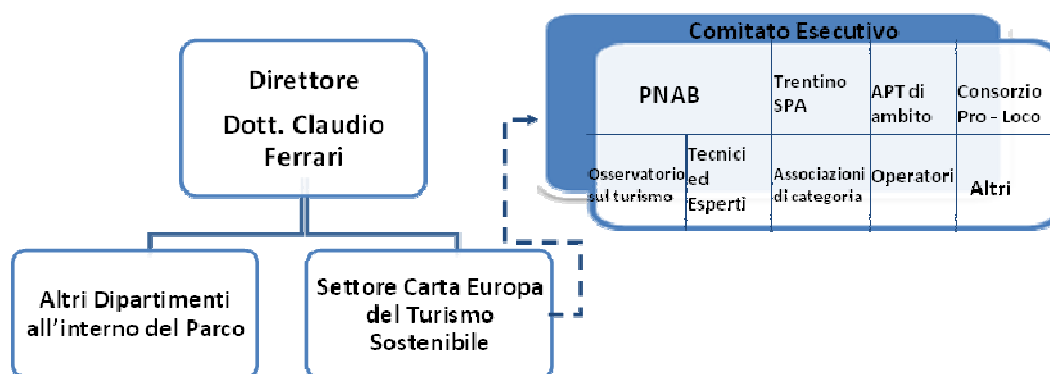


Figura 31: meta - livello della struttura organizzativa dell'ente pubblico

L'organizzazione interna del comitato esecutivo rispetto alla CETS, in questo caso, conoscendo le realtà territoriali, potrebbe essere così composta:

- Parco Naturale Adamello Brenta;
- Trentino SPA;
- APT di ambito territoriale: APT Val di Sole: Peio e Rabbi, APT Val di Non, APT di Madonna di Campiglio Pinzolo Val Rendena, APT di Andalo Altopiano della Paganella e Lago di Molveno;
- Consorzio Turistico Giudicarie Centrali;
- Osservatorio sul turismo o Servizio Turismo della Provincia Autonoma di Trento;
- consulenti esterni, sia con competenze in materia di sostenibilità ambientale (strutture eco-compatibili, impianti a risparmio energetico), che con competenze legate alla gestione e marketing delle destinazioni turistiche;
- associazioni di categoria (albergatori, ristoratori, commercianti).

L'obiettivo finale di questo comitato esecutivo è quello di portare competenze necessarie per la pianificazione e implementazione della CETS sul territorio del parco.

A differenza di quanto già visto, in molti territori italiani non esistono organismi specificatamente dedicati all'azione di *governance* e meta-management in ambito turistico. In questi casi è bene che i parchi aderenti alla CETS, sviluppino una struttura organizzativa o ente *pivot*⁵⁰ di diritto privato che condivida totalmente la *vision* che sta dietro al processo di implementazione della Carta, e si faccia carico della responsabilità

⁵⁰ U. Martini, "Management dei Sistemi Territoriali. Gestione e Marketing delle Destinazioni Turistiche", Collana di Economia e Management "La produzione e l'organizzazione dei viaggi e del turismo" curata da M. Rispoli G. Giappichelli Editore – Torino, 2005, pg 20/21.

di tale percorso . Non è possibile specificare la natura giuridica dell'organizzazione, giacché sarà dipendente dalla legislazione regionale o nazionale. Così come già descritto per l'organizzazione pubblica, è fondamentale che l'ente privato lavori in autonomia per permettere un risultato efficace ed efficiente dell'implementazione della Carta.

Il processo di *fund-raising* sarà partecipato, come per l'ente pubblico, inoltre potranno essere richiesti finanziamenti per specifici progetti, partecipando ai bandi alla Comunità Europea. L'organizzazione delle risorse umane risulta leggermente più complessa rispetto al caso precedente in quanto, trattandosi di un ente indipendente dal parco, sarà necessario creare una nuova struttura organizzativa e capire quale organigramma vada ad ottimizzare la ripartizione delle competenze.

Le linee guide qui proposte, si presentano come possibili modelli di sviluppo, ma il presupposto per ogni parco è porsi la problematica di capire quale sia la struttura organizzativa più idonea, rispetto alla realtà territoriale in cui si trova ad operare. In conclusione è importante sottolineare quanto sia necessario concepire un uso strategico delle risorse a disposizione, indirizzandole verso la creazione delle fondamenta di una struttura ottimale. Infatti, la base dello sviluppo sostenibile del turismo è la realizzazione di una rete sul territorio che creda profondamente in tale processo e se ne faccia carico sul lungo periodo.

4.3 IL SISTEMA DI ADESIONE DELLE IMPRESE: UNA PROPOSTA PER LE AREE PROTETTE ITALIANE

4.3.1. QUALI PARTNER E QUALE PARTENARIATO

Sia il lavoro di ricerca sia il lavoro di analisi concettuale e di confronto con le *best practice* individuate a livello europeo ed internazionale evidenziano come, per avere successo e riuscire a posizionarsi sul mercato del turismo sia necessario, oltre a un metodo condiviso di lavoro che si concretizza nell'Accordo di Collaborazione e nel Programma di Azione, un lavoro preliminare che veda impegnato l'ente parco nel coinvolgimento di tutto il territorio, attraverso la condivisione del progetto con tutti quegli attori che partecipano alla filiera turistica territoriale. È importante sottolineare questo concetto poiché l'approccio iniziale alla Fase II della CETS prevedeva una proposta rivolta esclusivamente agli attori del comparto ricettivo. È stato rilevato come in un primo momento si sia assunto esclusivamente il punto di vista di chi risulta essere maggiormente coinvolto nel processo di implementazione della seconda fase della Carta, ovvero il Parco stesso e gli albergatori. Tuttavia, guardando alle finalità che persegue la Carta nel suo insieme, ossia il coinvolgimento prima dell'area protetta, poi degli imprenditori locali, si prevede il raggiungimento di una fase di commercializzazione del prodotto turistico complesso, risultato di questo processo. A tale riguardo è assolutamente necessario assumere anche il punto di vista del visitatore, del turista. Questo perché saranno gli ospiti i soggetti decisivi nel determinare il successo o il fallimento del progetto. Le strategie devono essere *custode – oriented* perché i turisti, il loro numero, e la loro disponibilità a ripetere la vacanza, sono il vero indicatore della salute di una destinazione turistica. Oggi, se si vuole raggiungere un determinato target risulta sempre più necessario elaborare strategie di marketing specifiche: ogni mercato e ogni target ha bisogno di un approccio differente. Se uno dei target-obiettivo di un parco sono le persone amanti del trekking sarà un dovere pensare ad azioni tattiche che li raggiungano realmente, come ad esempio riviste di settore, azioni di co – marketing con rivenditori di articoli sportivi, etc. Inoltre è importante ricordarsi che il turista nella sua esperienza di vacanza sul territorio non distingue ogni singolo attore ma percepisce la destinazione e l'offerta turistica nel suo insieme, a

partire dal luogo di pernottamento, passando per i mezzi di trasporto utilizzati durante il soggiorno, i negozi di prodotti tipici, i ristoranti, i bar, etc. La fidelizzazione del “turista 2.0”, abile navigatore e frequentatore della rete internet e dei social forum, caratterizzato dall’ottima capacità che ha di confrontare prezzi e qualità dei servizi che vuole comprare, ha un valore di gran lunga superiore ai risultati di molte azioni tattiche; grazie all’incredibile diffusione dei social network il passaparola che può generare un cliente sulla blogo sfera può in breve tempo creare effetti positivi o negativi per le aziende e le destinazioni dove il turista ha soggiornato. Coccolare il turista e metterlo al centro delle attenzioni in fase di progettazione è una priorità; le strategie e le azioni di marketing che il parco dovrà curare dovranno essere customizzate in una prospettiva che guarda al cliente, non solo come ospite che soggiorna qualche giorno sul territorio, ma anche come incredibile viatico pubblicitario.

Uno degli obiettivi principali della CETS resta comunque quello definito in precedenza, ossia quello di creare un territorio coeso e forte, capace di proporre un’offerta turistica integrata e competitiva; è necessario pertanto coinvolgere fin da subito tutti gli attori che partecipano alla creazione dell’esperienza turistica. Favorire un turismo conforme ai principi dello sviluppo durevole implica, infatti, il coinvolgimento dei protagonisti che partecipano e contribuiscono all’esperienza turistica del visitatore e che, essendo parte dello specifico tessuto sociale, condizionano anche la percezione che la popolazione locale può avere del processo di adesione ai principi e alle azioni previste dalla CETS. La seconda fase della CETS è dunque un processo che avrà tanto più successo quanto più sarà consolidato il rapporto tra il parco, gli imprenditori della filiera turistica, e il tessuto sociale del territorio. Gli imprenditori rappresentano il vero e proprio *tres d’union* tra l’istituzione Parco e la comunità che vive sul territorio. Il successo della destinazione dovrà quindi passare da questo snodo cruciale.

Aderire alla CETS significa adottare un metodo di lavoro fondato sul partenariato che si esprime in tutte le fasi di definizione e di attuazione del programma di sviluppo turistico durevole. Esso si traduce in un’attività contrattuale e in una cooperazione intense e leali tra l’istituzione che gestisce l’area, gli operatori turistici, gli organizzatori di viaggi e tutti coloro che svolgono un’attività commerciale connessa al turismo. La Carta è lo strumento per attivare questo partenariato, perché consente di organizzare la ripartizione delle responsabilità, in quanto definisce l’impegno individuale e collettivo dell’area protetta, stimolando l’adesione dell’autorità incaricata di animare il progetto territoriale di un’area protetta riconosciuta ufficialmente. Proseguire nell’implementazione della

CETS diviene allora una buona occasione per stipulare una sorta di *patto territoriale* che renda il territorio più solido e coeso. Lavorare a questo accordo territoriale significa avere una strategia di concertazione *bottom-up* tra gli attori economici e sociali ai quali si estende il partenariato. Una strategia di questo tipo può aiutare l'ente che si occuperà di seguire e monitorare la CETS a fare una selezione e a stabilire delle priorità tra i vari interessi presenti a livello locale. L'ente preposto alla gestione della Fase II della CETS, descritto nel paragrafo precedente, da questo punto di vista, deve essere in grado di operare una selezione degli interessi in una visione di sviluppo del turismo sostenibile e responsabile che sia integrata, e che preveda quindi il concorso di differenti attori e parti sociali locali, entro un disegno di utilità territoriale complessiva. Uno degli obiettivi del "patto territoriale" consiste nello sforzo di coniugare economia e società all'interno di un progetto comune e condiviso.

Per il Parco aderire alla Carta significa rispettare l'approccio strategico dello sviluppo turistico durevole e ed è per questo che l'accordo territoriale si deve sostanziare in alcuni interventi di carattere strutturale e in una serie di linee guida che mirano al rilancio complessivi dell'area attraverso la costruzione di un sistema turistico sostenibile. Significa realizzare una diagnosi, consultare e coinvolgere i partner, stabilire gli obiettivi strategici, assegnare i mezzi necessari, realizzare un programma e monitorare e valutare i risultati. Gli imprenditori locali, protagonisti della seconda fase, devono essere sensibilizzati e resi partecipi dei doveri e dei vantaggi che comporta l'adesione al grande disegno proposto dalla Carta. Per l'impresa la diagnosi verte sulle proprie attività nel senso che essa deve adeguare la propria offerta alle aspettative dei visitatori e mettere in atto misure per la valorizzazione del patrimonio locale, così come tener conto dell'ambiente e dello sviluppo durevole nella gestione dell'impresa.

Nel paragrafo precedente è emersa la di istituire un'organizzazione con la specifica *mission* di fare da cerniera tra il territorio e il Parco, e che sia incaricata di realizzare passo dopo passo il processo individuato dalla Carta. Una delle azioni principali cui si dovrà dedicare questo ente autonomo, sia esso di natura pubblica o privata, sarà quello di ovviare a un generale sentimento di diffidenza e sfiducia che alcuni imprenditori hanno nei confronti del Parco e delle sue istituzioni.

Nel caso del PNAB ad esempio è consigliabile iniziare a lavorare e a stipulare accordi di collaborazione con gli alberghi già in possesso del marchio Qualità Parco e con i produttori e i rivenditori agricoli che già collaborano con alcuni di essi, così da premiare gli imprenditori che già seguono i valori dello sviluppo sostenibile e, come insegna il

citato caso portoghese, rendere più rapida la fase di avvio della Fase II. L'obiettivo è anche quello di creare una sorta di avanguardia che possa fungere da esempio positivo e da traino, così che, quando i risultati inizieranno a rendersi tangibili, altri imprenditori saranno incentivati a seguirne l'esempio.

4.3.2. UN DOCUMENTO METODOLOGICO CONDIVISO

Dopo aver stabilito gli obiettivi generali, aver coinvolto tutti i soggetti portatori di interesse, e definito la struttura organizzativa aziendale che si occuperà di lavorare all'implementazione della seconda e della terza fase della Carta, è necessario passare ad una fase più strettamente operativa. Bisogna definire quali azioni intraprendere, stabilendo quali saranno le modalità e i contenuti coi quali sarà formalizzato l'accordo tra chi amministra l'area protetta e chi ha scelto di collaborare insieme ad essa, e quali saranno le procedure e le tempistiche che accompagneranno e verificheranno il compimento delle azioni e degli impegni presi nel momento dell'accordo ufficiale. Redigere un documento metodologico condiviso da tutti i partecipanti, che guidi e formalizzi questa fase cruciale diviene a questo punto fondamentale. La CETS prevede infatti la stipulazione di un accordo, lasciando che sia poi ogni realtà specifica a definirne le variabili e le caratteristiche interne.

In questo contesto si è svolta l'attività di analisi degli accordi che i parchi spagnoli hanno contratto con gli imprenditori locali nella realizzazione della seconda fase, di cui si è trattato nel Capitolo I. L'Accordo di Collaborazione redatto dai parchi iberici è sembrato un buon punto di partenza per definire un Accordo di Collaborazione idoneo alle realtà italiane, che viene qui proposto in un fac-simile.

La definizione di un documento in grado di definire dettagliatamente, guidare, e monitorare la situazione periodicamente è importante per mettere in pratica i buoni propositi espressi nell'accordo. Questo documento si concretizza come Programma di Azione. A differenza di quanto fatto in Spagna, dove è stato stilato un piano di azioni con un unico indirizzo, si ritiene, sulla base di quanto è emerso durante la fase di ricerca, che il Programma di Azione che dovrà accompagnare il processo di implementazione della CETS in Italia debba avere un duplice indirizzo ed essere quindi composto da due documenti separati ma complementari.

Il primo indirizzo consiste nella realizzazione delle azioni di “rinforzo ambientale” e di “rinforzo competitivo” che devono seguire le strutture turistiche che desiderano partecipare al processo. Questi programmi di rinforzo hanno l’obiettivo di creare o migliorare le condizioni necessarie alla certificazione e ad essere competitivi rispetto ai mercati di riferimento. Si tratta di azioni che mirano al controllo e al miglioramento della qualità dei comportamenti e dell’offerta delle aziende. Per esempio, se una struttura alberghiera dimostra di non dedicare sufficienti risorse alla formazione si stabilisce un programma di azioni che migliorino le competenze e la professionalità del gestore e del personale. Se invece un’azienda manifesta difficoltà legate allo smaltimento dei rifiuti, si pianificherà una serie di azioni che aiuteranno il gestore dell’impresa a risolvere il problema.

In allegato a questo report si è inserito un prototipo di programma di azione mutuato da quello utilizzato in Spagna: il programma elenca una serie di azioni tattiche da implementare. L’azienda, confrontandosi con il parco, dovrà scegliere un certo numero di azioni e scandirne le tempistiche nell’arco di tre anni. Ogni anno sono previste attività di monitoraggio da parte del parco che aiuteranno l’azienda a risolvere eventuali problemi.

I risultati della ricerca hanno suggerito, come si anticipava, la costruzione di un programma di azione che abbia anche un indirizzo di marketing rivolto all’area protetta e agli operatori aderenti. Grazie a questa soluzione sarà possibile monitorare e conoscere con precisione la posizione e lo stato delle azioni di marketing e promozione che i parchi devono implementare a favore delle aziende che hanno scelto di aderire al processo CETS. Un programma d’azione che comprenda un indirizzo marketing, che sia concretamente verificabile, oltre ad essere un strumento molto utile per il raggiungimento degli obiettivi descritti in precedenza (fare rete, orientarsi al turista, essere competitivi), si potrebbe rilevare un elemento rassicurante per gli imprenditori che, in assenza di risultati nel breve periodo, si sentissero demotivati a proseguire il percorso del progetto. Per questo motivo diventa ancora più importante la presenza di un ente intermediario tra il parco e gli imprenditori che abbia il compito elaborare il programma d’azioni e di assicurarne il monitoraggio e la verifica dei risultati.

La parte del programma d’azione indirizzata al marketing sarà composta di tre parti: una che specificherà gli *obiettivi*, una che descriverà le *iniziative strategiche* previste per il raggiungimento di ogni obiettivo, infine un elenco di *azioni tattiche* che supporteranno ciascuna iniziativa strategica. In generale è auspicabile che gli obiettivi da portare avanti

di tre anni in tre anni siano numericamente limitati e verificabili. Le iniziative strategiche, che quasi si riferiscono ad interventi attivi, come la realizzazione di attività promozionali, il potenziamento dei canali commerciali, la penetrazione verso nuovi mercati o il rafforzamento della fedeltà degli ospiti del parco, devono valorizzare il significato dell'iniziativa ed si ritiene che numericamente non superino le quattro unità. Le azioni tattiche, che ruotano attorno alle 4P del marketing (prodotto, promozione, prezzo, posto), non sono riconducibile ad un numero specifico, ma è importante che ogni azione, come ad esempio l'organizzazione di un evento o il taglio dei prezzi in una settimana ritenuta "tattica", prevista per la realizzazione di un'iniziativa strategica sia presentata sul programma d'azione corredata di una giustificazione logica che aiuti tutti sia il parco sia gli imprenditori a comprenderne l'utilità.

L'individuazione delle iniziative strategiche e delle azioni tattiche è uno dei passi più importanti di cui si dovrà occupare l'ente che guiderà il processo di implementazione della seconda e della terza fase della CETS. Gli obiettivi rappresentano il punto di partenza del processo che la Carta desidera implementare sui territori delle aree protette, ma il lavoro più impegnativo e importante è rappresentato dalla definizione delle iniziative strategiche, e ovviamente delle azioni tattiche associate, dalla definizione di quella che sarà la dimensione operativa del processo (da aggiornare ogni tre anni). Il Programma d'Azione è dunque la dimensione operativa della CETS e la sua importanza è avvalorata dal fatto che offre al parco e a tutti coloro che hanno aderito alla Carta l'opportunità di monitorare lo stato di avanzamento del progetto e soprattutto di verificare periodicamente i risultati ottenuti. Si tratta di individuare e scegliere gli *step* che aiuteranno il sistema destinazione ad implementare con successo la Carta Europea del Turismo Sostenibile.

Fac – simile accordo di collaborazione per la Fase II della CETS



ADESIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE ALLA CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBILE

PARCO NATURALE _____

ACCORDO DI COLLABORAZIONE

IMPRESA _____

PREMESSA

Il Parco Naturale _____, il giorno ____/____/____ è stato certificato con la Carta Europea del Turismo Sostenibile come Spazio Naturale Protetto (da qui in avanti SNP con la Carta) per un periodo di cinque anni fino il ____/____/____. (nome dell'impresa turistica) lavora assieme al Parco Naturale Adamello – Brenta contribuendo allo sviluppo di un turismo sostenibile che aspira ad essere ufficialmente riconosciuta come un'impresa aderita alla Carta Europea (European Charter Partner). Per raggiungere questo scopo, lo SNP con la Carta, che, ai fini della firma del presente contratto è rappresentato da (Nome del rappresentante del parco, posizione all'interno del parco), e (nome dell'impresa), cui indirizzo ufficiale è (indirizzo completo), da oggi in poi "impresa aderita alla Carta", rappresentata da (nome del rappresentante dell'impresa) hanno convenuto quanto segue.

Articolo 1

OBIETTIVI E PRINCIPI

1. Gli obiettivi della Carta Europea del Turismo Sostenibile sono:
 - a. promuovere la consapevolezza e il sostegno delle aree protette in Europa, che rappresentano una parte fondamentale del nostro patrimonio e devono essere conservate per le generazioni presenti e future cosicché possano godere anche loro di questi spazi;
 - b. rafforzare lo sviluppo sostenibile e la gestione del turismo nelle aree protette, tenendo conto delle esigenze dell'ambiente, i residenti locali, le imprese locali e dei visitatori.

2. Attraverso lo sviluppo di accordi, il turismo sostenibile cerca di soddisfare le esigenze dei visitatori, le imprese e le comunità locali, senza danneggiare l'ambiente ora o in futuro. Il turismo può dare un contributo positivo per l'espansione di una sana e differenziata economia, che utilizza e moltiplica le competenze e le risorse locali. Per massimizzare i vantaggi reciproci, è essenziale una stretta sinergia tra i "collaboratori" (imprese turistiche locali, fornitori di servizi turistici, agenzie di viaggio, tour operator, gli altri attori socio-economici coinvolti, gestori di aree protette, ecc). Il presente accordo di partecipazione della Carta Europea (Carta europea Partner Agreement) firmato dalle autorità dello SNP e le imprese aderenti alla carta si presenta come un modo positivo per dimostrare il loro reciproco impegno a favore di questi obiettivi.

Articolo 2

ACCORDI DELL'IMPRESA CHE ADERISCE ALLA CARTA

1. L'impegno dell'impresa che aderisce ai principi della Carta Europea dovrebbe essere ricompensato in modo che si rafforzi il suo legame verso la sostenibilità. Tuttavia, per essere riconosciuta come impresa aderente alla carta, i sottoscritti devono soddisfare i requisiti su due ambiti: sia nazionale, sia locale (all'interno dello SNP). A livello europeo si avrà la responsabilità di verificare che tutti i collaboratori partecipanti soddisfano i requisiti di base, attraverso l'implementazione omogenea della Carta. Dall'altra parte, il livello dello SNP permette a queste aree protette di definire i requisiti nell'ambito dell'applicazione della Cets sul proprio territorio;
2. in Europa, l'impresa che aderisce alla Carta deve soddisfare le seguenti condizioni:
 - a. essere situato o sviluppare le attività all'interno dell'ambito di attuazione della Carta Europea del Turismo Sostenibile dello SNP accreditato, definito al momento della certificazione e stabilito nel fascicolo della sua candidatura che è stato inviato alla Federazione EUROPARC. Alcune eccezioni potranno essere fatte se l'area protetta le ritiene rilevanti ai fini della sua strategia di turismo sostenibile;

- b. deve rispettare la legislazione applicabile dal momento della certificazione;
 - c. le attività dell'impresa aderente alla Carta dovranno essere compatibili con le strategie di turismo sostenibile intraprese e le normative stabilite dallo SNP;
 - d. partecipare al Forum sul turismo sostenibile studiato all'interno delle strategie di turismo sostenibile dello SNP con la Carta e garantite dalla federazione EUROPARC. La partecipazione a questo Forum dovrà essere attiva, sia a titolo individuale, sia attraverso un'associazione di turismo;
 - e. impegnarsi a rispettare l'accordo di collaborazione con lo SNP e con la Carta, dove si definiscono le reciproche responsabilità (obiettivi, azioni) per un periodo di tre anni;
 - f. rispettare l'uso del marchio e l'immagine corporativa della Carta, in conformità con i termini stabiliti nel presente contratto;
 - g. fornire informazione e permettere le visite di monitoraggio e le valutazioni necessarie per tenere traccia di ciò che è stato concordato nel presente contratto.
3. In materia di aree protette, l'impresa che aderisce alla Carta dovrà rispettare i requisiti specifici stabiliti e gli impegni assunti con l'ente parco per i prossimi tre anni.

Articolo 3

ACCORDO TRA LO SPAZIO NATURALE PROTETTO E LA CARTA

1. Lo SNP e la Carta:

- a. ottenere l'approvazione da parte di EUROPARC sulla metodologia da utilizzare per lavorare assieme alle aziende che aderiscono alla Carta;
- b. fornire le informazioni necessarie alle imprese che aderiscono alla Carta per attuare l'accordo di collaborazione;
- c. verificare che le imprese che aderiscono alla Carta soddisfino i requisiti richiesti sia a livello Europeo sia a livello dell'area protetta;

- d. verificare la corretta formulazione degli impegni delle imprese aderenti alla Carta e sviluppare insieme gli indicatori che saranno utilizzati per verificare il grado di conformità di essi;
- e. fornire alle imprese che aderiscono un "Certificato di Collaborazione con la Carta Europea", adottato dalla Federazione EUROPARC. Deve essere allegata al presente contratto, una copia di questo certificato;
- f. valutare l'implementazione degli impegni dell'impresa aderente alla Carta, espressi nell'articolo 2, almeno ogni tre anni;
- g. monitorare l'immagine della Carta Europea in tutte le sue possibili manifestazioni, tra cui il marchio e il certificato di collaborazione (in seguito: "Il marchio della Carta"), così com'è definito nell'accordo firmato;
- h. trasmettere ad EUROPARC l'informazione che riguarda all'azienda come **Impresa Ufficialmente aderente alla Carta**.

2. Inoltre, lo SNP con la carta si impegna a sostenere l'impresa aderente alla Carta nei seguenti aspetti:

- a. discriminazione positiva dell'impresa che aderisce alla Carta, attraverso una sua specifica diffusione nei centri visitatori e nei punti di informazione, nonché le pubblicazioni e materiale informativo realizzato dall'area naturale protetta;
- b. fornire informazioni sull'impresa aderente per la sua diffusione a livello europeo attraverso le azioni di promozione della rete della Carta;
- c. considerare la firma del presente contratto come una merito da poter valorizzare sui canali di sovvenzione che gestiscono l'area naturale protetta e l'amministrazione pubblica;
- d. favorire l'impresa aderente alla Carta nei confronti delle aziende che non lo sono nel momento in cui si devono selezionare i destinatari delle attività di formazione ed informazione organizzate dall'area naturale protetta;
- e. fornire regolarmente informazione all'impresa aderente alla Carta sull'area naturale protetta e in particolare sullo sviluppo del piano d'azione, nonché le statistiche dei visitatori e altre informazioni di interesse;

f. rinnovare la loro certificazione con la Carta ogni 5 anni.

Articolo 4

TERMINI DI UTILIZZO DEL LOGO DELLA CARTA EUROPEA PER TURISMO SOSTENIBILE

Queste condizioni riguardano l'uso dell'immagine della Carta Europea in tutte le sue forme, compreso il logo e il certificato di collaborazione, di seguito sarà chiamato "Logo della Carta".

EUROPARC, insieme allo SNP hanno il diritto di utilizzare il logo della Carta, sotto determinate condizioni. In conformità a queste condizioni accordate con EUROPARC l'impresa aderente può chiedere allo SNP con la Carta una versione digitale e lo SNP ha il potere di concedere il diritto di utilizzare il logo alle imprese che aderiscono alla Carta, sottoposte alle esigenze stabilite nel presente contratto:

1. l'impresa che aderisce alla Carta deve attestare che essa è conforme a tutti i termini e alle disposizioni del presente contratto durante l'intera durata dell'Accordo di Collaborazione con la Carta;
2. l'impresa che aderisce alla Carta riconosce che EUROPARC possiede tutti i diritti, in particolare i diritti d'autore (copyright), il disegno o i diritti di marchio, sul logo della Carta;
3. il logo della Carta deve essere usato solo nei modi e con i colori che vengono visualizzati sui disegni approvati dalla Federazione EUROPARC. Il parco fornirà questo logo una volta che lo riceverà ufficialmente da EUROPARC o dalla sezione responsabile all'interno di essa;
4. si incoraggia l'impresa aderente di includere il logo della Carta nel materiale informativo e promozionale (brochure, siti web, merchandising, ecc.) Tuttavia, l'impresa dovrebbe usare o fare riferimento al logo solo in connessione con il servizio o l'attività a cui fa riferimento il presente contratto. Il diritto ad utilizzare il logo non è automaticamente applicabile ad altri servizi, prodotti o attività che non sono incluse nell'accordo anche se la

stessa persona si presenta come responsabile per la firma di questo contratto;

5. l'impresa che aderisce non potrà annunciare, dichiarare o usare né la Carta né il logo in qualsiasi modo illegale, diffamatorio, osceno, falso, ingannevole, che possa confondere il cliente, in contrasto con la strategia del turismo sostenibile sviluppato dallo SNP con la Carta, adottata dal Forum e da EUROPARC. Altrettanto, non si potrà violare i diritti di proprietà o qualsiasi altro diritto di persona o ente;
6. l'impresa che aderisce non ha il diritto di richiedere un marchio o un disegno identico o simile al logo della Carta;
7. né EUROPARC, né lo SNP saranno responsabili per qualsiasi perdita o danno che possa colpire l'impresa aderente o un terzo a causa dell'utilizzazione o visualizzazione del logo della Carta o del Certificato di Collaborazione;
8. se nel corso dei tre anni, lo SNP finisce il contratto e non rinnova la sua certificazione alla Carta, l'impresa aderente può mantenere il Certificato di Collaborazione fino al termine del contratto, ma non sarà in grado di poter rinnovarlo. Inoltre l'impresa si riserva il diritto di utilizzare il logo della Carta per scopi promozionali, fino alla fine del contratto;
9. EUROPARC potrebbe stabilire ulteriori restrizioni, condizioni o limitazioni, in qualsiasi momento, per quanto riguarda l'uso del logo, che saranno trasmesse allo SNP con la Carta. Sarà responsabilità dell'area protetta di informare all'impresa aderente queste condizioni e verificare il loro rispetto.

Articolo 5

CONCLUSIONE DEL CONTRATTO

1. Nel caso in cui, una delle parti del presente contratto violi una qualsiasi delle condizioni o delle disposizioni stabilite, e l'altra parte ritiene che le condizioni per continuare non sono state rispettate, essa potrà decidere recedere al contratto attraverso una lettera certificata indirizzata alla parte responsabile della violazione. La lettera deve contenere una descrizione dei motivi della risoluzione del contratto e stabilire la data del termine finale, entro un periodo di 60 giorni a decorrere dal giorno del suo rilascio;

2. ciascuna delle parti può essere esonerata da questo contratto a causa di motivi specifici (definiti come imprevisti o elementi negativi che interferiscono gravemente con il normale funzionamento della parte). In questo caso, si dovrebbe inviare una lettera all'altra parte dove si esprime l'intenzione di voler recedere dal contratto spiegando le ragioni di questa decisione. È necessario inviare una copia della lettera a EUROPARC o alla sezione responsabile;
3. entrambi le parti possono stabilire di comune accordo la fine del contratto prima della data di scadenza. È necessario informare di questa decisione la Federazione EUROPARC o la sezione responsabile.

Articolo 6

DURATA DEL CONTRATTO E APPLICABILITÀ DELLA LEGGE

1. Il presente contratto decorrerà dalla data della firma e nel corso di tre anni;
2. qualsiasi controversia sulle violazioni delle condizioni o le disposizioni del contratto dovranno essere risolte dalla legge in vigore sul suolo nazionale dove si è registrato il contratto.

(Luogo e data della firma dell'accordo)

Firmato da:

Rappresentate SNP

Nome, posizione e firma del
Rappresentate impresa aderente

Allegato A: Il logo della Carta

1. Inglese, colore / bianco e nero



2. Tedesco, colore / bianco e nero



3. Francese, colore / bianco e nero



4. Spagnolo, colore / bianco e nero



Programma di azione – indirizzo marketing

OBIETTIVI	INIZIATIVE STRATEGICHE	AZIONI TATTICHE	RESPONSIBLE PARTNER	TIMING	MONITORAGGIO				COMMENTI
				inizio - fine mesi	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Totale	
PENETRAZIONE SUI MERCATI NORDEUROPEI SENSIBILI ALLE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITA'	PARTNERSHIP CON ASSOCIAZIONE LOHAS	INCONTRO DI SCOUTING							
		EDUCATIONAL TOUR							
		CONVENZIONI PER ASSOCIATI LOHAS							
	MAGGIORE PRESENZA SUI PORTALI DI RIFERIMENTO	RICERCA KEYWORDS							
		SOCIAL NETWORKING - WEB 2.0							
		ACCORDI COMMERCIALI							
	PRESENZA NEGLI EVENTI CONSIDERATI RILEVANTI PER INTERCETTARE IL TARGET	WORLD TOURISM RESPONSIBLE DAY							
		ITB - GIORNATA TR							
		GUERRILLA MARKETING							

4.4 FARE RETE SUL TERRITORIO PER CREARE IL PRODOTTO TURISTICO

Com'è stato più volte affermato, una delle finalità sottese alla seconda fase della Carta è quello di far evolvere il ruolo dei parchi e delle aree protette, passando da un'ottica di tutela ambientale a quella di promozione e valorizzazione del territorio a livello turistico, per rendere l'area fruibile agli interessati ed appassionati, seppur nel rispetto dell'ambiente e del sistema sociale del luogo. Un passaggio fondamentale, in questo processo, riguarda la creazione del prodotto turistico, costituito dall'insieme di beni e servizi domandati dal visitatore durante la sua esperienza di vacanza, al cui nucleo (ossia l'attrazione principale, in questo caso il Parco) si uniscono il prodotto tangibile (i servizi) e il valore aggiunto, elemento chiave per fare la differenza sul mercato e venire scelti tra tante alternative.

Nell'ideazione il prodotto turistico per i territori dove insistono i parchi è importante tener presente che la Carta Europea del Turismo Sostenibile non certifica soltanto la conformità delle singole imprese ai requisiti di sostenibilità, ma essa è il riconoscimento di un intero processo che coinvolge un territorio nel suo insieme, il quale decide di creare al suo interno una rete di collaborazione tra diversi attori, che escono in parte dalle dinamiche di concorrenza per affacciarsi insieme al mercato con un prodotto integrato, competitivo e moderno perché vicino a ciò che il cliente oggi cerca: la possibilità di fare esperienza di un territorio nel suo insieme durante la vacanza, di conoscere le peculiarità del luogo e di svolgere svariate attività in modo agevole, di vivere sensazioni autentiche e fuori dall'ordinario: in altre parole, il valore aggiunto della vacanza. Se la concorrenza interna ad un territorio è da un lato utile per mantenere un certo livello di qualità e il controllo sui prezzi, dall'altro può diventare un ostacolo alla creazione di un prodotto che abbia come scopo principale la soddisfazione di ciò che la domanda cerca, cosa che può avvenire solo quando le varie aziende collaborano tra loro.

Per questi motivi, come è stato precedentemente sostenuto, si ritiene che per la fase II non sia sufficiente rivolgersi solamente al settore della ricettività alberghiera: è fondamentale il coinvolgimento di tutti i soggetti che contribuiscono a fornire servizi turistici, quali ristoranti, bar, aziende agricole, negozi di prodotti tipici, mezzi di trasporto, centri sportivi e di aggregazione e tutti gli altri servizi di cui il turista può

beneficiare durante il soggiorno. È importante tener presente ciò che dice la Carta nella sezione dedicata alla fase II:

*“[...]il responsabile dell’impresa si impegna a lavorare in stretto partenariato con l’istituzione che gestisce l’area protetta e a mettere in atto tutto quanto necessario per ridurre l’impatto della propria attività sull’ambiente naturale. Sceglie altresì di svolgere la propria attività in modo tale che essa contribuisca per il meglio allo sviluppo economico e sociale del territorio come pure al miglioramento del contesto di vita.”*⁵¹

La collaborazione tra i diversi soggetti presenti sul territorio potrebbe permettere al turista di fare esperienza della comunità che lo ospita, con un conseguente arricchimento per entrambi: coinvolgendo il turista nella rete della comunità locale, invitandolo quindi, ad esempio, a recarsi all’azienda agricola a comprare i prodotti direttamente dal produttore, a frequentare i luoghi di aggregazione locali e permettendo un’agevole fruizione dei servizi del territorio si uscirebbe dall’ottica del turismo come mera fonte di profitto e si potrebbe instaurare uno scambio relazionale più autentico e gratificante per entrambe le parti. Si tratta sicuramente di un valore aggiunto che può migliorare la percezione di un territorio e quindi fare la differenza della decisione del turista di tornare, e soprattutto nel consigliare la destinazione a parenti e amici. Non è da sottovalutare l’importanza di quest’ultimo punto, in quanto è risaputo che la più potente forma di marketing è il “passaparola”, poiché viene da persone fidate che hanno già fatto l’esperienza con particolare apprezzamento.

Abbiamo riscontrato in Val Rendena il caso virtuoso di un albergo la cui filosofia si sta avvicinando spontaneamente al concetto di rete territoriale come veicolo di valore aggiunto: l’hotel fornisce ad ogni ospite una cartellina che contiene, oltre alle informazioni dettagliate sul modo in cui collabora con il Parco per la tutela ambientale e sull’uso di cibi biologici nella propria cucina, alcune ricette tipiche del luogo, ma soprattutto una serie di consigli per gli acquisti di prodotti locali, con l’indirizzo e il numero di telefono di aziende agricole, caseifici, distillerie, negozi di artigianato. Sono gli stessi soggetti che riforniscono l’hotel e ai quali il turista può rivolgersi sia per acquistare i prodotti, sia per venire a contatto con i produttori diretti. Questo semplice accorgimento è sicuramente molto apprezzato dal visitatore e fa sì che questi non si senta mero fruitore di una stanza dove dormire la notte. Diventa ospite gradito ed

⁵¹ ...

invitato a partecipare alla vita economica del luogo, provandone i prodotti artigianali, genuini e autentici, che non potrà trovare altrove, e istaurando anche solo una conversazione con il produttore autoctono.

È proprio questo che il turista oggi cerca: quel “qualcosa in più” che rende la vacanza una vera esperienza fatta di sensazioni, ad alto livello qualitativo e che supera le aspettative che egli si era creato. In un mercato che ormai presenta un numero altissimo di destinazioni e di offerte, la capacità di emergere con un prodotto di eccellenza costituisce un grande vantaggio competitivo per le aziende, che, se sanno essere all'altezza, ottengono maggiore visibilità e buona fama per sé stessi e per la destinazione nel suo insieme.

4.4.1. IL CASO BANYAN TREE



Figura 32. www.banyantree.com

Essendo gli hotel i protagonisti di questa fase si vuole riportare l'esempio di una catena alberghiera asiatica che è riuscita nell'impresa di promozione della sostenibilità nei luoghi in cui ha fondato i suoi hotel.

La società in questione è la Banyan Tree Holdings Limited, uno dei principali manager e sviluppatore di ricercati resort turistici, alberghi e stabilimenti termali di tutto il mondo. Sono presenti in Bahrain, Cina, Indonesia, Maldive, Messico, Thailandia e Seychelles. Le strategie di business sono fondate attorno al valore fondamentale dello sviluppo sostenibile, dirette ad ispirare collaboratori, clienti, partner e di prendere in considerazione azioni a lungo termine.

Banyan Tree ha cercato di sfruttare al meglio le proprie competenze per migliorare la capacità di sostenere la comunità e gli obiettivi ambientali, cercando di schierare le imprese verso gli stessi traguardi, gli obiettivi sociali e ambientali. Molte sono le iniziative proposte da Banyan Tree, progetti che potrebbero essere benissimo adattate al territorio dei parchi italiani e alle tematiche della CETS. Nell'ambito del legame tra territorio e turismo ne menzioniamo alcuni di interessanti dai quali poter prendere spunto.

Greening Communities

Iniziativa con l' impegno di risolvere i problemi dei cambiamenti climatici. L'obiettivo è quello di piantare 2.000 alberi l'anno per i prossimi 10 anni. Ciò permette di neutralizzare una piccola quantità di emissioni globali nell'atmosfera di biossido di carbonio ma soprattutto di creare consapevolezza dei cambiamenti climatici. Durante il lavoro nelle piantagioni, il team di Banyantree impegna i membri della comunità, gli ospiti e i collaboratori ad accrescere la consapevolezza dei temi e delle potenziali conseguenze del cambiamento climatico. Tale coinvolgimento cerca di sfruttare l'effetto moltiplicatore per guidare le azioni di tutti in un'ottica di riduzione dell'impatto negativo a livello globale e collettivo sul nostro ambiente.

Green Imperative fund

Fondato nel 2001, questa iniziativa si avvale del fatto che ogni ospite di alberghi o residence della catena è invitato ad essere un partner di sostegno attraverso un piccolo contributo di US \$ 2 o US \$ 1 per camera per notte, in virtù di un accordo "opt-out". Il fondo, che è sottoposto ad audit da Ernst e Young⁵², può essere utilizzato soltanto per i progetti che beneficiano la comunità o l'ambiente.

Banyan Tree Gallery

Un'estensione dell'esperienza di Banyan Tree che consente agli ospiti di comprare gli oggetti, accessori e mobili che trova nei resort oltre a prodotti di varia natura come cosmetici o t-shirt con lo scopo di far riscoprire la cultura indigena e l'artigianato locale. La Gallery si basa sulla visione di preservare e promuovere la competenze tradizionali dove le comunità locali Banyan Tree operano e implementare una politica di vendita in linea con la corporate social responsibility. Grazie a questo progetto è stata creata una vasta rete tra i villaggi di produttori e partner.

Per sensibilizzare sempre di più i fruitori di questi prodotti si sono volute creare le collezioni "Save the World", nato in occasione delle dell' Earth day, e "Save the Oceans". Il 5% del totale delle vendite generate da entrambe le collezioni contribuirà fornendo sostegno finanziario in azioni per l'ambiente e progetti per le comunità.

⁵² Ernst & Young è un network globale di società, attivo nel settore dei servizi professionali alle imprese; le principali aree in cui opera sono la revisione di bilancio e la consulenza aziendale, finanziaria, fiscale e legale.

Felly's travel



Figura 33: www.facebook/felly

La storia di una tartaruga salvata 5 anni fa a cui è stato installato un dispositivo di localizzazione satellitare grazie al quale se ne seguono gli spostamenti. Tramite il social network Facebook si può chiedere l'amicizia a Felly e ottenere così notizie, aggiornamenti e novità su progetti collaterali.

Prova delle ottime attività svolte da questa società sono i numerosi premi⁵³ e riconoscimenti che hanno ottenuto da varie organizzazioni sulla tutela dell'ambiente. Tra i più importanti e recenti il "PATA⁵⁴ Gold Award 2008 – Ecotourism Project category" e il "Condé Nast Traveler (USA) 2008 World Savers Award"⁵⁵, nel 2007 il "Green Planet Award"⁵⁶, "Best Responsible Tourism Site" TravelMole Travel & Tourism Web Awards del 2004 ed "Ecotourism Award" di Conde Nast Traveler, USA nel 1999.



Figura 34: loghi degli Awards

Iniziative del genere potrebbero trovare applicazione, adattandosi ai contesti, anche ai casi di turismo sostenibile italiano.

⁵³ Riportiamo il link al sito ufficiale con l'elenco di tutti i premi e riconoscimenti vinti da 1992 fino ad oggi: http://www.banyantree.com/en/csr/about_us/awards.html

⁵⁴ La Pacific Asia Travel Association (PATA) è un'insieme di associazioni, pubbliche e private, che agiscono come catalizzatori per uno sviluppo del turismo responsabile in Asia. <http://www.pata.org/patasite/index.php?id=1>

⁵⁵ Premio creato dalla Condé Nast Traveler (USA) che riconosce le aziende che si stanno muovendo per migliorare il nostro pianeta.

⁵⁶ riconoscimento che Kuoni Travel Holding assegna ogni anno alle strutture turistiche che hanno dimostrato altissimi livelli di eco-compatibilità.

Il caso di *Banyan Tree Gallery* s'inserirebbe benissimo nella situazione del Parco Adamello Brenta dove già esiste il progetto di marketing territoriale "Qualità Parco", che ha l'obiettivo di promuovere i prodotti tradizionali di qualità provenienti dai territori dell'area protetta. Prodotti che pongono particolare attenzione alla tutela dell'ambiente e ricevono il marchio a fronte del rispetto di precisi requisiti di gestione per premiare le produzioni capaci di coniugare qualità e rispetto dell'ambiente. Questi prodotti dovrebbero però essere messi più in evidenza al turista che viene in visita, dandone precise indicazioni in loco. Ciò non dovrà comportare azioni dispendiose ma un semplice foglio illustrativo da consegnare nelle strutture all'arrivo degli ospiti. Oltre ai prodotti agroalimentari si potrebbero coinvolgere in questa rete anche altre tipologie commerciali, come gli artigiani o piccole attività che lavorano rispettando l'ambiente. In questo maniera chi verrà nelle strutture alberghiere che aderiranno alla Fase II avrà modo di reperire tali prodotti e contribuire perciò a mettere in circolo l'economia del luogo e la valorizzazione di beni che rispettano l'ambiente. Coniugando i prodotti locali e l'*Earth Day* sarebbe inoltre auspicabile creare un evento che richiami l'attenzione e che serva da catalizzatore per far conoscere il Parco, i partner e la attività che in esso si svolgono.

Anche il *Green imperative fund* potrebbe essere preso come esempio. Grazie al piccolo contributo lasciato dai turisti si riuscirebbe a creare un fondo che servirebbe al Parco per finanziare attività legate all'ambiente e migliorie da apportare alle strutture del Parco di cui poi usufruirebbero gli stessi visitatori. Una modica cifra di 1€ o 2€, a notte, non comporterebbe un effetto impattante sul budget del visitatore ma i vari contributi, nel loro complesso, diventerebbero la fonte per sostenere iniziative in collaborazione con il Parco. Ciò che verrà creato grazie a questi contributi sarà poi da rendere noto per dimostrare, a coloro che hanno apportato il proprio aiuto, i risultati dei loro sforzi.

Un altro progetto, di cui si potrebbero ricalcare le orme, è quello della semina degli alberi. Oltre a rendere un servizio per l'intera comunità sarebbe l'occasione per dare il via ad attività per far in modo che turisti, residenti e il team del Parco lavorino fianco a fianco. Chi darà una mano in questa impresa non farà una semplice vacanza ma porterà a casa un'emozione e avrà dato il suo contributo, purché piccolo, alla lotta per la salvaguardia dell'ambiente. Si potrebbe anche ipotizzare la creazione di una nursery degli alberi in cui ognuno adotta la pianta che ha seminato. In questo modo si verrebbe a creare un legame ancor più forte con il parco visitato e non un semplice short – break di

cui avere soltanto un vago ricordo. Ciò diverrebbe inoltre l'occasione per far ritorno nel luogo.

Elemento del Parco che potrebbe contribuire a creare legame e continui eventi è l'orso. Come nel caso della tartaruga Felly, si potrebbero sfruttare le nuove tecnologie per organizzare eventi ed attività in modo da divulgare ai turisti moderni la filosofia della sostenibilità: inserirsi in portali che trattano le tematiche ecologiche, nei siti con User-Generated Content e tutto il Web2.0. Oggigiorno internet è uno dei mezzi più utilizzati per la comunicazione, strumento che apporta grandi risultati a costi molto contenuti. Utilizzare questo mezzo di comunicazione per ottenere il massimo rendimento è un'azione da considerare come passo fondamentale per il futuro.

4.4.2. ESEMPI DI PRODOTTO TURISTICO ESPERIENZIALE

La creazione di rete, attraverso cui costruire un prodotto turistico integrato, è il passo fondamentale per poter improntare azioni efficaci di promo – commercializzazione, potendo offrire al mercato proposte turistiche concrete, tramite pacchetti sia standard che personalizzati. Molti turisti, infatti, non si accontentano del pacchetto turistico preconfezionato ma preferiscono il *dynamic packaging*: comporre la vacanza a proprio piacimento, unendo i vari servizi secondo le proprie necessità. È fondamentale che i clienti non siano abbandonati in tale processo, ma possano trovare con facilità le informazioni che necessitano, prenotare i servizi ed essere indirizzati per non perdersi nulla di ciò che il territorio ha da offrire. Questo è possibile solo se sul territorio esiste una buona integrazione tra i servizi turistici e dunque un'offerta turistica moderna e competitiva. Di seguito, alcuni esempi di come realizzare un prodotto turistico innovativo ed integrato, partendo dalle risorse che già il territorio ha a disposizione:

NATURE ADVENTURE

Tipologia: sport- natura

Una vacanza all'insegna dello sport e dell'attività all'aria aperta, adatta ad un target dinamico alla ricerca di pure emozioni nella natura. Si propongono attività come l'arrampicata sportiva, rafting, orientering, bike, escursioni notturne e nel periodo invernale ciaspolate, escursioni di sci alpinismo, cascate di ghiaccio. Guide esperte e corsi a vari livelli sono a disposizione di chi lo desidera.

Tabella 4: prodotto Nature Adventure

SILENZI E SUONI DELLE DOLOMITI

Tipologia: musica- spettacolo- natura

Appoggiandosi all'evento "Suoni delle Dolomiti", che si svolge anche sul territorio del Parco, si propone una vacanza all'insegna dell'escursionismo, della buona musica ma anche della riscoperta della natura: apprezzare il silenzio "mistico" dei luoghi e il contatto con la terra attraverso percorsi sensoriali all'aria aperta.

Tabella 5: prodotto silenzi e suoni delle dolomiti

SAPORI DEL PARCO

Tipologia: gastronomia- didattica- natura

Per le buone forchette, l'opportunità di assaporare prodotti tipici creati nel rispetto dell'ambiente recandosi direttamente dai produttori che sveleranno i segreti della produzione artigianale. Inoltre, i ristoranti del Parco propongono il "menù salva clima", con piatti preparati esclusivamente con prodotti del luogo, a Km 0.

Tabella 6: prodotto Sapori Del Parco

4.4.3. LA PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE

Occorre interrogarsi anche sulla modalità di distribuzione di tali prodotti: si è detto nel Cap III⁵⁷ che al giorno d'oggi un ruolo fondamentale nella promo – commercializzazione turistica è detenuto dal web. Dato che molti turisti ormai prenotano le proprie vacanze online, è importante che anche le offerte delle aree protette possano essere rintracciabili facilmente e ben visibili sul web. All'estero sono ormai molti i portali specializzati nella vendita di vacanze di qualsiasi tipo e molti Paesi possono appoggiarsi a siti nazionali che raccolgono tutta l'offerta interna, dove è possibili prenotare direttamente il viaggio. Un esempio è *visitbritain.com*, il portale nazionale inglese che promuove anche gli alberghi aderenti al Green Tourism Business Scheme⁵⁸ che, da quando sono presenti sul sito, hanno riscontrato un aumento dei click alla propria pagina del 5% e un aumento del livello di occupazione delle stanze del 6%. Ciò dimostra l'importanza dei portali nazionali per la vendita di prodotti turistici, fermo restando il fatto che anche portali specializzati in particolari nicchie di mercato sono particolarmente strategici per lo stesso scopo, come nel citato caso del sito *responsibletravel.com*⁵⁹.

Poiché in Italia non esiste un portale nazionale efficace, per la promo – commercializzazione dei prodotti turistici delle aree protette (e non solo) e in vista di un allargamento del numero di Parchi che otterranno la CETS e, di conseguenza, si affacceranno al mercato, si prospettano due possibili scenari: il primo prevede un eventuale cambiamento di ruolo da parte di Federparchi, passando da rappresentante della aree protette italiane ad attivo promotore dei loro prodotti turistici. È possibile ipotizzare la creazione di un portale che raccoglie tutte le offerte turistiche dei parchi che rispondano a reali motivazioni di vacanza che spingono i turisti a trascorrere le proprie vacanze in un parco, come l'immersione nella natura, la pratica di attività sportive all'aria aperta, il relax etc. e dovrà dare la possibilità di prenotare direttamente la vacanza dal sito. In alternativa, potrebbe essere incaricato un soggetto terzo di occuparsi del portale.

⁵⁷ Case history 3, p...

⁵⁸ Vedi Cap III, Case history 1

⁵⁹ Cap III, Case history 3

CONCLUSIONI

Quale che siano la definizione e i contenuti che si possono ricondurre al concetto di turismo sostenibile occorre porsi il problema di come perseguire questa modalità di approccio allo sviluppo turistico e territoriale. Nel dibattito internazionale sullo sviluppo sostenibile, a partire dalla sua ufficializzazione della Conferenza di Rio, viene enfatizzato soprattutto il carattere generale e globale dei problemi dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, senza parlare del livello regionale e locale. L'Agenda 21 definisce la sostenibilità come un obiettivo da perseguire su quattro scale geografiche, scala globale, scala sovranazionale, scala nazionale e scala regionale, ed ha quindi rappresentato il primo passo verso il riconoscimento del ruolo strategico della dimensione locale.

La CETS, implementata in tutte le sue fasi, rappresenta una risposta europea alla necessità di incrementare un nuovo turismo. La sua sfida e la sua forza è la volontà di tradurre in pratica principi e valori che spesso restano fermi ai blocchi di partenza perché li si vuole affrontare a livello sovranazionale o addirittura globale. Tradurli in pratica attraverso una pluralità di azioni e di comportamenti alla scala delle comunità regionali e dei singoli soggetti (cittadini, istituzioni, imprese) necessita, oltre che di una strategia ben definita, di alcuni strumenti e modelli che possano essere condivisi da tutti gli attori del territorio. Lavorare sul turismo sostenibile e responsabile a livello locale offre inoltre dei vantaggi pratici ed operativi. La dimensione locale consente una migliore conoscenza della realtà, grazie al facile accesso e alla facile raccolta di informazioni di base.

Il lavoro di analisi ha comunque evidenziato che per implementare la Fase II e la Fase III della CETS con un successo che sia considerato tale sia dalle aree protette che dagli imprenditori e i cittadini che vivono sul territorio, e che vedono nel turismo una fonte di reddito, è necessario, pur continuando lungo il sentiero della sostenibilità turistica, avere l'ambizione di rispondere alle aspettative delle nuove clientele europee.

Avere questa ambizione e adoperarsi per metterla in pratica attraverso programmi di azione e strategie di marketing precise è fondamentale se si vuole evitare che il processo della Carta sia nel tempo abbandonato dalle aziende turistiche e dal territorio a causa della mancanza di risultati economici che premino il loro impegno. Com'è stato

evidenziato a più riprese nel rapporto, il prodotto turistico, sia esso tradizionale o sensibile al concetto di sostenibilità, è sempre di più un prodotto che si presta ad essere promosso e venduto sul mercato globale. Il cliente che è interessato a un'esperienza turistica legata a tematiche specifiche oggi si informa, e se vuole essere informato deve essere dunque un dovere di chi lo vuole attrarre sul proprio territorio e nelle proprie strutture fornirgli le informazioni richieste.

Le problematiche e l'importanza della comunicazione sono emerse a più riprese durante il lavoro sul campo e l'analisi interna al gruppo di lavoro del Master of Tourism Management di tsm che ha seguito questa ricerca. Per comunicare correttamente occorre conoscere a fondo il mezzo che intendiamo utilizzare, il turista cui ci si vuole rivolgere, ogni singolo *stakeholder* del progetto, e gli strumenti necessari a promuovere le iniziative e le azioni attraverso le quali implementare le prossime fasi della Carta. Questo rapporto vuole essere un punto di confronto e di partenza per una prospettiva di turismo responsabile concreta. Il testo nasce infatti con l'idea di guidare le scelte dei parchi e di tutti i soggetti che coinvolti nel processo della CETS. Gli esempi proposti, le riflessioni, gli spunti, e le linee guida proposte possono divenire un riferimento utile ad ogni parco e ad ogni territorio che desideri realizzare con successo lo sviluppo della Carta. La volontà finale è quella di offrire informazioni qualitative che possano mettere il territorio e l'area protetta nella condizione di prendere decisioni strategiche con maggiore cognizione di fatto, valutando le scelte organizzative, operative, comunicative, e di marketing da intraprendere.

ALLEGATI

Programma di azione delle imprese per l'adesione alla CETS

TIPO	AZIONI / INDICATORI		Marchi	Diagnosi	Programma di azioni e monitoraggio				commenti
				Anni:	Anno 1:	Anno 2:	Anno 3:	TOTALE	
	1. MIGLIORARE L'OFFERTA E IL SUO COLLEGAMENTO CON L'AREA PROTETTA								
	1.1 Conoscere meglio il mercato e la destinazione								
Basica	A	Effettua una registrazione del numero e delle caratteristiche dei clienti, così come realizzare un'analisi periodica dei risultati	Q, ISO 9001, CGS						
	I	Numero di clienti negli ultimi anni, origine e tipi di clienti più comuni							
Basica	A	Realizza indagini sulla soddisfazione dei clienti e analizzare periodicamente i risultati.	Q, ISO 9001, CGS						
	I	Numero di sondaggi condotti negli ultimi anni							
	A	Raccoglie di informazione, dati e studi fatti da altri enti su i visitatori che frequentano l'area protetta							
	I	Quantità di enti incaricati di offrire informazione, aggiornamento dei dati.							

A	Fornisce dati effettivi sull'occupazione agli enti che ne facciano richiesta							
I	Quantità di enti a cui fornisce l'informazione, periodicità							
A	Collabora con altri enti pubblici o privati del territorio attraverso sondaggi ai visitatori.							
I	Enti con cui collabora, Quantità di sondaggi realizzati all'anno							
A	Collabora con gli enti pubblici e privati del territorio, attraverso la compilazione di questionario sulle caratteristiche dei clienti							
I	Quantità di enti con cui collabora (nomi), numero di sondaggi realizzati all'anno							
A	Identifica nuove tipologie di clienti e realizza di diverse attività per aderirli	Q						
I	Nuove tipologie di clienti identificate, Quantità di clienti di queste tipologie che frequentano loro stabilimento							

	A	Lavora con i tour operator specializzati per arrivare a queste nuove tipologie di clienti						
	I	Quantità di operatori						
	A							
	I							
1.2 Migliorare l'offerta turistica								
		Offrire servizi di Qualità						
Basica	A	Monitora dei reclami e suggerimenti da parte dei clienti. Svolge azioni volte a correggere e migliorare il servizio offerto	Q, ISO 9001, PI, CGS					
	I	Quantità di reclami e suggerimenti sono stati ricevuti, Quantità di azioni volte a correggerli						
Basica	A	Frequenta corsi di formazione relativi alla gestione del turismo, il turismo sostenibile e le aree naturali protette.	PI ENP, ISO 9001, Q, ISO 14001					
	I	Quantità di corsi, seminari, eventi frequentati. Argomenti trattati						
	A	Promuove la continua formazione del personale	PI ENP, ISO 9001, Q, ISO 14001, CGS					
	I	Quantità di corsi, seminari, eventi frequentati dal personale, argomenti trattati.						
	A	L'impresa è certificata da un sistema di qualità riconosciuto	TUTTI					
	I	Sistema di qualità e data della certificazione						

	A	L'impresa dispone di strutture e servizi adeguati alle persone con disabilità o mobilità ridotta						
	I	Quantità di strutture e servizi adeguati, tipi di disabilità						
	A	Offre servizi in varie lingue						
	I	Numero di lingue offerte						
	A							
	I							
	Offrire informazione sull'area naturale protetta							
Basica	A	Vi é materiale informativo per accogliere i visitatori						
	I	Quantità e tipi di materiali						
	A	Mette a disposizione informazione pratica e aggiornata sull'area naturale protetta						
	I	Quantità e tipo di informazione offerta, periodicità degli aggiornamenti						
Basica	A	Materiale informativo sulle aree naturali protette esistenti e le informazioni pratiche sul territorio per la consultazione dei clienti						
	I	Quantità e tipo di materiale per la consultazione						
	A	Guide e mappe sulle aree naturali protette disponibili per la consegna ai turisti nel loro stabilimento						
	I	Quantità e tipo di materiale a portata di mano dei turisti						

	A	Biblioteca tematica e pubblicazioni sul tema delle aree naturali protette e il suo valore naturale e culturale.						
	I	Numero di pubblicazioni						
	A	Negozi certificati come punti di informazione dell'area naturale protetta	PI					
	I	data della certificazione /rinnovo						
	A	Produce materiale informativo proprio per i clienti						
	I	Quantità e tipo di materiale prodotto						
Basica	A	Conta con una procedura scritta, che il personale dell'impresa conosce, per offrire informazione ai clienti (che cosa, quando, come dare informazioni)	Q					
	I	Data di preparazione, frequenza delle revisioni.						
Basica	A	Valuta l'utilità dell'informazione sull'area protetta che lei mette a disposizione ai clienti, attraverso sondaggi generali di soddisfazione.	Q, ISO 9001, CGS					
	I	Quantità di sondaggi realizzati						
	A	L'informazione dell'area naturale protetta si presenta in varie lingue						
	I	Quantità di materiale, lingue						
	A	Mette a disposizione l'informazione specifica sull'area naturale protetta per i disabili						

	I	Quantità di materiale, tipo di disabilità						
	A	Mette a disposizione informazione sull'area protetta per le specifiche tipologie di clienti						
	I	Quantità di materiali, tipologia dei clienti						
	A							
	I							
	Organizzazione di attività che permettano la scoperta dell'area naturale protetta							
Basica	A	Promuove attività guidate per i clienti, siano queste attività offerte da imprese pubbliche o private (servizi pubblici)						
	I	Quantità di itinerari ed attività offerte, quantità di accordi con imprese che organizzano questo tipo evento ed attività						
	A	Organizza attività e materiali che facilitano l'interpretazione dell'ambiente della vostra impresa						
	I	Numero di attività, Quantità di materiali, argomenti trattati						
	A	Offre attività tematiche direttamente relazionate alle risorse naturali dell'area protetta						
	I	Numero di attività, tematiche, Quantità di clienti						

	A	Offre ai suoi clienti attività in date speciali, ad esempio il Giorno mondiale dedicato alle aree naturali protette						
	I	Numero di attività, tematiche, Quantità di clienti						
	A	Raggruppa i propri servizi offerti con quelli di altre imprese del settore per creare pacchetti turistici che si possano offrire e commercializzare sul mercato.						
	I	Quantità di pacchetti turistici proposti, numero di clienti, quantità di operatori (tour operator) che commercializzano i pacchetti turistici						
	A							
	I							
	Realizzare promozione responsabile e efficace							
Basica	A	Elabora e aggiorna la propria database di clienti	TUTTE					
	I	Quantità di clienti registrati, tipi di dati richiesti						
	A	Mantieni i contatti con i vostri clienti attraverso l'invio di mail, newsletter, offerte speciali, ecc	CGS					
	I	Quantità di e-mail e materiali inviati, Quantità di risposte.						

A	Offre sconti speciali sia ai cliente che ritornano sia a quelli che portano nuovi clienti							
I	% di sconto, quantità di clienti che hanno ricevuto lo sconto							
A	Utilizza testi o immagini forniti e verificate da parte delle aree naturali protette							
I	Quantità di testi, immagini e materiali utilizzati							
A	I vostri materiali promozionali includono informazione riguardo all'area naturale protetta. Non utilizza immagini che possano generare effetti							
I	Quantità e tipo di materiale							
A	Nel materiale promozionale pubblica le zone meno visitate dell'area protetta e i periodi in cui c'è meno affluenza di turisti							
I	Quantità e tipo di materiale							
A	Nella sua impresa appare materiale promozionale realizzati in collaborazione con gli enti pubblici							
I	Quantità e tipo di materiale, numero di enti pubblici coinvolti							
A	Partecipa alle attività di promozione organizzate dalle associazioni turistiche a cui appartiene	CGS						
I	Quantità e tipo di materiale, aggiornamento							

	A	Utilizza segnalazione semplice, chiara e con l'immagine dell'area naturale protetta d'accordo alla normativa stabilita						
	I	Quantità e tipo di informazione offerta, periodicità degli aggiornamenti						
	A	Modifica il materiale promozionale per poter attirare l'attenzione dei clienti più rispettati e consapevoli						
	I	Quantità di materiale modificato						
	A							
	I							
Lavorare insieme ad altri imprenditori turistici all'interno dell'area naturale protetta								
Basica	A	Lei è socio e partecipa attivamente nelle associazioni turistiche e territoriali che si svolgono all'interno dell'area naturale protetta	CGS					
	I	Associazioni a cui egli appartiene, data di adesione, quantità di riunioni						
Basica	A	Appartiene al Forum permanente del Turismo Sostenibile che si svolge all'interno dell'area naturale protetta accreditata dalla CETS	CGS					
	I	Data dell'adesione, numero di riunioni a cui ha partecipato						
	A							
	I							
2. MIGLIORARE IL SUO COMPORTAMENTO AMBIENTALE								
2.1. Risparmiare energia								

Basica		Misure generali						
	A	Realizza monitoraggio dei consumi di energia nella sua impresa.	ISO 14001, CGS					
	I	Consumo annuo						
	A	Utilizza sistemi di cogenerazione o fonti energetiche rinnovabili	CGS					
	I	Quantità di apparecchiature e sistemi, tipo di energia rinnovabile utilizzata.						
	A	Utilizza gas naturale al posto di altre energie non rinnovabili	CGS					
	I	Impianto di gas naturale						
	A	Sostituisce i vecchi elettrodomestici con nuovi che sono energeticamente più efficaci	CGS					
	I	Quantità e tipo di elettrodomestici sostituiti						
	A	Sostituisce i mezzi di trasporto con altri che hanno un minore bisogno energetico. Modifica le attività per ridurre il consumo di energia	CGS					
	I	Mezzi, misure intraprese						
	A							
	I							
Illuminazione								
	A	Sostituisce le lampade ad incandescenza con altre a basso consumo	CGS					

	I	% di lampadine di basso consumo energetico						
	A	Sostituisce tubi fluorescenti di 38 mm di diametro a 26 millimetri	CGS					
	I	% tubi fluorescenti da 26 millimetri rispetto al totale						
	A	Installazione di un sistema di illuminazione automatico	CGS					
	I	% sistema di illuminazione automatico rispetto al totale						
	A	Utilizza luce solare come fonte naturale di energia quando è possibile	CGS					
	I	Orientamento del locale, numero di finestre, ecc.						
	A							
	I							
Riscaldamento, refrigerazione, apparecchi elettrici								
	A	Utilizzo di doppi vetri sia nelle porte sia nelle finestre	CGS					
	I	% di doppi vetri rispetto al totale						
2.2. Risparmio di acqua								
Basica	A	Tiene traccia del consumo di acqua nel suo stabilimento	ISO 14001, CGS					
	I	Consumo annuo						
Basica	A	Protocollo per rilevare e correggere gli errori nel funzionamento degli impianti	CGS					
	I	Numero di incidenti rilevati e risolti						

Basica	A	Installazione dispositivi per risparmiare acqua	CGS					
	I	Quantità dispositivi installati, % rispetto al totale						
	2.3. Riduzione dei rifiuti							
	A	Monitoraggio delle tipologie e quantità di rifiuti	ISO 14001, CGS					
	I	Quantità annua generata						
	A	Utilizzo di contenitori per ogni tipo di rifiuto	ISO 14001, CGS					
	I	Quantità e tipologia di contenitori						
	A	Utilizzo di contenitori riutilizzabili	CGS					
	I	Tipologia del materiale						
	A							
	I							
2.4. Ridurre al minimo l'inquinamento								
Ridurre al minimo l'inquinamento del aria								
	A	Persegue una politica di non fumatori nella vostra impresa	Q					
	I	% degli spazi senza fumo rispetto al totale delle aree						
	A	Esegue la manutenzione preventiva delle apparecchiature che contengono sostanze che danneggiano l'ambiente	CGS					

	I	Quantità di apparecchiature che contengono sostanze che danneggiano l'ambiente, frequenza della manutenzione.						
	A							
	I							
	Ridurre al minimo l'inquinamento dell'acqua							
Basica	A	Utilizza correttamente il sistema di pulizia o questo è collegato direttamente alla rete fognaria comunale	Q, ISO 9001, 14001, CGS					
	I	Sistema di purificazione d'acqua						
Basica	A	Non versare olio usato nel sistema di servizi igienico-sanitari	CGS					
	I	Sistema di stoccaggio e smaltimento dei rifiuti						
	A							
	I							
	Ridurre al minimo l'inquinamento luminoso							
	A	Installazione di temporizzatori e sensori di movimento verso l'esterno						
	I	N° di temporizzatori e sensori						
	2.5. Consumo responsabile							
	A	Acquista prodotti da fornitori certificati con un sistema di qualità o di gestione ambientale	CGS					
	I	Numero di fornitori certificati, % rispetto al totale						

Basica	A	Acquista prodotti ecologici e con marchi di qualità	CGS					
	I	Quantità di prodotti certificati, tipo di certificazione, % rispetto al totale.						
	A							
	I							
	2.6 Certificazione dei sistemi di gestione ambientale							
	A	Possiede qualche certificazione di gestione ambientale	ISO 14001					
	I	Certificazione, tipologia, data						
	A							
	I							
	2.7 Coinvolgere il personale e i clienti nella gestione ambientale							
	A	Offre materiale informativo al vostro personale (acqua, energia, rifiuti, inquinamento, consumo responsabile, ecc)	Tutte					
	I	Numero di materiali, argomenti trattati						
	A	Sviluppa campagne di sensibilizzazione ambientale per il personale	Tutte					
	I	Numero di campagne ed argomenti trattati						
	A							
	I							
3. SUPPORTARE LO SVILUPPO LOCALE E LA CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO								

		3.1. Supportare l'economia locale							
Basica	A	Acquista prodotti locali e lavora con fornitori locali	Q, CGS						
	I	Quantità e tipi di prodotti e fornitori locali, % rispetto al totale							
Basica	A	Offre prodotti tipici del territorio nel suo stabilimento	Q, CGS						
	I	Quantità e tipi di prodotti							
	A	Recluta personale locale per lavorare nella sua impresa	CGS						
	I	% di personale locale che lavora nell'impresa							
	A								
	I								
		3.2. Influenzare il comportamento dei visitatori							
Basica	A	Offre informazione sulle località più sensibili e più popolate dell'area protetta							
	I	Quantità di materiale informativo offerto							
Basica	A	Suggerisce alla vostra clientela visitare le località e i posti più sensibili e popolati							
	I	Quantità di materiale informativo offerto							
	A								
	I								
		3.3. Gestire la proprietà e il proprio stabilimento rispettando l'ambiente locale							

A	La sua impresa si trova in un edificio ristrutturato che rispetta l'architettura tradizionale	Q, CGS						
I	Anno di costruzione, tipologia e materiali utilizzati nel restauro							
A	La sua impresa è stata costruita recentemente però rispetta l'architettura tradizionale	Q, CGS						
I	Tipologia e materiale utilizzato							
A								
I								
3.4. Supportare lo sviluppo sociale								
A	Offre supporto economico a qualche progetto di sviluppo locale, donazione, sponsorizzazione, ecc	CGS						
I	Quantità di progetti locali che supporta							
A	Mette a disposizione l'infrastruttura alle associazioni locali per realizzare attività di volontariato	CGS						
I	Quantità e tipologia delle attività realizzate, quantità di ospiti							
A	Pubblicizza la partecipazione dell'azienda ai progetti e le attività sociali	CGS						
I	Quantità di materiale informativo e promozionale							

A								
I								

Master of Tourism Management 2008-2009

RBL

La Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile

Intervista albergatori Ecolabel

1. Tra i differenti marchi di certificazione eco-sostenibile cosa Vi ha portato alla scelta di Ecolabel?
2. Nel corso degli ultimi anni avete stretto rapporti con il Parco Adamello Brenta per la pianificazione delle Vostre attività? Se sì, come giudicate l'approccio del Parco nei Vostri confronti?
3. Siete a conoscenza dell'adesione del Parco Naturale Adamello Brenta alla CETS? Se sì, avete partecipato ai Forum che il Parco ha organizzato nella fase d'implementazione della Carta?
4. La Vostra clientela abituale è sensibile al tema della sostenibilità? Crede sia economicamente strategico indirizzare lo sviluppo della Sua attività in questa direzione?
5. Il Parco si sta muovendo per implementare la seconda fase della CETS, rivolta al coinvolgimento delle imprese. Quali sono secondo Lei i vantaggi che l'impresa potrebbe ricavare dall'adesione alla CETS?
6. Le chiediamo quali sono le azioni che il Parco sviluppa nei vostri confronti. Quali margini di collaborazione crede siano possibili?

Master of Tourism Management 2008-2009

RBL

La Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile

Intervista albergatori Qualità Parco

1. Siete a conoscenza dell'adesione del Parco Naturale Adamello Brenta alla CETS? Se sì, avete partecipato ai Forum che il Parco ha organizzato nella fase d'implementazione della Carta?
2. Cosa Vi aspettavate nel momento in cui avete scelto di aderire al marchio "Qualità Parco" e quali benefici ne avete tratto?
3. Come giudicate l'approccio del Parco nei Vostri confronti? In che modo siete stati coinvolti nelle attività organizzate dal parco e come vi hanno supportato?
4. La Vostra clientela abituale è sensibile al tema della sostenibilità? Crede sia economicamente strategico indirizzare lo sviluppo della Sua attività in questa direzione?
5. Il Parco si sta muovendo per implementare la seconda fase della CETS, rivolta al coinvolgimento delle imprese. Quali possono essere a Suo parere i vantaggi ed i possibili rischi di una Vostra adesione alla Carta?
6. Quale ruolo ritenete che debba avere il Parco nella fase II della CETS?
7. Ci sono degli eventuali suggerimenti che si sente di poter dare al Parco per facilitare l'implementazione della fase II.

RBL - MTM6

Proyecto para la implementación de la CETS - Fase 2

Entrevista representantes de los parques de España

PERCEPCIÓN

- ¿Cuál es la percepción de la población y las empresas locales de esta certificación? ¿Que tipo de acuerdos se firmaron? ¿Son acuerdos de tipo moral o institucional?
- Siendo ustedes los representantes del parque, ¿cuál es la percepción que tienen del valor de esta certificación?
- En la carta se habla de tener una perspectiva (enfoque) más flexible a la hora de implementar la segunda fase de la Carta, ¿se les ha presentado alguna ocasión en la cual tuvieron que asumir un actitud más flexible?

COMUNICACION Y ACCIONES COMO EMPRESAS

- ¿Cuáles son sus partner y qué tipo de relación se ha creado con las instituciones públicas locales y nacionales?
- ¿Cómo sensibilizaron y motivaron a los diferentes operadores locales para que se adhirieran a la Carta? ¿Cuáles son las ventajas y las oportunidades que le propusieron a los operadores turísticos?
- ¿Cuáles son los reconocimientos individuales que le ofrecen a los operadores que se adhieren a la Carta?

PROS Y CONTRAS

- ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que han encontrado durante la implementación de la segunda fase?

Master of Tourism Management 2008-2009

RBL

La Fase II della Carta Europea del Turismo Sostenibile

DOMANDE PER ENRICO MIORELLI TRENTINO SPA

1. Per quale motivo Trentino SPA ha deciso di partecipare ai forum inerenti alla CETS? Secondo Lei qual è il valore del processo d'implementazione della CETS?
2. A Suo parere, quanto è stata coinvolta Trentino SPA con la CETS? Quale sarebbe il ruolo che Trentino SPA avrebbe nel processo d'implementazione della fase II verso il territorio?
3. Che significato ha e che valore potenziale ha secondo Lei il marchio CETS? Quali strumenti potrebbe utilizzare Trentino SPA per comunicare il marchio CETS?
4. Quale tipo di vantaggio competitivo può apportare la certificazione della fase II della CETS alle imprese ricettive e al territorio?
5. Secondo Lei, il territorio del parco è pronto ad implementare la seconda fase della CETS? Se sì, quale ritiene sia la metodologia ideale? Se no, invece, quali strumenti sono utili alla preparazione all'implementazione?

BIBLIOGRAFIA

- Baron E., Bobel P., CVNPA *Cuyahoga Valley National Park. Owner's Guide*, Brecksville, OHIO, 2005
- Debo J., presentation *Cuyahoga Valley Institute-an experience of program and place*. Brecksville, Ohio, 2007
- Ejarque J., *L'innovazione del Prodotto Turistico*, Four Tourism Srl ©JE4T2009
- Font X., presentazione *Marketing del turismo responsabile: spunti ed esperienze di mercato fra Inghilterra e Italia*.
- Font X., presentazione *The business case for corporate social responsibility in tourism and hospitality* International Centre for Responsible Tourism and Leeds Metropolitan University, 2009.
- M. Franch, C. Sambri, U. Martini, G. Pegan, G. Rizzi, Report del Congresso internazionale *Le tendenze del Marketing* Università Ca' Foscari, Venezia, 2008
- Mancinelli U., *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*. Editore Franco Angeli, 2008
- Martini U., *Management dei Sistemi Territoriali. Gestione e Marketing delle Destinazioni Turistiche*, Collana di Economia e Management *La produzione e l'organizzazione dei viaggi e del turismo* curata da M. Rispoli G. Giappichelli Editore – Torino, 2005
- Miles R. E. , Snow C. C. , Miles G., *Future.org: le capacità organizzative d'innovazione continua e lo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile nell'era di internet*. Sviluppo ed Organizzazione n° 184 , Marzo/Aprile 2001.
- Niccolini F., *L'Azienda Turistica Sostenibile. Prospettive Culturali ed assetti di network* Edizioni EDT, Pisa 2005.
- Niccolini F., *Sfide ambientali ardue e vision condivisa di rete*. Sviluppo ed Organizzazione n° 221 Maggio/Giugno 2007.

- Paul J.(South East Tourism), Neil W. (South West Tourism), John D. (Ramada Plaza), *GTBS – The Experience*

SITOGRAFIA

- www.agenda21.it
- www.banyantree.com
- www.cia.it
- www.eastlochhead.co.uk
- www.europarc.it
- www.facebook.com/felly
- www.federparchi.it
- www.green-business.co.uk
- www.houseforanartlover.co.uk
- www.istat.it
- www.kotlermarketing.com
- www.lohas.com
- www.nps.gov
- www.parcscatalunya.net
- www.parquescomvida.pt
- www.pata.org
- www.pnab.it
- www.qualitaparco.it
- www.responsibletourismawards.com
- www.responsibletravel.com
- www.seabird.org
- www.visitbritain.it
- www.visitscotland.org
- www.wtmwrtd.com
- www.wto.org