



Prodotti tipici e turismo sostenibile
come strumento di sviluppo
del territorio

a cura di

Eloisa Cristiani e Alfredo Massart



Edizioni ETS



www.edizioniets.com

Prodotti tipici e turismo sostenibile
come strumento di sviluppo
del territorio

© Copyright 2008
EDIZIONI ETS
Piazza Carrara, 16-19, I-56126 Pisa
info@edizioniets.com
www.edizioniets.com

Distribuzione

PDE, Via Tevere 34, I-50019 Sesto Fiorentino [Firenze]

ISBN 978-884672300-0

FEDERICO NICCOLINI – SILVIA DEL PRINCIPÉ*

STRATEGIE ORGANIZZATIVE “VISION BASED”
PER LO SVILUPPO RESPONSABILE: IL CASO ASINARA

1. *Il quadro teorico – Proattività, vision e strategie di sviluppo responsabile*

I recenti segnali di crisi planetaria provenienti dal mondo economico e finanziario sono ben poco se paragonati a quelli che da anni provengono dal campo ecologico e in parte anche sociale. Le perdite che hanno registrato indici come il Nasdaq o il Mibtel, sono quasi un'inezia se paragonate a quelle che si riscontrano negli indicatori di biodiversità, di salute climatica, di stress sociale di molte aree del pianeta. Esperti e organizzazioni internazionali (ad esempio, IUCN, UNEP, WWF, 1980, 1991 e 1993) da alcuni decenni registrano, infatti, peggioramenti in numerosi standard di qualità ambientale e sociale del pianeta e cercano attivamente di individuare strategie organiche, da applicare sia a livello globale, sia a livello locale, al fine di offrire risposte soddisfacenti a tali problematiche. Numerosi autori (ad esempio, Senge et al., 2008) avvertono la necessità di cambiamenti radicali nel modo di gestire le organizzazioni e i rapporti che esse instaurano con i cittadini, affinché sia possibile arrivare a un concetto di sviluppo che migliori simultaneamente gli standard di vita ecologici, sociali, economici e culturali della popolazione, in altre parole a uno sviluppo responsabile.

Il cambiamento che gli autori richiedono nella gestione delle organizzazioni è anzitutto un cambiamento di *prospettiva strategica*.

* I paragrafi 1, 2, 3 sono a cura di Federico Niccolini (Università di Macerata). Il paragrafo 4 è a cura di Silvia Del Principe (esperta di pianificazione strategica delle aree marine e insulari). I rimanenti paragrafi sono a cura dei due Autori.

ca. Il progressivo deterioramento dello stato di salute del pianeta è frutto di un atteggiamento manageriale basato su un approccio conflittuale e consumistico nei confronti dell'ambiente, visto come contenitore di risorse sociali, ecologiche e culturali da sfruttare. Tale atteggiamento è stato frequentemente associato ad approcci strategici mono-organizzativi e "short term oriented": strategie adottate da organizzazioni che agivano individualmente e che concentravano i loro maggiori sforzi e aspettative di risultato nel breve o medio periodo. Questi approcci, almeno fino agli anni novanta, portavano nella maggior parte dei casi a successi di mercato. Nel nuovo millennio le evidenze empiriche mostrano che spesso risultano vincenti le organizzazioni che, invece, impongono il loro percorso strategico sulla base di un diverso rapporto con l'ambiente. Le organizzazioni, in particolare quando riescono a collaborare, sono in grado di impostare strategie proattive, capaci di imprimere al sistema organizzativo-ambiente una traiettoria coevolutiva desiderata. Nel caso in cui a collaborare proattivamente siano alcune organizzazioni e alcuni stakeholder che condividono la vision dello sviluppo responsabile (Senge et al., 2008), si viene a creare una rete socio-organizzativa in grado di proiettare il sistema rete-ambiente nella direzione di un miglioramento degli standard di vita non solo economici, ma anche sociali, ecologici e culturali. Tali approcci strategici sono rappresentati da teorie nuove, su cui tuttora esiste una certa confusione terminologica negli assetti definitori. Tra queste teorie quella che alcuni autori (Morgan, 2002: 92-95; Niccolini, 2008: 159 ss.) nominano come "prospettiva dei futuri comuni", sembra poter offrire adeguate risposte anche alle esigenze di sviluppo responsabile.

In quest'ottica proattiva e costruttiva verso l'ambiente nasce l'esigenza di abbandonare anche l'ormai obsoleto concetto di sviluppo sostenibile, per far posto a un'idea di sviluppo che guardi in modo più proattivo e ottimistico verso il futuro. La concezione di sviluppo sostenibile, infatti, in particolare nella definizione internazionalmente accettata della World Commission on Environment and Development (1987) di sviluppo che "soddisfa i bisogni (complessivi) delle generazioni attuali senza compromettere quelli delle generazioni future", oltre ad alcuni pregi (primo tra

¹ Il 24 aprile 1987 la WCED ha ufficialmente definito sostenibile lo sviluppo

tutti il porre come punto di riferimento strategico le generazioni future), presenta alcuni evidenti punti di debolezza e contraddizioni. In particolare, l'obiettivo che si associa al soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future può apparire come limitativo. La definizione parla ufficialmente di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali "without surfacing", cioè senza ledere, senza inaccare, senza arrecare un danno a quelli delle generazioni future. L'intenzione è quindi quella di "non peggiorare la situazione attuale". Le stesse debolezze prospettiche sono manifestate dall'eimologia del termine sostenibile, il quale può ricondurre al concetto di "sopportare o mantenere qualcosa, in modo che non diminuisca". È chiaro che si tratta di un obiettivo "difensivo", per dirla con le parole di Senge (2007: 238-239) una "vision negativa", la quale non può che condurre a una strategia altrettanto difensiva.

È evidente che sia necessaria una concezione di sviluppo più proattiva, che sia, cioè, "capace di soddisfare le esigenze degli stakeholder attuali e che preveda, accresciute, le opportunità per il futuro". Tale prospettiva di sviluppo è definibile come sviluppo responsabile.

Lo sviluppo può definirsi responsabile se è "capace di soddisfare le esigenze ecologiche, sociali, economiche e culturali degli stakeholder attuali e prevedere, accresciute, le opportunità per il futuro"

La domanda essenziale al riguardo è "come sia possibile perseguire tale ottica di sviluppo". Da un lato, il fallimento di alcuni regimi ha decretato l'impossibilità che sia unicamente l'autorità

che permettere "to meet needs of present without surfacing the abilities of future generations to meet theirs".

² Senge definisce una vision come "negativa" quando la domanda a cui risponde non è "cosa vogliamo", ma "cosa vogliamo evitare".

³ In alcuni settori, come quello turistico, si ritrovano elementi di una concezione più proattiva dello sviluppo. La definizione qui proposta presenta, ad esempio, alcune analogie con quella di sviluppo sostenibile formulata nel 1992 dalla World Tourism Organization per il settore di pertinenza.

pubblica a intervenire per determinare il progresso economico, sociale e ambientale. Dall'altro lato, le ormai abbondanti evidenze empiriche sul degrado sociale e ambientale del pianeta e recentemente anche sull'instabilità economica, hanno portato a smentire da tempo quelle teorie liberiste (tra tutti, Friedman, 1970) che ritenevano che i meccanismi di libero mercato conducessero automaticamente a un miglioramento dell'ambiente umano, non solo dal punto di vista economico ma anche dal punto di vista sociale ed ecologico. Per ottenere un cammino di sviluppo responsabile è ritenuto indispensabile che la libertà degli operatori privati sia affiancata, guidata, canalizzata e talvolta regolamentata, dall'azione di organizzazioni che possiedono nella loro missione gli obiettivi di miglioramento sociale, ecologico e culturale dell'ambiente umano (e quindi di sviluppo responsabile, Niccolini, 2008: 177 ss.) e che siano dotate di sufficienti strumenti per perseguirli. È necessaria quindi la presenza di organizzazioni pubbliche, denominabili come "Responsible Development public authority", o più brevemente "RD public authority (RDPA)" che possiedono speciali poteri e strumenti per informare, educare, indirizzare e regolare le attività dei cittadini e delle organizzazioni private verso quegli obiettivi "super partes" di benessere ecologico, sociale ed anche economico, che i privati non riescono spesso né a identificare, né tantomeno a perseguire in modo necessariamente coordinato.

Sulla base delle premesse teoriche esposte, viene qui di seguito formulata l'ipotesi base del presente lavoro, che è quella di andare a verificare che una "RD public authority", nel caso sia dotata di sufficienti risorse e poteri di regolazione, è in grado di individuare un percorso strategico che conduca a simultanei miglioramenti negli aspetti ecologici, economici, culturali e sociali dell'area geografica e per la popolazione su cui tale organizzazione è chiamata a intervenire. In altri termini, almeno da punto di vista strategico, lo sviluppo responsabile non rappresenta una chimera, ma un obiettivo scientificamente perseguibile.

Una "Responsible Development public authority", nel caso sia dotata di sufficienti risorse e poteri, è in grado di individuare un percorso strategico che conduca a simultanei miglioramenti negli aspetti ecologici, economici, culturali e sociali dell'area su cui è chiamata ad intervenire

In questo percorso è centrale e cruciale il ruolo che può svolgere quella variabile che in dottrina è definita come *vision*. Se, infatti, è possibile affermare che la *vision* costituisce sempre più un fattore cruciale per la spiegazione della performance delle organizzazioni private (Collins, Porras, 1991, 1994 e 1996; Senge, 2007), ciò è ancor più vero per quelle organizzazioni pubbliche che sono impegnate nell'ardua sfida dello sviluppo responsabile (Niccolini, 2007 e 2008).

Per comprendere appieno cosa sia la *vision* è essenziale analizzarne l'anatomia, andando a esaminare i suoi componenti fondamentali. Al riguardo, Collins e Porras (1991 e 1996) individuano a un primo livello due componenti principali della *vision*: un'*ideologia di base (core ideology)*, a sua volta suddivisa in *core values* e *core purposes*, e una *previsione del futuro (envisioned future)*.

I "core values" sono dei valori fondamentali, spesso espressi in forma di principi essenziali. I "core purposes" rappresentano la ragion d'essere, il motivo di esistenza dell'organizzazione (Collins, 2000: 6). I core purposes riconducono, cioè, alla finalità stessa dell'organizzazione. Al riguardo, Senge afferma che "la visione reale non può essere compresa separatamente dall'idea della finalità" (Senge, 1992: 170). La finalità è simile all'orientamento, alla direttrice generale; la visione è una destinazione specifica. Una *vision* senza un sottostante senso di finalità è semplicemente una buona idea (Senge, 1992: 170-171). Come in seguito sarà più dettagliatamente descritto, per le "RD public authority" la finalità generale è chiaramente individuata in un sistema di finalità specifiche tra loro sinergiche, le quali riconducono allo stesso concetto di sviluppo responsabile, applicabile alla popolazione e all'area di cui sono direttamente responsabili e, secondo una concezione olistica, anche all'intero pianeta.

L'*envisioned future* comprende due parti: degli *obiettivi audaci*, di lungo o lunghissimo periodo (il quale può arrivare al decennio, al trentennio e in alcuni casi anche oltre) e delle *vive descrizioni* degli stessi (Collins, Porras, 1996: 66-73). Per avere una reale *vision* è essenziale che gli obiettivi siano *audaci*, o meglio che visualizzino uno "stato desiderato delle cose, che al momento non esiste e che verificandosi cambierebbe notevolmente la realtà esistente" (Niccolini, 2007: 46).

Il concetto di vision si associa alla prospettiva proattiva e concettiva dei "futuri comuni". Nel momento in cui la vision diviene il riferimento cardine dell'agire organizzativo e ne permea la vita quotidiana, può fungere da fattore guida per spingere le organizzazioni che la condividono a concretare un ambiente e un futuro migliore. Nelle organizzazioni in cui ciò avviene si ritiene inopportuno parlare di "organization with a vision" e si reputa più idoneo l'appellativo di "visionary organization" (Ölçer, 2007: 233). Le "RD public authority", nel momento in cui riescono ad ancorare, o ancor meglio, a far trainare la loro strategia da una vision che sia intrisa della finalità e dei valori dello sviluppo responsabile, hanno delle concrete possibilità di produrre scenari futuri coerenti a tali valori e finalità (envisioned future) e trainare l'intera collettività verso tali ambiziosi e audaci traguardi.

La vision condivisa può costituire la "key to success" per guidare le RDPA verso traguardi di sviluppo responsabile

Per ottenere ciò occorre che la vision, e quindi la strategia che da essa viene trainata, sia il più possibile condivisa (Niccolini, 2007) e che nasca attraverso un processo bottom-up di ascolto e raccolta di idee, di micro-visioni positive da parte di chi vive e veramente sogna un futuro diverso per il proprio territorio.

Per ottenere una strategia "Responsible Development oriented" è essenziale che la RDPA imponi il percorso strategico in modo tale da raccogliere e accogliere un insieme rappresentativo delle micro-vision positive delle persone che vivono o fruiscono il territorio. Tale processo di scoperta della vision bottom-up, se ben strutturato e indirizzato, una volta ricondotto all'unità, può dar consistenza e animare le finalità e i valori dello sviluppo responsabile, di per sé astratti e generici.

2. *Il Case study: Il futuro dell'Isola dell'Asinara*

Un esempio di approccio strategico proattivo orientato all'identificazione di un percorso capace di stimolare contemporanei mi-

glioramenti delle condizioni di vita economiche, sociali, ambientali e culturali di una determinata collettività, in altri termini un approccio orientato allo sviluppo responsabile, è stato sperimentato dall'ente pubblico deputato alla gestione dell'Area Protetta dell'Isola dell'Asinara (comprensiva di una parte terrestre e di una marina). La legge⁴ conferisce, infatti, a tale ente pubblico delle finalità e sufficienti poteri per pianificare uno sviluppo capace di soddisfare le esigenze ecologiche, sociali, economiche e culturali degli stakeholder attuali e prevedere, accresciute, le opportunità per il futuro. In virtù di tali finalità e poteri tale ente sarà denominato "Asinara Responsible Development Public Authority"⁵ (o più brevemente ARDPA). Come osservato nel quadro teorico, il successo in tale difficile sfida dipende anzitutto dall'approccio strategico e dal processo di envisioning che l'ente è in grado di attuare.

2.1 *Descrizione*

L'Isola dell'Asinara, situata a nord della Sardegna occidentale, racchiude un patrimonio unico nel suo genere, in particolare per le caratteristiche ecologiche e culturali, ritenuto di elevato valore non solo per l'area in cui si trova inserito, ma per l'intero bacino Mediterraneo.

L'unicità è diretta conseguenza delle scelte politico-amministrative effettuate in passato che hanno visto l'Isola ospitare una stazione sanitaria prima, un campo di prigionia durante la prima guerra mondiale, fino ad arrivare al così detto supercarcere, determinando quindi un percorso di sviluppo completamente diverso da quanto contemporaneamente avveniva nelle altre località costiere del Mediterraneo. Nonostante la presenza dell'uomo e l'intensità delle attività esercitate sull'Isola, l'Asinara è riuscita a conservare fino ai nostri giorni una rara combinazione di risorse

⁴ Si fa riferimento in particolare alla Legge Quadro sulle Aree Protette e ai Decreti istitutivi dell'Area Marina Protetta denominata "Isola dell'Asinara", del Parco Nazionale dell'Asinara e dell'Ente Parco.

⁵ Ufficialmente tale organizzazione pubblica è denominata "Ente Autonomo del Parco Nazionale dell'Asinara".

naturali, culturali e paesaggistiche, rendendo unico il "fascino" di questa terra, che nell'immaginario collettivo si presenta ancora come selvaggia e incontaminata. Nel 2002, l'Istituzione dell'Area Protetta e della RDPA, espressione di un comune desiderio di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio dell'Asinara, ha comportato un cambiamento della "destinazione di uso" ed ha lasciato intravedere le possibilità di farne un'attrattiva turistica, rilevante anche ai fini dello sviluppo dell'area limitrofa (così detta Area Vasta del Golfo dell'Asinara).

All'interno di questo contesto l'Asinara RD public authority ha, infatti, le potenzialità per conciliare le istanze ambientali e quelle di sviluppo socio-economico della comunità locale e per ricercare reciproche sinergie tra le stesse, attraverso strategie mirate ad annullare la distanza che intercorre tra politiche di conservazione e finalità di sviluppo economico e sociale dell'area di competenza.

3. Metodologia adottata

Coerentemente con quanto evidenziato nel quadro tecnico, l'Asinara RD public authority ha impostato un percorso di pianificazione strategica orientata a ricercare una stretta relazione con i "core purposes", ovvero le finalità istituzionali, che gli sono state affidate. L'analisi delle linee guida internazionali per le istituzioni aventi natura analoga alla RD public authority mostra, infatti, che di norma strategie lungimiranti costruite su un fermo orientamento alle finalità istituzionali riescono a innescare circoli virtuosi tra obiettivi di miglioramento degli indicatori ecologici, sociali, economici e culturali e, quindi, percorsi di sviluppo responsabile. Tale quadro è ribadito dalle leggi italiane.

Per l'Asinara RD public authority, il quadro di finalità da perseguire è nitido e ben definito. I maggiori riferimenti per la pianificazione strategica delle organizzazioni aventi natura simile all'ARDDPA (le aree protette)⁵, individuano limpidamente il fine e le finalità in base a cui agire.

Tra queste finalità esiste un rapporto gerarchico, una scala di priorità che di per sé stessa costituisce un utile riferimento nel processo strategico. Il fine ultimo, ovvero la finalità sovra-ordinata, verso la quale deve pretendere la gestione dell'ARDDPA è la *conservazione* delle risorse naturali e culturali del territorio, a beneficio della popolazione attuale e delle generazioni future. Tale finalità sovra-ordinata può essere definita come "*primary core purpose*". Alla conservazione succede l'educazione (o meglio l'educazione della collettività locale allo stesso primary core purpose), quindi l'attività di ricerca scientifica: successivamente troviamo l'offerta di opportunità turistiche per la fruizione delle risorse locali di tipo compatibile con il fine predetto e l'incentivazione dello sviluppo economico e sociale delle comunità locali nel rispetto dell'identità e delle peculiarità del territorio.

Da sottolineare come la seconda e la terza finalità siano considerate strettamente funzionali al raggiungimento del primary core purpose conservazione. In altri termini, per conservare è sicuramente necessario "educare a conservare" e studiare ciò che si ha intenzione di conservare.

Importante al riguardo il ruolo assegnato alla seconda di tali finalità istituzionali. La Comunità Scientifica Internazionale ha, infatti, sottolineato con una certa forza e chiarezza come negli ultimi anni le aree protette abbiano sperimentato un processo di *re-orientationing* e di arricchimento del primary core purpose, attraverso il quale l'educazione è divenuta parte integrante dello stesso primary core purpose. Nessuna risorsa, neppure se fosse difesa con i più sofisticati mezzi militari, potrà essere consegnata in eredità alle generazioni future se la collettività non è consapevole e convinta che la sua conservazione sia giusta. Sol tanto nel momento in cui tutte le parti interessate (imprenditori, turisti e la stessa collettività) saranno a conoscenza del valore di una risorsa saranno portati ad apprezzarla, ad amarla fino a difenderla e a conservarla. Tale orientamento emerge anche da quello che la comunità scientifica ritiene il più importante documento di pianificazione strategica redatto a livello mondiale nelle aree protette

⁵ A livello internazionale si fa riferimento alle linee guida dell'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura, a livello nazionale alla Legge Quadro

sulle Aree Protette e allo stesso Decreto Istitutivo dell'area protetta.

nell'ultimo decennio (US Department of Interior - National Park Service - Advisory Board, 2001).

La scelta di una destinazione prevalentemente educativa risulta ulteriormente rafforzata dalla *benchmark analysis* effettuata sulle RDPA che agiscono in contesti che presentano caratteristiche vicine a quelle dell'area di competenza dell'ARDPA di studio, da cui emergono chiare indicazioni, anche operative, per destinare queste località prioritariamente all'educazione ambientale. Emblematico il caso di una realtà assimilabile all'Isola dell'Asinara (per la contemporanea presenza di ambienti insulari, costieri e marini e per l'isolamento dovuto alla precedente gestione militare/carceraria dell'isola), *Channel Islands*, la cui destinazione è prioritariamente orientata all'educazione e alla conservazione. Ne discende che la ricerca avviene in forme altamente comparibili con il mantenimento di quei caratteri naturalistici originari che rendono unica l'area.

Entrando nello specifico delle tecniche adottate, la ricerca si è avvalsa di un mix di tecniche a carattere qualitativo e quantitativo, facendo leva su una lunga fase di attività di "ricerca intervento" nella redazione dello strumento di pianificazione strategica che l'ARDPA utilizza per dotarsi di una vision e di un sistema di obiettivi coerente alle proprie finalità di sviluppo responsabile. Il legislatore italiano nomina tale strumento Piano Pluriennale Economico e Sociale (PPES)⁷.

Rilevante la prospettiva temporale assegnata al processo di pianificazione strategica. Pur essendo l'orizzonte temporale dello strumento ufficiale confinato a quattro anni, è stato possibile orientare le analisi e le ricerche su un orizzonte ben più ampio (almeno trentennale). Tale scelta è stata operata anche in sede di

⁷ Concretamente gli scriventi hanno partecipato, in qualità di Coordinatore Scientifico (Federico Niccolini) e di assistente al coordinamento (Silvia Del Principe) al processo di redazione del Piano Pluriennale Economico Sociale. Il Gruppo di lavoro era composto da altri esperti di materie socio-economiche, in particolare da un urbanista e paesaggista, con funzione di co-coordinatore (Massimo Sargolini), un sociologo (Ornella Porcu), tre economisti (Elisabetta Addis, Gianfranco Arzeni, Dimitri Paolini), un esperto di gestione di aree protette (Daniela Marzo), uno statistico (Giuseppe De Mauro), e altri soggetti incaricati della cura dei rapporti istituzionali (Francesco Morandi), della raccolta e organizzazione dei dati e del raccordo con gli altri strumenti di pianificazione esistenti sul territorio (Società Demos).

redazione del PPES, essendo tale strumento il primo di cui l'Ente si dotava ufficialmente.

Il processo di pianificazione strategica si è mosso da un'analisi ambientale finalizzata alla raccolta, elaborazione critica e formalizzazione di uno specifico quadro organico di conoscenze culturali, sociali ed economiche che devono essere prese in considerazione nelle decisioni dagli individui appartenenti alle organizzazioni (Duncan, 1972), in particolare l'ARDPA, impegnate nella gestione dell'Isola dell'Asinara. Più precisamente il PPES ha il compito di portare alla luce quei fattori culturali, sociali ed economici che sono in grado di *influenzare* e allo stesso tempo di *essere influenzati* dall'Area Protetta.

Al riguardo, per vagliare il suddetto *ambito di influenza* è stato utilizzato un criterio geografico, ritenendo che il fattore vicinanza sia quello più suscettibile di *influenzare* il percorso di sviluppo di una determinata area. È stato, pertanto, scelto come *campo di analisi* il contesto territoriale posto ai confini dell'area di competenza dell'ARDPA. A questo scopo si è fatto riferimento all'*Area Vasta* prospiciente sul Golfo dell'Asinara, la quale comprende, oltre all'intero territorio dell'Isola, anche la restante parte del comune di Porto Torres e i comuni contigui di Sinnino, Sassari, Alghero, Sorso, Sennori e Castelsardo. L'*Area Vasta* rappresenta, infatti, un sistema complesso di unità che stabiliscono fra loro e con il territorio oggetto di studio una fitta rete di relazioni di influenza reciproca.

Attraverso tale criterio si è "focalizzata la lente di ingrandimento" della ricerca su quei fenomeni che emergono nelle immediate vicinanze dell'Isola dell'Asinara, ben consci di tralasciare alcuni elementi geograficamente dispersi che possono avere influenze notevoli. Tale scelta, però, pur presentando il difetto di escludere alcuni elementi di conoscenza preziosi, è quella che presenta – all'interno del ventaglio di alternative esportibili – il miglior rapporto tra risultati ottenibili e risorse impiegate e l'unità ca realisticamente praticabile nelle scadenze temporali della ricerca. Questa scelta ha altresì il pregio di cogliere quelli che sono i caratteri distintivi del territorio, in modo tale da fornire anzitutto un quadro descrittivo dello stato attuale dei principali fenomeni culturali, sociali ed economici.

Per quanto riguarda l'*oggetto* della ricerca, l'attenzione si è

soffermata su quegli aspetti che maggiormente possono incidere sul percorso di sviluppo responsabile dell'area. Si tratta di caratteristiche organizzative dell'ARDDPA, e di altri aspetti di tipo demografico, economico e imprenditoriale, senza ovviamente trascurare le dinamiche cognitive e culturali, con particolare riferimento alle conoscenze individuali, alle innuizioni, alle percezioni, alle aspettative, alle idee e ai "sogni" di chi vive ogni giorno a stretto contatto con la realtà che si intende conoscere. Attraverso questa tecnica si è cercato di "tradurre" le visioni dei singoli in una visione condivisa" (Senge, 2007: 11). L'oggetto della ricerca rappresenta, cioè, un *mix* di ingredienti che appartengono alle differenti sfere del sapere. Da un lato, abbiamo la conoscenza scientifico-razionale, e dall'altro abbiamo la conoscenza implicita locale diffusa che nasce dall'esperienza di vita di tutti i giorni. Poiché dunque la conoscenza è intesa in maniera sistemica (Senge 2007: 13), l'oggetto della ricerca è proprio volto a comprendere il ruolo, le attese e gli effetti dei principali interlocutori (cittadini, imprenditori e turisti) nel sistema in cui si trovano a interagire.

Essendosi lo studio avvalso anche della tecnica della "ricerca intervento", si precisa che il *campo di intervento* delle linee strategiche coincide invece solo in parte con il campo di analisi. Gli interventi, infatti, riguardano in via prevalente, ma non esclusiva, l'area compresa nel binomio "isola dell'Asinara - Area Marina Protetta". Il concetto spaziale di intervento è, quindi, concentrato, ma non rigidamente delimitato, dai confini geografici. L'Asinara e il tratto di mare circostante rappresentano, dunque, l'*area obiettivo* di intervento ben precisa, ma i confini dell'azione sono più flessibili, poiché gli effetti sociali, economici e culturali degli interventi devono avere un orizzonte più ampio.

Facendo, poi, riferimento alla *raccolta dei dati sul campo*, l'indagine si è avvalsa di un procedimento di programmazione ex ante, incentrato sulle "interviste", volte a rilevare informazioni da alcune "Key categories" di soggetti individuati in funzione della loro conoscenza dell'area e delle dinamiche oggetto di studio e dell'influenza della loro attività o personalità nel territorio, strutturando campioni rappresentativi delle popolazioni di interesse per i fenomeni osservati. Lo strumento usato in via privilegiata è il questionario da somministrare agli intervistati.

Nello specifico sono state pianificare e sviluppare tre diverse categorie di indagine per la raccolta delle informazioni, individuando le tre "key categories" di intervistati in testimoni privilegiati, visitatori e operatori economici locali.

3.1 *I key informants*

Particolare attenzione è stata dedicata alle interviste qualitative rivolte ai testimoni privilegiati del territorio. Tale metodologia di indagine, definibile anche *benchmark stakeholder analysis* o *key informants analysis*, consiste nella somministrazione di interviste in profondità a un campione di persone scelte e selezionate in funzione sia della loro conoscenza del territorio e della comunità locale, sia in base alle attività che hanno svolto in passato e agli interessi che continuano a coltivare, quando sono particolarmente meritori agli occhi della collettività. Data, inoltre, la loro particolare "sensibilità", si ritiene che dalle loro interviste possano essere rilevare quelle dinamiche e tendenze socio-culturali e quelle idee, indispensabili per individuare visioni positive, utili per orientarsi nel formalizzare la visione complessiva. La *key informants analysis* è una metodologia di indagine di carattere prevalentemente qualitativo, volta ad investigare particolari aspetti di realtà complesse che difficilmente possono essere individuati attraverso ricerche di tipo esclusivamente quantitativo, ma che risultano essere indispensabili nel processo di envisioning⁸. Attraverso i racconti dei *key informants* si vuole andare ad indagare la comunità locale, tra le problematiche attuali e le attese per il futuro, andando così ad arricchire il quadro descrittivo socio-culturale di idee ed anche di quei "grandi micro-sogni" locali, indispensabili per identificare una *vision* condivisa e pertanto foriera di un reale benessere per il territorio ed i suoi abitanti. La selezione effettuata in occasione di questo studio, rispettando i criteri sopra descritti, ha condotto all'individuazione di 19 informatori, profondi conoscitori del

⁸ La tecnica della *benchmark stakeholder analysis* è, infatti, alla base di numerosi documenti di pianificazione strategica delle aree protette, a cominciare dai *Rehinking National Parks for the 21st Century* (National Park Service Advisory Board, 2001).

contesto locale in cui sono nati e in cui operano da lungo tempo, i quali si sono distinti per particolari meriti o interessi o che per il percorso personale e professionale sono detentori di un importante bagaglio di conoscenze ed informazioni sull'Isola. Siamo di fronte cioè a soggetti tendenzialmente obiettivi che seppur coinvolti da un punto di vista culturale e sociale rispetto all'Asinara ed all'Area Vasta, non hanno specifici interessi economici personali nell'ambito di intervento del PPES.

Per la conduzione di queste interviste in profondità si è provveduto alla costruzione di una traccia di intervista qualitativa, di cui si riportano alcune tra le domande più significative.

Box 1: Key informants analysis. Alcune domande significative

- Potrebbe individuare, nell'Area Vasta del Golfo dell'Asinara, i principali punti di forza e le principali criticità per quanto attiene l'economia, la situazione sociale e quella ambientale?
 - Pensi all'Asinara ed al territorio in cui lei vive tra venti anni e ci dica per favore:
 - a) quale potrebbe essere il peggior degli scenari che si potrebbe concretizzare?
 - b) pensando invece ad un lieto fine, come immagina il parco e il contesto territoriale tra 20 anni?

Significativa la domanda che prevede la possibilità per l'intervistato di immaginare due distinti scenari, uno positivo ed uno negativo, che ritraggono l'Isola e il territorio limitrofo tra diversi anni: dall'interpretazione delle risposte sarà possibile cogliere le 'micro-*visioni*' attualmente diffuse rispetto all'utilizzo ed alla potenzialità dell'Isola.

3.2 I key sectors imprenditoriali ed i key segments turistici

Due ulteriori importanti segmenti ambientali investigati attraverso la c.d. field analysis sono stati quello imprenditoriale e quello turistico. All'interno di tali ampie sfere, le indagini hanno privilegiato quelle fonti che permettevano di ottenere il miglior

rapporto tra l'utilità dei risultati che presumibilmente se ne sarebbero potuti trarre e il costo della loro raccolta ed elaborazione, individuando così dei key sectors imprenditoriali e dei key segments turistici.

Per quanto riguarda la sfera imprenditoriale sono state individuate alcune attività ritenute di maggior interesse per l'investigazione in questo particolare momento storico di vita iniziale dell'ARDDPA. Si tratta di aziende che si trovano ad operare direttamente all'interno dei confini dell'area di competenza dell'ARDDPA e che, quindi, sono fortemente influenzate dall'esistenza dell'Area Protetta. In taluni casi, la stessa nascita di tali attività imprenditoriali ha avuto origine dalle opportunità scaturite dall'istituzione dell'Area Protetta.

Le "aziende sensibili" individuate sono state divise in tre principali categorie:

- Pescatori
- Aziende fornitrici di servizi turistici "a mare" (scuole sub, noleggio imbarcazioni, traffico passeggeri)
- Aziende fornitrici di "servizi a terra" (securzioni, servizi turistici tout court e informazioni)

Le ultime due categorie di operatori economici raggruppano aziende con le quali coloro che fruiscono dell'Area Protetta (i turisti) hanno un contatto diretto e prolungato nella giornata.

In generale tutti gli imprenditori selezionati, tra le categorie sopra menzionate, hanno rapporti con l'ARDDPA, perché svolgono attività all'interno dell'Area Protetta in convenzione con la stessa ARDDPA (è il caso degli operatori turistici nei diversi settori) o per l'influenza che la tutela ambientale può produrre sulla loro specifica attività (è il caso dei pescatori). Accanto alle informazioni provenienti dagli imprenditori operanti all'interno del territorio dell'Area Protetta è apparso utile integrare l'analisi con un'indagine su un ristretto campione di imprese operanti nel settore ricettivo (albergatori) e paraciclovista (ristoratori) nei due comuni costieri maggiormente interessati dall'interazione con l'ARDDPA, Stintino e Porto Torres.

Attraverso la lettura delle informazioni raccolte con tali interviste, i *decision maker* vengono a disporre di informazioni critiche, quali il grado di conoscenza dell'Isola dell'Asinara, la

percezione della sua utilità collettiva e la diffusione della vision dello sviluppo responsabile tra gli imprenditori locali. L'ARDPA potrà così individuare i margini di intervento per agire su alcuni punti nevralgici, quali, ad esempio, le politiche di informazione e di sensibilizzazione ambientale rivolte agli operatori economici, oppure le forme di partnership incentivabili.

Per quanto riguarda il particolarissimo comparto della pesca, più che la rilevanza in termini economici del settore è importante comprendere quali relazioni legano la pesca alle finalità dell'ARDPA e quali sono i margini per eventuali collaborazioni e azioni congiunte (nell'attività di sorveglianza, per esempio). I questionari proposti, pertanto, mirano soprattutto a conoscere e misurare la sensibilità dei pescatori nei confronti delle tematiche ambientali e dell'Area Protetta, e cercano anche di indagare quali potrebbero essere gli sviluppi futuri della pesca, andando a valutare l'eventuale necessità e/o opportunità di potenziamento del processo già in atto di conversione di alcune imprese di pescatori in attività più redditizie ed eco-compatibili, quali, ad esempio, la pesca-turismo.

Box 2: Key sectors imprenditoriali. Alcune domande significative

- Potrebbe indicarmi sinteticamente quali sono, secondo lei, i maggiori problemi economici e sociali di cui soffre l'Area Vasta del Golfo dell'Asinara?
- Quali suggerimenti ritiene di dare per migliorare la gestione di questa zona?
- Può indicarmi con quali delle seguenti organizzazioni collabora più frequentemente e dove sono localizzate
- Rispetto alla seguente affermazione:
"un parco naturale è un bene per le generazioni future"
lei si ritiene:
a) pienamente concorde, b) molto concorde, c) abbastanza concorde, d) abbastanza in disaccordo, e) molto in disaccordo, f) completamente in disaccordo

- A seguito dell'istituzione di un parco naturale nella vicina Corsica alcuni comuni delle aree limitrofe hanno fatto richiesta per far parte del Parco, pur sapendo che non avrebbero ricevuto finanziamenti aggiuntivi. Secondo lei quali possono essere le ragioni di tale scelta?: a) più turisti in bassa stagione, b) turisti "più desiderabili" (più educati e rispettosi dell'ambiente), c) garantire un futuro ai giovani, d) ambiente più sano e pulito, e) altro

Per le aziende di servizi la popolazione statistica di riferimento è costituita dall'insieme delle imprese operanti in regime di convenzione con l'ARDPA. Delle 37 aziende convenzionate 9 operano a terra per servizi di trasporto, escursioni e informazioni turistiche, 24 forniscono servizi vari in mare (trasporto, charter a vela, diving, servizio boe) e 4 sono pescatori che offrono servizi di pescaturismo. Le imprese di pesca artigianale sono, invece, 33 a Porto Torres e 27 a Stintino. Le aziende alberghiere operanti nei due comuni, infine, sono 19.

Per la composizione ragionata del campione di operatori da intervistare è stata ritenuta prioritaria la presenza di almeno il 50% delle aziende operanti nel territorio dell'Asinara, in quote rappresentative dei vari settori di attività. Tenendo conto della consistenza numerica degli altri Key Sector individuati e del grado di omogeneità delle caratteristiche di settore, per quanto riguarda la pesca ci si è concentrati su un campione ristretto di operatori della flotta di Porto Torres (target: 10%), mentre per gli operatori del settore ricettivo e paraciclistivo è stato individuato un sottocampione stratificato sia per settore di attività, che per comune di riferimento.

Tabella 1 – Aziende e relativo campionamento

	Popolazione statistica	% Campionam.	Totale Interviste
Pescatori	33	12%	4
Servizi in mare	28	54%	15
Servizi a terra	9	67%	6
Az. Ricettive	19	32%	6

Come per la sfera economico-imprenditoriale, anche per il turismo, le indagini sul campo sono state focalizzate su alcuni target ritenuti di maggior interesse in relazione al rapporto tra il valore delle conoscenze ottenibili, da un lato, e le risorse impiegate, dall'altro lato. Sono stati così scelti i segmenti dei turisti aeroportuali e dei turisti che si accingevano a compiere una visita sull'Isola dell'Asinara.

La scelta di inserire i turisti aeroportuali si deve ad alcune considerazioni: la domanda crescente di forme di turismo "ambientale", di cui le aree protette come l'Asinara rappresentano la principale tipologia di destinazione, da parte di visitatori stranieri, maggiormente sensibili all'elemento ambientale e alla vacanza pluriinquinazionale e l'aumento dei flussi turistici per la Sardegna in ingresso per l'aeroporto di Alghero Fertilia (una porta d'accesso naturale per l'Asinara), dovuta soprattutto allo sviluppo di numerosi collegamenti aerei internazionali low cost da e per alcune delle principali aree metropolitane dell'Europa settentrionale ed occidentale.

Proprio questa nuova popolazione turistica, in forte crescita e rappresentativa di bacini di domanda potenzialmente quasi illimitati, è stata individuata come principale segmento di studio per la raccolta delle informazioni relative allo sviluppo di nuove forme di turismo responsabile. E, al riguardo, fondamentale investigate le aspettative, le preferenze e le idee di nuove nicchie di turisti capaci di apprezzare (e premiare in termini di mark-up sul prezzo e di fidelizzazione) le caratteristiche di unicità dell'Isola dell'Asinara e, in generale, di comportarsi in modo più rispettoso nei confronti dell'ambiente e dell'identità locale. Le indagini sono state rivolte, cioè, a quei soggetti che potevano apportare idee nuove e rispetto al passato, a coloro che potevano offrire spunti di riflessione per costruire una vision che rappresentasse un profondo cambiamento di mentalità, per dirla con le parole di Senge (2007: 14) una "metanoia", rispetto ai modelli turistici attuali.

Lo strumento di rilevazione è un questionario in gran parte strutturato (le alternative di risposta sono precodificate ex-ante) da condurre con il metodo dell'intervista faccia a faccia da parte dei rilevatori (questionario somministrato). Il disegno di campionamento selezionato è stato quello casuale semplice per quan-

to riguarda la rilevazione rivolta ai fruitori dell'Area Protetta mentre casuale pre-stratificato (sulla base dei dati di movimento con le principali destinazioni internazionali del vettore low cost Ryanair) per l'indagine condotta sui turisti aeroportuali.

Box 3. Key sectors turistici. Alcune domande significative

- Potrebbe esprimere un giudizio sulla possibilità di praticare attività sportive a contatto con la natura nella località in cui soggiorna? (1=pessimo; 2=insufficiente; 3=sufficiente; 4=buono; 5=ottimo)
- Ha visitato qualcuna di queste aree protette? (Elenco e cartina), Sapeva della loro esistenza? Se tornerà in Sardegna, quale di queste vorrebbe visitare?
- In tutto il mondo sta aumentando il numero delle aree protette, lei che cosa si attende da un'area protetta, in particolare da una localizzata in un'isola come l'Asinara? (massimo 3 risposte): a) natura e ambiente incontaminati; b) maggior possibilità di vedere animali rari; c) bellezza e tranquillità dei luoghi; d) possibilità di conoscere la storia dei luoghi; e) personale competente e cartelloni che spieghino l'area e la tipologia di flora e fauna presente; f) possibilità di fare sport rispettosi dell'ambiente (immersioni, snorkeling, vela, escursionismo a piedi o in bici...); g) attività di ricerca scientifica ed educazione ambientale; strutture ricettive e ristoranti; possibilità di vedere e praticare attività tradizionali (pesca, allevamento, artigianato, gastronomia, ecc.); altro (specificare:.....)
- Se la scuola di suo figlio proponesse ai genitori degli alunni di fare una settimana blu in Sardegna, nel parco dell'Asinara, farebbe partecipare suo figlio?
- Se lei dovesse vincere una vacanza in una delle seguenti località, quale sceglierebbe? a) Rimini; b) Ustica; c) Nizza; d) Isola di Montecristo; e) Ibiza; f) Porto Cervo; g) Lavezzi (Corsica)

Complessivamente sono state effettuate 90 interviste ai visitatori dell'Asinara a bordo del traghetto che trasporta i turisti da Porto Torres all'Asinara e 379 interviste nell'area partenze dell'aeroporto di Alghero-Fertilia ai turisti stranieri.

Il riepilogo delle interviste realizzate è quello risultante dalla tabella 2.

Tabella 2 – interviste ai turisti, divise per segmenti

Turisti aeroportuali	379
Turisti in visita all'Asinara	90
Totale	469

Attraverso la metodologia esposta è stato possibile sondare e vagliare le micro-vision della comunità interessata dall'azione dell'ARDDPA. La metodologia adottata risalta, quindi, lo scopo della ricerca: quello di capire quanto alcuni valori (core values), quelli dello sviluppo responsabile, sono condivisi e diffusi tra gli intervistati, in quale misura essi conoscono e condividono le finalità dell'Asinara RD Public Authority (core purposes), quale futuro immaginano per l'Asinara (envisioned future).

4. Risultati dell'analisi

L'indagine socioeconomica ha così offerto le informazioni necessarie per individuare la vision di sistema intorno alla quale costruire il percorso strategico di lungo periodo dell'Asinara, ovvero lo strumento attraverso cui l'Area Protetta potrà indirizzare la comunità verso un modello di sviluppo responsabile, che contribuisca al miglioramento dei parametri ambientali, della qualità della vita della comunità, delle performance delle attività imprenditoriali, della qualità dell'esperienza turistica dei visitatori.

Dai risultati dello studio sono emersi diversi fattori di criticità, in particolare una scarsa conoscenza delle finalità dell'Area Protetta ed una diffusione non capillare di taluni valori e principi dello sviluppo responsabile, soprattutto tra alcune categorie di operatori economici. Per contro, risultati incoraggianti derivano dall'analisi dei desideri e delle aspettative degli intervistati, la quale ha portato alla ricostruzione di un futuro ideale dell'Isola

auspicato a livello locale ed alla constatazione che nel cammino che conduce alla realizzazione di questo scenario ideale l'ARDDPA riveste un ruolo centrale ed essenziale.

4.1 La macrocultura

L'analisi socio-culturale, servitasi principalmente delle testimonianze dei rappresentanti privilegiati della comunità locale (Key informants e stakeholder), ha evidenziato una scarsa conoscenza del ruolo dell'Area Protetta da parte di alcuni amministratori del luogo, ma anche la presenza di un gruppo di sostenitori dell'Area Protetta che ne hanno riconosciuto le effettive potenzialità, nell'operare nel lungo periodo.

Dai risultati dell'analisi si legge, infatti, un diffuso sentimento di "delusione" nei confronti dell'Area Protetta, determinato in buona parte dalla mancata corrispondenza tra i risultati finora ottenuti e le attese create in questi anni, spesso eterogenee e sproporzionate. Tali eccessive aspettative dimostrano come la collettività non abbia colto la valenza dell'Area Protetta, di cui non sembra conoscere le funzioni, le finalità ed i limiti.

Agli intervistati è stato chiesto di evidenziare gli effetti economici e sociali, positivi e negativi, registrati sul territorio dell'Area Vasta in seguito all'istituzione dell'Area Protetta dell'Asinara: nelle loro risposte essi si sono spesso concentrati sui risvolti economici, affermando che non sono stati all'altezza delle aspettative, poiché non si è verificata la tanto attesa ricaduta economica, il che ha favorito il diffondersi di un senso di delusione e diffidenza nei confronti dell'Area Protetta. Allo stesso modo, quando è stato chiesto di spiegare le modalità attraverso le quali l'Area Protetta potrebbe contribuire al miglioramento della situazione locale in futuro, l'attenzione degli intervistati sembra essersi focalizzata spesso sul ruolo che l'Area Protetta potrebbe esercitare come fattore di attrazione turistica e traino per l'economia locale, facendo passare in secondo piano il ruolo prioritario che le aree protette rivestono in termini di conservazione, ricerca scientifica, educazione ambientale, sensibilizzazione e stimolo sulla collettività (sulla comunità residente, sugli operatori economici e in parte anche sugli amministratori locali) per un miglioramento del benessere di lungo periodo.

Solo una minima parte degli intervistati, maggiormente sensibili agli aspetti ecologici, ha ravvisato l'importanza dell'istituzione dell'Area Protetta, quale riconoscimento del valore storico e naturalistico dell'Isola ed indice di apertura locale a nuove forme di sviluppo computifili con la tutela delle risorse naturali: tra questi, alcuni hanno riconosciuto all'ARDDPA il merito di aver diffuso una nuova consapevolezza delle valenze ambientali del territorio. Di fronte alla percezione di avanzamento di alcuni fattori di degrado ambientale dell'area vasta (come l'inquinamento delle acque e degli stagni, il proliferare di insediamenti non programmati e non controllati sulle coste, l'erosione di alcune spiagge e la scomparsa delle dune), diversi key informants auspicano che la presenza dell'ARDDPA contribuisca a risvegliare le coscienze della collettività ed a portare all'attenzione degli amministratori locali tali problematiche.

Non sempre è stata riscontrata chiarezza nell'interpretazione del ruolo dell'Area Protetta quale promotore di forme di ricreazione compatibile, poiché sono state auspicare alcune forme di turismo "per pochi" che, a prescindere dalle esigenze di conservazione ambientale, precluderebbero a buona parte dei potenziali visitatori la possibilità di accedere all'Isola. Allo stesso modo, sembra essere stata fraintesa anche la funzione di incentivo allo sviluppo socio-economico, talvolta confusa per una vera e propria funzione di "programmazione dello sviluppo socioeconomico", che va ben al di là delle competenze e delle possibilità di qualsiasi area protetta.

Tali constatazioni hanno indotto a concludere che, poiché negli anni passati un'informazione scorretta e imprecisa ha creato una conoscenza parziale e distorta delle caratteristiche dell'Asinara RD Public Authority e delle sue funzioni, fonte di aspettative altrettanto distorte nei confronti di tale istituzione, per il futuro l'ARDDPA dovrà impegnarsi nel diffondere una conoscenza puntuale sul suo reale ruolo, attivando una consapevolezza veritiera della valenza e delle reali possibilità della stessa Area Protetta.

4.2 *Le attività economiche in rapporto all'area protetta*

Come brevemente accennato nella premessa metodologica, lo studio del sistema economico locale, attraverso interviste ad hoc,

si è concentrato su alcuni settori particolari: il mercato turistico, ed il segmento dell'ecoturismo in particolare, analizzato sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda, ed il settore della pesca. Con riferimento ad altri comparti economici, le dichiarazioni rilasciate dai testimoni privilegiati hanno contribuito alla raccolta di ulteriori indicazioni essenziali alla ricostruzione di un quadro più ampio.

I risultati derivanti dall'indagine diretta sugli operatori ed i visitatori hanno evidenziato un buon livello di condivisione della vision tra gli intervistati, il che potrà tradursi nella possibilità di una sempre maggiore e proficua cooperazione tra imprenditoria locale e ARDDPA. Maggiori difficoltà si intravedano nei rapporti tra Area Protetta ed altre attività non sostenibili come quelle di tipo industriale. L'Asinara RD Public Authority dovrà quindi rivolgere azioni mirate e differenziare alle varie categorie economiche.

4.3 *L'offerta turistica*

Nonostante le esigenze di carattere metodologico abbiano indotto ad operare una distinzione tra attività *ecotourism potentially oriented*⁸ e imprese turistiche tour court, i risultati delle indagini svolte tra gli operatori delle due categorie hanno prodotto risultati piuttosto simili per quanto concerne la condivisione di una vision positiva, gli effetti e le potenzialità dell'operare all'interno dell'Area Protetta o nelle sue immediate vicinanze, la percezione delle maggiori problematiche locali.

In primo luogo, è stato notato un buon livello di concordanza sulla vision di area protetta come "bene per le generazioni future", testato con un'apposita domanda: ben oltre il 70% degli intervistati concorda pienamente o comunque molto con tale affermazione, un 20% si dimostra concorde ma più tiepidamente, mentre soltanto un 6% afferma di essere abbastanza/molto in

⁸ Nel presente lavoro viene assunta come definizione di eco turista quella dovuta all'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura, secondo la quale l'ecoturista è "colui il quale visita le aree di particolare pregio naturalistico al fine di ammirare, beneficiare del contatto o studiare le forme di vita selvatica e le manifestazioni culturali esistenti" (Cellabos-Laseurain, 1996).

disaccordo con essa. Un ulteriore risultato di una certa rilevanza è, inoltre, connesso al cambiamento percepito in seguito all'istituzione dell'Area Protetta dell'Asinara: i diving ed i servizi a terra hanno riscontrato in particolare un relativo aumento dei flussi turistici, una maggiore diversificazione/qualificazione della domanda turistica ed una maggiore sensibilità per l'ambiente.

Si tratta di dati incoraggianti per la creazione di percorsi di revisione dell'attuale modello di sviluppo turistico ed economico e di integrazione sinergica tra gli obiettivi di sviluppo responsabile dell'ARDPA e di profitto delle imprese.

Passando alle criticità che accomunano gli operatori turistici, rilevano il fatto che buona parte dell'imprenditoria locale, non tradizionalmente legata all'economia del turismo, sembra essersi trovata impreparata nell'affrontare tale mercato e l'andamento stagionale dei flussi dei visitatori che sembra avere effetti particolarmente negativi.

In relazione al primo punto, è stata riferita la mancanza di servizi e di infrastrutture di supporto, indispensabili per attirare, accogliere e intrattenere il visitatore; così come è stata registrata la mancanza di professionalità e di figure qualificare tra gli imprenditori turistici e la scarsa disponibilità a collaborare tra loro. La stagionalità dei flussi dei visitatori, invece, impedisce agli operatori di svolgere in maniera continua la propria attività, anche quando, come nel caso del litorale sardo, le condizioni climatiche lo consentirebbero.

Va, dunque, interpretata positivamente la convinzione della necessità di cooperare: numerosi operatori, infatti, sostengono che, attraverso un approccio collaborativo tra imprese ed enti, si possano sviluppare strategie in grado di ridurre l'incidenza di tali problematiche. Avendo come orizzonte di riferimento il lungo periodo, queste informazioni possono dunque costituire l'*humus* ideale su cui innestare una strategia di riconversione del sistema turistico ed economico attuale verso obiettivi di sostenibilità.

4.4 *La domanda turistica*

L'indagine del settore turistico si è successivamente spostata sull'analisi della domanda, effettuata attraverso l'interpretazione dei risultati ottenuti dalle interviste rivolte ai visitatori dell'Isola,

potenziali (turisti aeroportuali) e attuali. Pur mostrando una imperfetta conoscenza dell'Area Protetta da parte di alcuni turisti, i risultati dell'analisi offrono spunti interessanti per il futuro del settore, dare le possibilità di una conversione dal classico modello "sole e mare" a forme di turismo meno stagionali, e per il futuro dell'Asinara RD Public Authority, promotrice di forme di ricreazione compatibili. Le caratteristiche e le qualità della maggior parte degli intervistati, infatti, li rendono potenziali fruitori responsabili dell'Area Protetta, target ideale di eventuali campagne di educazione e promozione turistica della stessa.

Con riferimento alla sopramenzionata conoscenza imperfetta dell'Area Protetta, si rileva che gli intervistati le attribuiscono la possibilità di diffondere la cultura e il rispetto dell'ambiente sia nei turisti che nella popolazione residente, ma nella maggior parte dei casi, non individuano benefici nella possibilità di miglioramento dei servizi e delle infrastrutture o nell'incremento del turismo di bassa stagione. Altro elemento di criticità è dato dal fatto che tra i turisti aeroportuali (tutti stranieri) soltanto il 30% circa è a conoscenza dell'esistenza dell'Isola dell'Asinara.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei turisti intervistati è da notare che i visitatori potenziali e quelli attuali dell'Isola, mostrano una buona propensione a visitare le aree protette: oltre il 60% degli appartenenti alla prima categoria di intervistati ha visitato aree protette al di fuori della Sardegna e anche se minore, resta pur sempre rilevante la percentuale di chi ha visitato altre aree protette sarde: le percentuali sono invertite tra i visitatori dell'Asinara, che essendo per metà residenti in Sardegna, hanno visitato per lo più le aree protette di questa regione, rispetto a quelle esterne.

Nella scelta della destinazione delle loro vacanze, gli intervistati sembrano guardare alla presenza del mare e di altre bellezze dell'ambiente naturale, ovvero fattori che l'ARDPA contribuisce a tutelare e valorizzare; dalla visita alle aree protette si aspettano di poter osservare una natura incontaminata, di praticare attività di educazione ambientale e di conoscere le tradizioni e la cultura locale. Se, come nel caso di una delle domande poste nel questionario, vincessero una vacanza premio, le mete preferite sarebbero località che si distinguono proprio per le importanti caratteristiche ambientali ed ecologiche, come l'Isola di Lavezzi e l'Isola di

Montecristo, mentre per località più "mondane" come Rimini e Ibiza si riscontrerebbero minori preferenze. Positivo il riscontro sulla propensione a far svolgere a figli e nipoti attività di educazione ambientale all'interno dell'Isola, perché ritenuta un'esperienza formativa importante per i giovani, anche se sicuramente il costo dell'iniziativa, avrebbe un peso determinante nella scelta, per entrambi i gruppi di turisti.

Dunque esiste una massa critica di visitatori potenziali in grado di apprezzare e quindi di ricercare una vacanza sull'Isola, turisti che se ben informati ed educati, potranno visitarla consapevolmente e compatibilmente con le esigenze di conservazione.

Le considerazioni sulle caratteristiche dell'offerta e della domanda turistica portano a concludere che esistono buone possibilità di progettare ed implementare un'offerta turistica differenziata e destagionalizzata, costruita intorno al patrimonio naturale e culturale dell'Isola, in grado di rispondere alle aspettative di visitatori ed operatori economici. Alla realizzazione di tale progetto l'Asinara RD Public Authority può contribuire attraverso la promozione di attività di sensibilizzazione e formazione rivolte ai principali attori economici, con l'obiettivo di qualificare l'imprenditoria locale e favorire la collaborazione tra soggetti pubblici e privati, ed azioni di informazione rivolte ai turisti, al fine di creare una maggiore consapevolezza che possa migliorare la loro esperienza turistica.

4.5 *La pesca*

Quello della pesca rappresenta il settore che forse più di altri ha per forza di cose risentito della presenza dell'Area Protetta, nella cui istituzione oggi identifica più un vincolo che un'opportunità. Anche per questo comparto, il fatto che sia condivisa una vision coerente con il primary core purpose dell'ARDPA, lascia intravedere margini di miglioramento nei rapporti tra pescatori e Parco dell'Asinara.

In effetti, i pescatori attribuiscono alla presenza dell'Area Protetta, che secondo il loro parere ha ridotto gli spazi destinati alla pesca ed esercita scarsi controlli sulla pesca di frodo, un limite alla possibilità di esercitare la loro attività; nello stesso tempo, gli intervistati sembrano non aver compreso i benefici derivanti da

una possibile conversione al pesca-turismo. Come accennato, il fatto che tutti gli intervistati si ritengano concordi, anche se con intensità diversa, nell'affermare che l'area protetta rappresenta un bene per le generazioni future, lascia intuire che non sono da escludersi collaborazioni future e più intense con l'ARDPA.

Anche in questo caso, la possibilità di instaurare dei proficui rapporti collaborativi passa attraverso un'attività preliminare di diffusione della conoscenza delle funzioni dell'Area Protetta e delle potenzialità derivanti dall'operare al suo interno.

4.6 *Altre attività*

L'analisi economica non si è rivolta dettagliatamente alle attività residuali, ritenute strategicamente meno importanti sulle finalità dell'ARDPA, e a quelle che potrebbero generare con la stessa dei conflitti. Dalle informazioni raccolte, però emergono alcune considerazioni utili nella costruzione della strategia Responsible Development oriented.

È stato constatato che le attività del polo industriale di Porto Torres e dalla centrale termoelettrica del Fiume Santo, pur essendo svolte all'esterno dei confini dell'Area Protetta, hanno un'influenza, anche importante, su di esso, poiché determinano impatti che collidono con il raggiungimento della fondamentale missione conservativa.

Raccogliendo i suggerimenti di alcuni rappresentanti della comunità locale, l'Asinara RD Public Authority potrebbe impegnarsi nel favorire la diffusione di una cultura ambientale tra gli operatori economici e nello stimolare l'industria della chimica a pensare e ad adottare processi di produzione e modelli di sviluppo ecocompatibili. Attraverso un'azione indiretta, inoltre l'ARDPA potrebbe portare all'attenzione degli amministratori locali le problematiche legate all'inquinamento delle acque e degli stagni, attribuito alla presenza delle attività industriali.

5. *Verso la definizione di una vision condivisa*

Pur avendo rilevato numerosi fattori di criticità sotto il profilo socioculturale, economico ed ambientale, gli spunti di riflessione

derivanti dall'analisi effettuata permetterono di guardare con ottimismo all'individuazione di un percorso di sviluppo responsabile della comunità dell'Area Vasta a cui l'Asinara RD Public Authority può apportare il suo contributo.

Il quadro cognitivo che emerge dalla lettura trasversale dei risultati delle analisi ha portato a raffigurare una comunità che sta perdendo il legame con i suoi valori tradizionali e che sembra incapace di reagire a rilevanti cambiamenti in atto nell'economia locale. Analogamente nel tessuto sociale iniziano ad avvisarsi le prime conseguenze derivanti dal momento di difficoltà del sistema economico-imprenditoriale, mentre l'ambiente naturale sembra soffrire degli effetti sia di alcune attività industriali dal forte impatto ecologico, sia delle prevalenti forme di turismo localmente praticate, ancora troppo concentrate nel tempo e nello spazio.

È stato riferito del fatto che, nonostante la presenza dell'ARDPA abbia contribuito a sensibilizzare la popolazione locale ai temi ambientali ed alla valenza delle risorse naturali per l'economia dell'area, il messaggio dello sviluppo responsabile non è stato ancora sufficientemente compreso. A riprova di quanto affermato le testimonianze riportano della riluttanza da parte delle imprese, in particolare da parte di quelle attività che determinano gli effetti più impattanti dal punto di vista ecologico, di prevedere una concreta politica ambientale.

Alcune dichiarazioni rilasciate dagli informatori hanno evidenziato gravi problemi economici, legati, da un lato, alla crisi che sembra aver colpito le attività industriali del Polo di Porto Torres e la centrale termoelettrica del Fiume Santo; dall'altro lato, alla difficoltà di convertire la città di Porto Torres e valorizzare il territorio limitrofo a fini turistici, anche in virtù della prossimità con l'Asinara.

A ciò sembra aggiungersi l'indecisione delle amministrazioni locali nel pensare al futuro del territorio: non intervenire per frenare la già avviata crisi dell'industria, potrebbe portare a delle ricadute in termini sociali quasi disastrose (basti pensare all'aumento degli indici di disoccupazione). Per contro, a molti risulta evidente la contraddizione tra la scelta di mantenere il polo industriale, con i dannosi effetti sull'ambiente che la comunità gli attribuisce, e pensare contemporaneamente ad uno sviluppo

responsabile dell'Area Vasta, in cui l'Isola dell'Asinara, con le sue peculiarità territoriali, se dotata di un adeguato sistema di management, può diventare un polo di attrazione ed un laboratorio di conoscenza e cultura della responsabilità sociale.

L'Isola dell'Asinara, con le sue peculiarità territoriali, se dotata di un adeguato sistema di management, può diventare un polo di attrazione ed un laboratorio di conoscenza e cultura della responsabilità sociale per l'intera Area Vasta in cui si trova inserita

All'interno di questo contesto numerose sono le aspettative nei confronti dell'ARDPA, affinché possa contribuire alla realizzazione di un futuro migliore del territorio. A tal proposito, ai rappresentanti della comunità locale è stato chiesto di pensare al futuro dell'Asinara e immaginare tra vent'anni uno scenario negativo ed uno positivo dell'Isola. Volendo semplificare, gli intervistati hanno ravvisato tre ipotesi peggiori. La prima vede l'Asinara totalmente aperta all'attività turistica, praticata secondo forme di turismo incompatibili con le caratteristiche del territorio e con il primary core purpose dell'Area Protetta e quindi con un concetto di sviluppo responsabile. Da un lato, il turismo di massa incontrollato, accompagnato dal sovraffollamento e dalla cementificazione dell'Isola, il moltiplicarsi delle attività, lo sfruttamento incontrollato delle risorse; dall'altro lato, un turismo d'élite che offrirebbe solo a pochi privilegiati la possibilità di usufruire del territorio e trasformerebbe l'Isola in una sorta di grande parco giochi, favorendo l'abbandono delle tradizioni e della cultura locale.

Uno scenario negativo opposto, raffigura un'Isola totalmente chiusa a causa di una stringente politica di protezione, in cui sono assenti gli scambi con il territorio limitrofo dell'Area Vasta che continuerebbe il lento percorso verso l'abbandono e il degrado, la perdita dell'identità locale e l'aggravarsi delle emergenze ambientali.

L'ultimo scenario negativo individuato raffigura tra vent'anni la stessa situazione che si sta vivendo oggi: la maggiore paura è quella di non sapere cogliere gli effetti della vicinanza dell'Area

Proterra dell'Asinara, di non riuscire ad integrare l'offerta turistica legata all'Area Proterra con quella della Sardegna nordoccidentale, di vedere le amministrazioni locali continuare a non collaborare nella programmazione economica e turistica.

Ma è nella raffigurazione dello scenario ideale che la maggior parte della comunità si trova concorde, lasciando intravedere anche l'importante ruolo dell'Asinara RD Public Authority nella sua realizzazione. Per il futuro, la comunità immagina un'Isola viva che come oggi è ricca di risorse naturali e culturali e che nel tempo ha recuperato l'immenso patrimonio edilizio; si auspica una fruizione controllata, ma libera, dell'Asinara con la possibilità di farla visitare a scolaresche e turisti di ogni tipologia, purché educati al rispetto dell'ambiente. Si immagina una maggiore integrazione tra risorse dell'Isola e patrimonio naturale, culturale, storico ed archeologico della zona costiera dell'Area Vasta: viene spesso raffigurata un'Isola aperta verso la comunità, le Università, gli operatori economici e gli amministratori dell'Area Vasta, sui quali l'ARDDA esercita da una parte una importante funzione di sensibilizzazione ai temi dello sviluppo ecocompatibile, dall'altra una funzione di stimolo alla collaborazione ed alla ricerca congiunta di soluzioni comuni ai problemi del territorio.

Risulta, pertanto, la descrizione di una reale "integrazione" tra Isola dell'Asinara e contesto che valorizza il ruolo specifico, ecologico, e culturale dell'Isola stessa come centro di una vasta rete turistica, si propone come attrazione unica. L'Asinara quale luogo privilegiato e custode di ricchezze naturali, storiche e culturali riconosciute a livello internazionale, agisce come parte di un sistema più ampio, interagendo con le comunità che lo circondano in un'ottica di coordinamento sinergico tra forze differenti ma rature accomunate dalla volontà di preservare il territorio, garantendo al contempo uno sviluppo responsabile e regolandone la sua funzione ricreativa, compatibilmente con le esigenze di conservazione.

È verso la realizzazione di quest'ultimo scenario, rappresentativo di molte micro-vision positive diffuse e condivise tra la collettività, che deve tendere l'azione dell'Asinara RD Public Authority.

6. Possibili linee strategiche

La strategia di lungo periodo dell'ARDDPA, costruita sulla base della vision individuata, sarà pertanto orientata a conservare i tratti distintivi e le caratteristiche originarie ed originali che rendono unica l'Asinara (incluse quelle immateriali che determinano il suo fascino), a promuovere l'arricchimento e il progresso morale e culturale dell'intera comunità, cercando di aumentare continuamente il consenso e la partecipazione verso la vision, che per realizzarsi dovrà necessariamente essere conosciuta, compresa e condivisa da un crescente numero di soggetti.

Scendendo nel dettaglio di quello che potrebbe essere il ruolo dell'ARDDPA, la strategia Responsible Development oriented di tale organizzazione potrà essere guidata dalla seguente vision: creare, attraverso azioni di regolazione e di indirizzo, un sistema di gestione integrato del territorio dell'Isola, delle sue coste e del mare adiacente, di tipo responsabile, che sia un laboratorio di riferimento per l'intera Area Vasta, producendo uno sviluppo economico, un reale progresso sociale e culturale ed un miglioramento delle condizioni dell'ambiente naturale di tutta l'area.

Il risultato del processo di envisioning La vision dell'ARDDPA

Creare, attraverso azioni di indirizzo e di regolazione, un sistema di gestione integrato del territorio dell'Asinara, delle sue coste e del mare adiacente, che produca uno sviluppo economico, un reale progresso sociale e culturale ed un miglioramento delle condizioni dell'ambiente naturale e che funga da laboratorio di conoscenza e cultura dello sviluppo responsabile per tutta l'Area Vasta

Considerazioni derivanti dall'analisi dei risultati e dalla individuazione della vision, indicano la necessità di intervenire innanzitutto sulla dimensione culturale e sul sistema dei valori, attraverso l'educazione alla conservazione ambientale ed allo sviluppo responsabile. Come afferma Jay Forrester del Massachusetts Institute of Technology, alla luce della sua teoria della "dinamica dei sistemi", per risolvere i problemi ambientali e sociali occorre

concentrarsi, non tanto sui sintomi evidenti, ma sulle cause sottostanti ai problemi (Senge, 2007: 17). Nello specifico, per raggiungere una vision che migliori le condizioni sociali e ambientali di una determinata area, occorre agire sulla variabile culturale che spesso determina tali condizioni. Il livello di salute dell'ambiente e di benessere sociale di un territorio sono, infatti, il frutto della cultura di chi vive e chi amministra il territorio stesso.

Poiché a livello locale non si è diffusa e non è maturata una sufficiente consapevolezza del valore del patrimonio ambientale e del ruolo e delle funzioni dell'autorità preposta alla sua conservazione, sarà necessario informare, comunicare e sensibilizzare la collettività ed i visitatori, educandoli ad un utilizzo razionale delle risorse, di cui, oggi come domani, possa beneficiare principalmente la comunità locale e ogni altro fruitore attuale e futuro.

Allo stesso modo gli imprenditori locali dovranno essere educati a pensare ad un modello di sviluppo turistico dell'Isola alternativo. Dare le specificità delle sue risorse, l'Area Protetta non si adatta a conformarsi a modelli balneari mediterranei classici e ancor meno a quelli di lusso (come quello smeraldino), i quali danno spesso luogo al turismo del "mordi e fuggi", che, basandosi sulla massimizzazione del vantaggio economico immediato, spesso generano uno sfruttamento ed un deterioramento delle risorse ambientali e sociali. Al contrario, il modello di sviluppo turistico dell'Asinara dovrà essere basato sulla valorizzazione delle risorse, orientato al recupero, alla tutela e al rispetto di quelle identità che costituiscono l'essenza stessa del territorio. Si tratta di un percorso obbligato se si vuole dar vigore a quello che è l'enorme *heritage value* del territorio: pur avendo un orizzonte di verificabilità di lungo periodo, questo approccio presenta il vantaggio di favorire la sedimentazione di una cultura imprenditoriale consapevole delle ricchezze del territorio e quindi impegnata nella crescita sociale ed economica dello stesso e di contribuire alla destagionalizzazione dei flussi turistici, poiché è in grado di attirare flussi di visitatori dalle caratteristiche diverse, in particolare nelle così dette *shoulder season*.

Nello specifico, le linee di intervento proposte per l'Asinara sono state individuate in relazione ai tre differenti target prioritari su cui si intende agire, ovvero studenti (ed insegnanti), operatori

locali e turisti, considerati soggetti maggiormente "sensibili" ad una strategia "educativa".

Con riferimento alla prima categoria di interlocutori, studenti ed insegnanti, le attività di educazione ambientale spaziano dalle escursioni giornaliere sull'Isola, alcune delle quali specificamente rivolte a studenti stranieri, alle lezioni tenute in aula, alle quali si affiancano in parallelo corsi di aggiornamento e formazione per gli insegnanti.

Le proposte di intervento rivolte agli operatori locali, oltre ad avere una valenza informativa, favoriscono la formazione dell'imprenditoria locale e conseguentemente contribuiscono a improntare lo sviluppo turistico sui principi della responsabilità sociale ed ambientale. Gli obiettivi di tali interventi sono riconducibili al rafforzamento della collaborazione tra ARDPA e alcuni soggetti economici ed al miglioramento della professionalità e qualità dell'offerta turistica, fattore di cui parte degli intervistati ha lamentato la mancanza ed evidenziato la necessità.

Un'ampia e diversificata strategia educativa rivolta ai visitatori, oltre alla pura valenza informativa, può contribuire ad una migliore distribuzione nello spazio e nel tempo dei flussi turistici. Anche per l'Area Protetta dell'Asinara sono state pensate azioni mirate per rendere maggiormente accessibili e più facilmente fruibili attrazioni dislocate su diverse zone dell'Isola, riducendo la pressione antropica sugli ambienti più fragili come le spiagge. Inoltre, i programmi di educazione ambientale da svolgere sul campo potranno attrarre, nei limiti della tollerabilità dell'Isola, un numero sufficientemente ampio di visitatori anche nei periodi di bassa stagione. In primo luogo, dovranno essere individuati progetti e programmi che coinvolgeranno le scolaresche e gli studenti anche degli stessi comuni dell'Area Vasta. Le potenzialità dell'Isola e la sua unicità, che ne fanno un laboratorio di valenza mediterranea, lasciano intravedere buone possibilità di realizzare programmi di educazione ambientale che ben si adatterebbero alle richieste e a specifiche esigenze di studenti italiani, europei e in parte anche extraeuropei. Diverse sono le considerazioni che spingono ad agire in tal senso, tra queste: l'opportunità offerta dai recenti collegamenti a basso costo da e per alcune delle più importanti città italiane e dell'Europa centro-settentrionale,

che hanno ridotto notevolmente le distanze tra la Sardegna e il continente, rendendo convenienti gli spostamenti, e l'elevata propensione dei visitatori intervistati sia italiani che stranieri ad appoggiare la partecipazione dei propri figli ad eventuali corsi di educazione ambientale o Settimane Blu.

La prospettiva che emerge con riferimento al posizionamento dell'offerta educativa, pone importanti spunti di riflessione anche per quanto riguarda l'orizzonte spaziale e temporale della vision. La vision se proiettata in un'ottica di lunghissimo periodo, travalica automaticamente i confini dell'Area Vasta a cui si è riferita la ricerca. La peculiarità dell'Isola ne fanno un polo di interesse per tutto il Bacino Mediterraneo, almeno per quello Nord-Occidentale, dove ormai le enclaves che sono state preservate dallo sviluppo sociale, economico, ecologico e culturale classico sono ben poche. L'anelito più profondo, la radice della vision (definibile come una sorta di "core vision") dell'Asinara RD Public Authority potrebbe quindi essere quello di diventare un laboratorio di conoscenza e cultura dello sviluppo responsabile di tratti integrati di mare, costa e terra di riferimento per il Mediterraneo Nord-Occidentale.

Il risultato del processo di envisioning – La "core vision" dell'Asinara

Fare dell'Asinara un laboratorio di conoscenza e cultura dello sviluppo responsabile di tratti integrati di mare, costa e terra di riferimento per tutta la Sardegna e per il Mediterraneo Nord-Occidentale più in generale

7. Spunti di riflessione

L'analisi condotta mostra che lo sviluppo responsabile non rappresenta, almeno dal punto di vista strategico, una chimera, un qualcosa di inimmaginabile a cui è difficile tendere. È sufficiente un ben strutturato processo di envisioning, che si basi su una solida ed articolata metodologia, per identificare una nitida "responsible development vision" ed una strategia concreta e contestualizzata volta a perseguirla.

Quello che spesso manca per arrivare realmente allo sviluppo responsabile è quel fattore unificante che Senge definisce il "pensiero sistemico" da parte di tutti gli operatori responsabili del funzionamento di una RDPA e di quelli coinvolti nella gestione del territorio più in generale. Pensiero sistemico implica non solo avere una vision, ma pensare ed attuare anche tutte quelle azioni necessarie per raggiungerla: "senza il pensiero sistemico, i semi della visione cadono su un suolo improduttivo" (Senge 2007, 13).

Anche per l'Asinara questo rischio esiste ed è concreto. L'analisi, da un lato, ha rilevato che lo sviluppo responsabile dell'Isola, basato sulle sue caratteristiche di *unicità* naturalistica e storica, richiede un'attività di gestione continua, capillare e molto articolata in funzioni e programmi da parte dell'ARDPA, unica istituzione che ha nelle sue finalità istituzionali quegli obiettivi di conservazione, educazione e ricerca scientifica essenziali per mantenere l'unicità e l'eccellenza dell'Isola e del suo mare. Dall'altro lato, di fronte a tale fabbisogno chiaro, le risorse a disposizione dell'ARDPA sono insufficienti.

Il perseguimento delle finalità per cui l'ARDPA è stata istituita è quindi inevitabilmente condizionato dalle capacità organizzative. L'ARDPA necessita anzitutto di personale, capacità professionali ed economico-finanziarie in grado di raggiungere pienamente le finalità istituzionali e di rispondere adeguatamente alle aspettative dei vari utenti e *stakeholders*. Tale obiettivo può considerarsi come la priorità strategica più elevata di tutto il processo di pianificazione strategica "vision based". L'esame delle risorse interne ha palesato che esiste un macroscopico gap tra le risorse finanziarie e soprattutto umane di cui l'ARDPA dispone e il reale fabbisogno. Prendendo in esame il prioritario ambito delle risorse organizzative, la pianta organica approvata dall'ARDPA e adesso in vigore prevede un totale di tredici posti. Concretamente, però, il livello di copertura con personale a tempo indeterminato è inferiore al 10%, essendo in ruolo unicamente il Direttore a cui si affiancano cinque persone a tempo determinato (Figura A). La pianta organica richiede, quindi, modifiche per inserire aree istituzionali dedicate alle funzioni critiche e propeedeutiche ai fini di un corretto sviluppo responsabile del territorio: il monitoraggio ambientale e la ricerca scientifica, l'educazione ambien-

rale, la ricreazione compatibile e in prospettiva, l'incentivo allo sviluppo economico responsabile (Figure B1 e B2). L'ARDDPA non può, cioè, far a meno di un organico che assicuri il ruolo, quantomeno di guida e supervisione, nello svolgimento delle sue funzioni vitali. Usando una metafora organicistica, l'ARDDPA senza tali funzioni in pianta organica potrebbe sopravvivere né più né meno di quanto potrebbe fare un essere umano che fosse costretto a vivere con due organi vitali (quali il cuore o i polmoni) esterni al proprio corpo.

La condizione "ex-ante" alle strategie di sviluppo responsabile, sembra costruita peraltro, dall'*allineamento* delle attuali *disponibilità* finanziarie e soprattutto umane dell'ARDDPA al fabbisogno derivante dalle funzioni istituzionali da svolgere. Per tale motivo alla base del percorso strategico è stata posta la linea del *rafforzamento organizzativo*, basato su un quadro organico di interventi raggruppati in alcune aree: l'aggiustamento e la stabilizzazione della pianta organica, il potenziamento delle capacità manageriali e professionali, l'apprendimento organizzativo. Senza tutto questo avremo una visione senza pensiero sistemico ed è noto che "la visione senza pensiero sistemico finisce per dipingere gradevoli quadri del futuro senza alcuna comprensione delle forze che devono essere padroneggiate per intraprendere il primo passo" (Senge, 2007: 13).

Bibliografia

- CELLAROS-LASCURAIN HECTOR (1996), *Tourism, ecotourism and protected areas*, IUCN, Gland Svizzera e Cambridge.
- COLLINS JAMES C., PORRAS JERRY I. (1991), *Organizational Vision and Visionary Organizations, California Management Review*, fall, pp. 30-52.
- COLLINS JAMES C., PORRAS JERRY I. (1994), *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper business, New York.
- COLLINS JAMES C., PORRAS JERRY I. (1996), *Building your company's Vision, Harvard Business Review*, Vol. 74, n. 5, pp. 65-77.
- FRIEDMAN MILTON (1970), *The social responsibility of business is to increase its profits, The New York Times Magazine*, 13 settembre.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 13 dicembre 1991 n. 292, Legge 6 dicembre 1991, n. 394 - Legge Quadro sulle aree protette.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 20 dicembre 2002 n. 298, Decreto del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio del 13 agosto 2002, Istruzione dell'Arca Marina Protetta denominata "Isola dell'Asinara".
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 20 dicembre 2002 n. 298, Decreto del Presidente della Repubblica del 3 ottobre 2002, Istruzione del Parco Nazionale dell'Asinara e dell'Ente Parco.
- International Union for Conservation of Nature and natural resources (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP), World Wide Fund for Nature (WWF) (1980), *World Conservation Strategy*, Gland (Svizzera).
- International Union for Conservation of Nature and natural resources (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP), World Wide Fund for Nature (WWF) (1991), *Caring for the earth: a strategy for sustainable living*, Gland (Svizzera).
- International Union for Conservation of Nature and natural resources (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP), World Wide Fund for Nature (WWF) (1993), *Caring for the earth: a strategy for survival*, Reed International Book, Londra.
- International Union for Conservation of Nature and natural resources (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP), World Wide Fund for Nature (WWF) (1993), *Caring for the earth: a strategy for survival*, Reed International Book, Londra.
- NICCOLINI FEDERICO (2007), *Slide ambientali arche e vision condivisa di rete, Sviluppo & Organizzazione*, n. 211, pp. 33-53.
- NICCOLINI FEDERICO (2008), *Responsabilità sociale e competenze organizzative distinte*, ETS, Pisa.
- ÖZGER FERRI (2007), *Characteristics of visionary companies: an empirical study in Turkey, Problems and perspectives in management*, Vol. 5, n. 3, pp. 229-240.
- SENCE PETER (1992), *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer editori, Milano.
- SENCE PETER, SMITH BRYAN, KRUSCHWITZ NINA, LAUR JOE, SCHLEY SARA (2008), *The Necessary revolution. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, Doubleday Current, New York.
- US Department of Interior - National Park Service - Advisory Board (2001), *Rethinking National park for the 21st Century*, Ed. National Geographic, Washington DC.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford United Press, Oxford.

Allegati

Fig. A: Dotazione organica effettiva: 6 persone
(1 a tempo indeterminato e 5 a tempo determinato)

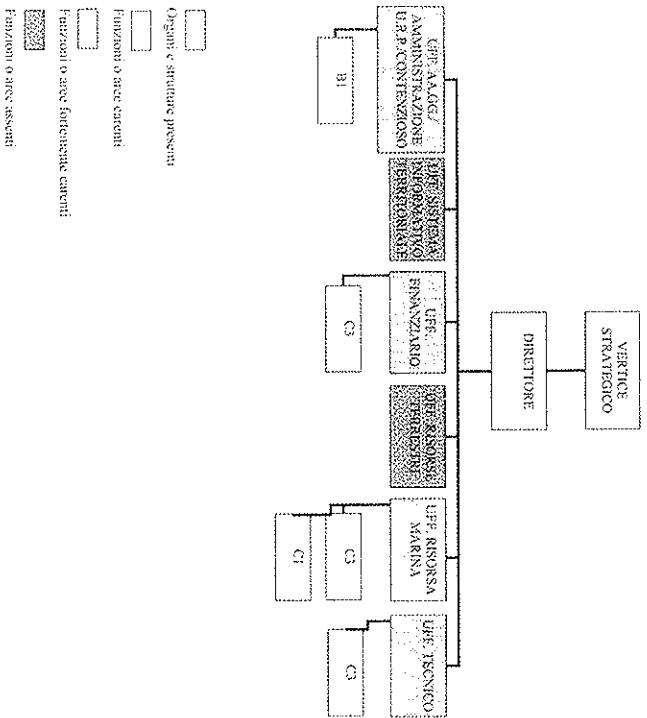


Fig. B1: Modifiche di breve periodo proposte alla pianta organica approvata (13 persone), 3 piccoli aggiustamenti

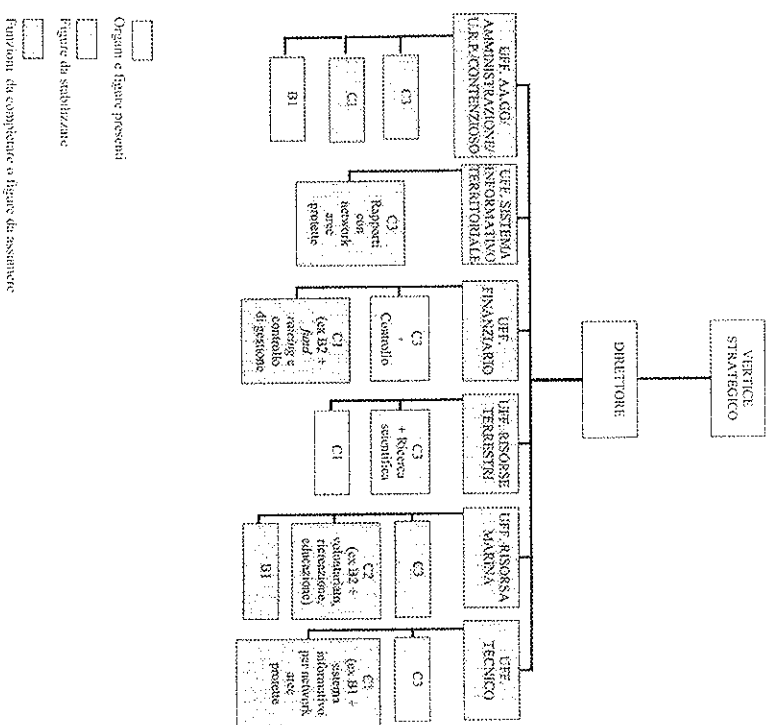


Fig. B2: Dotazione organica minimale per l'efficacia di medio-lungo periodo (18 persone)

