

Ecoturismo in Europa: metodologie per l'eccellenza

Federico Niccolini*, Daniela Marzo**

abstract

L'ecoturismo è un segmento che presenta forti potenzialità per indirizzare l'intero comparto turistico nella direzione della conservazione della natura, della *Corporate Social Responsibility* e dello sviluppo sostenibile. Per il raggiungimento di tale complessa sfida, è fondamentale che le organizzazioni impegnate nella filiera ecoturistica sviluppino un approccio sistemico riguardo l'organizzazione, il management e il processo strategico. Per la valutazione dell'efficacia di un sistema ecoturistico, è essenziale sviluppare una riflessione sulle varie metodologie per la ricognizione delle esperienze di successo.

parole chiave

Ecoturismo, organizzazione, approccio sistemico.

* *Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, Professore associato.*

** *Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, Dottore di Ricerca.*

Ecotourism in Europe: methodologies for excellence assessment

abstract

Ecotourism is a sector with strong potentials to address the entire tourism industry in the direction of the ecosystems conservation, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. In order to reach this complex challenge, organizations involved in the ecotourism sector should develop a systemic approach related to the organization, management and strategic process of ecotourism supply. To evaluate the effectiveness of an eco tourism system it is essential to have an overview on the different methodologies used to identify the successful experiences in this field.

key-words

Ecotourism, organization, systemic approach.

Fonti nazionali (ENIT) e internazionali (UNWTO, OCSE) riconoscono da decenni un ruolo chiave al turismo nell'ambito delle dinamiche e degli assetti socio-economici a livello planetario. Il turismo può impattare in modo rilevante non solo sull'economia e sulla società più in generale, ma anche sull'ambiente naturale e sulla cultura della regione ospitante.

L'ecoturismo è un segmento che presenta forti potenzialità per indirizzare l'intero comparto turistico nella direzione della *Corporate Social Responsibility* e dello sviluppo sostenibile. L'attenzione ai temi della responsabilità sociale (Asgary, Mitschow 2002; Carroll, Buchholtz 2011; Epstein 1987; Freeman, Velamuri 2006) ha alimentato in maniera rilevante il dibattito accademico, ponendo importanti interrogativi riguardo lo sviluppo sociale, economico e ambientale (Conferenze di Stoccolma, e Rio de Janeiro, 1972, 1992 e 2012).

Anche per il settore turistico, la ricerca di modelli di sviluppo più responsabili è ritenuta necessaria da più di un decennio (Carta di Lanzarote per un Turismo Sostenibile, 1995). L'ecoturismo rappresenta un segmento particolarmente interessante per l'implementazione di strategie di sviluppo volte a orientare l'intero sistema socio-economico verso soddisfacenti standard di responsabilità sociale. Esistono, infatti, diverse aree in cui l'ecoturismo è riuscito a generare benefici non solo di tipo economico, ma anche di tipo sociale, contribuendo anche a conservare e valorizzare le risorse naturali e culturali locali.

Non è però semplice stabilire cosa possa correttamente intendersi per ecoturismo e, una volta definito questo concetto, capire come valutare l'efficacia di un sistema ecoturistico. Risulta quindi essenziale individuare alcuni criteri e

principi che permettano di identificare con sufficiente rigore scientifico le attività ecoturistiche e le *benchmark realities* operanti in tale settore.

Ecoturismo, responsabilità sociale e aree protette

La definizione di ecoturismo più utilizzata a livello internazionale è quella elaborata nel 1996 dall'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura (di seguito cit. IUCN) per mano di Ceballos-Lascuràin. L'ecoturismo è definito come "un viaggio ecologicamente responsabile e una visita ad aree naturali relativamente indisturbate per godere e apprezzare la natura (e ogni dotazione culturale collegata, sia storica sia attuale), un viaggio che promuove la conservazione, riduce al minimo l'impatto negativo dei visitatori e stimola il coinvolgimento della popolazione locale nella condivisione dei benefici socio-economici" (IUCN 1996, p. 12). L'autore ha rilevato in particolar modo la responsabilità sociale ed etica insita in questa tipologia di turismo che promuove la conservazione delle risorse naturali e culturali, ma contribuisce anche a generare benessere per la comunità locale. La "The International Ecotourism Society" (TIES), una delle maggiori organizzazioni no profit mondiali impegnata nel settore ecoturistico, ha sintetizzato la definizione di ecoturismo in un "viaggio responsabile nelle aree naturalistiche che conserva l'ambiente e migliora il benessere della popolazione locale".

L'ecoturismo è quindi una modalità ed una filosofia di fruizione che permette il pieno godimento delle risorse naturali e culturali, producendo allo stesso tempo benefici socio-economici nel rispetto dei

valori ambientali. Tale prospettiva è stata ufficialmente accolta in occasione del Summit Mondiale sull'Ecoturismo, organizzato in Quebec nel 2002 (anno designato dalle Nazioni Unite come anno Internazionale dell'Ecoturismo, IYE), sottolineando appunto che con il termine ecoturismo si intende superare il concetto di turismo ecologico per incorporare anche gli aspetti legati al rispetto delle comunità locali e al loro sviluppo socio-economico. Tra le molteplici forme di turismo sostenibile, l'ecoturismo sembra dunque rappresentare il segmento con le maggiori potenzialità nella creazione di circuiti virtuosi in grado di generare oltre ad elevati standard di conservazione della natura, benefici socio-economici di lungo periodo per la popolazione locale. L'ecoturismo può quindi essere metodologicamente inquadrato nell'ambito di quelle forme di turismo che sono orientate alla sostenibilità o alla responsabilità sociale.

Le aree protette rappresentano a livello mondiale la tipologia di organizzazione che in modo più ampio, diffuso e capillare è riuscita a promuovere i principi della sostenibilità e della responsabilità sociale, dando vita in molti casi a delle importanti esperienze di successo anche nel settore dell'ecoturismo.

La dinamica di costante e progressiva diffusione delle aree protette a livello planetario evidenzia come vi sia un legame biunivoco tra la *mission* dell'area protetta e i principi della responsabilità sociale, del turismo sostenibile e dell'ecoturismo, in particolare quello centrale della conservazione del patrimonio naturale e culturale "*for this and future generations*" (US Public Law 1916).

L'area protetta rappresenta infatti da oltre un secolo lo strumento organizzativo principale attraverso cui i governi nazionali e regionali



perseguono la finalità della conservazione delle risorse naturali e degli elementi culturali associati per le generazioni future: risorse che soprattutto negli ultimi decenni sono divenute l'attrazione primaria per gli ecoturisti.

La definizione più utilizzata a livello mondiale di area protetta è quella fornita dalla IUCN, che identifica tale istituzione come "uno spazio geografico ben definito, riconosciuto, dedicato e gestito, attraverso strumenti giuridici o altri mezzi efficaci, per conseguire nel lungo periodo la conservazione della natura con i servizi dell'ecosistema e i valori culturali a essa associati" (IUCN 2008, p. 8). Alla *mission* della conservazione dell'ambiente naturale e culturale (A), si legano una serie di obiettivi funzionali al raggiungimento della stessa (tab. 1): l'educazione ambientale (B), la ricerca scientifica (C), la ricreazione compatibile (D) e la promozione di forme di sviluppo socio economico sostenibile (E). L'educazione e la ricerca scientifica rappresentano delle finalità intrinseche all'area protetta: per conservare è infatti necessario "educare a conservare" e studiare ciò che si ha intenzione di conservare. La fruizione turistica delle risorse naturali e il collegato sviluppo socio economico, che il turismo attiva, sono finalità allo stesso tempo secondarie ed ineliminabili. Tali ultime finalità per essere perseguite necessitano spesso di una saggia opera di pianificazione strategica, soprattutto di tipo socio-economico. Le attività ecoturistiche, possono quindi simultaneamente coniugare le finalità educative, ricreative e di incentivo allo sviluppo socio-economico delle aree protette, "nutrendosi" della finalità conservativa che costituisce il fine ultimo di tale istituzione.

A₁	Protezione di ambienti incontaminati e delle forme di vita selvaggia	MISSION (A) "Perché l'area protetta esiste?"
A₂	Preservazione della diversità genetica e delle specie viventi (biodiversità)	
A₃	Protezione delle specificità naturali/culturali	
A₄	Mantenimento dei servizi ambientali	
A₅	Conservazione delle tradizioni e della cultura del luogo	
B	Educazione alla conservazione delle risorse naturali e dei valori culturali	FINALITÀ INTRINSECHE (B e C) "Perché è importante conservare?"
C	Ricerca scientifica e monitoraggio delle condizioni dell'ecosistema	
D	Ricreazione e turismo (compatibile)	ALTRE FINALITÀ (D e E) "L'area protetta favorisce il benessere della società?"
E	Stimolo allo sviluppo socio economico (compatibile)	

Tabella 1. Le finalità dell'area protetta (fonte: elaborazione degli autori muovendo da Niccolini 2005 e da IUCN 2008).

I concetti di turismo responsabile ed in particolar modo di ecoturismo trovano dunque l'*humus* ideale nel contesto organizzativo e istituzionale nelle aree protette, in virtù del fatto che "l'area protetta è per sua natura l'istituzione deputata al perseguimento della missione di conservazione di beni che in molti casi costituiscono attrazioni ecoturistiche di primaria importanza" (Niccolini 2005, p. 61). Il legame tra ecoturismo e area protetta si esplica ancora più concretamente nel loro rapporto reciproco: l'ecoturismo si fonda sulle risorse

naturali e culturali presenti nelle aree protette come attrazioni turistiche primarie; allo stesso tempo, le aree protette orientano la propria gestione verso forme di turismo responsabile che siano fonte di reddito per le popolazioni locali affinché le stesse non ricorrano a modalità di sviluppo economico poco compatibili con la conservazione dell'ambiente. Il turismo, dunque, se guidato dai principi della responsabilità sociale può concretamente rappresentare il motore trainante dello sviluppo economico e sociale della popolazione locale e creare un tessuto economico e relazionale utile all'affermazione dell'area protetta.

Profili di organizzazione, management e strategia: la visione sistemica dell'offerta ecoturistica

Affinché il raggiungimento di elevati standard di conservazione della natura possa coniugarsi con la promozione del turismo e con lo sviluppo economico sostenibile, occorre che le organizzazioni deputate alla gestione del territorio abbiano una visione sistemica (Emery, 1969; Senge, 2006) che tenga in debita considerazione le complesse relazioni tra gli aspetti ecologici, biologici, sociali, culturali ed economici che insistono sul territorio protetto. Come opportunamente sottolineato anche da Hulme e Murphre (2003), la definizione di una qualsiasi strategia ecoturistica richiede l'acquisizione di competenze distintive da parte delle organizzazioni (in primis, enti pubblici e non-profit e di riflesso anche attori privati) chiamate a guidare il processo di sviluppo turistico di un territorio. Risulta in particolar modo fondamentale focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti di carattere



organizzativo, strategico e manageriale, in grado di favorire un approccio sistemico alla creazione, gestione e promozione dell'offerta ecoturistica.

Per svolgere adeguatamente le articolate e complesse funzioni che sono essenziali per lo sviluppo responsabile di un territorio, occorre che tali organizzazioni abbiano un personale qualificato in grado di rispondere alle aspettative degli stakeholders e svolgere l'importante azione di coordinamento e di catalizzazione delle attività su tutto il territorio. Il rafforzamento delle capacità manageriali e delle competenze professionali degli enti deputati alla gestione di un sistema ecoturistico determina in primo luogo l'istituzione di figure professionali che coordinino le attività ecoturistiche tout-court: quelle educative e quelle relative allo sviluppo socio economico sostenibile.

Per sviluppare ed affermare una visione sistemica di sviluppo ecoturistico, è fondamentale inoltre che si instaurino relazioni simbiotiche e sinergiche tra i principali attori, e che tali relazioni siano imperniate sulle stesse finalità dell'ecoturismo: la conservazione delle risorse naturali e culturali e lo sviluppo economico e sociale sostenibile.

La cooperazione tra gli attori turistici, in particolar modo tra gli enti pubblici, i tour operators, le imprese turistiche, le comunità locali e i visitatori è quindi un fattore essenziale nel processo di creazione di un'offerta turistica integrata che coinvolga il numero più ampio possibile di attori e che conferisca alla destinazione turistica un'identità unitaria.

Il ruolo delle organizzazioni pubbliche responsabili della gestione delle attrazioni turistiche primarie privilegiate dagli ecoturisti (le aree naturali protette) è spesso centrale nel coordinamento di tutti gli attori sociali. Tali organizzazioni sono in alcuni casi riuscite a creare dei laboratori di

gestione ecoturistica ed a fornire delle linee guida per impostare strategie a carattere sistemico che hanno travalicato i loro confini dei territori di loro stretta competenza.

La corretta implementazione di una strategia ecoturistica con valenza sistemica rappresenta un processo manageriale fondamentale da cui dipende in misura rilevante il successo o l'insuccesso del progetto di sviluppo sostenibile di un intero territorio. In quest'ottica, il processo di indirizzo dello sviluppo di un territorio secondo i principi dell'ecoturismo, oltre che della pianificazione e dell'organizzazione di un sistema ecoturistico, necessita anche di un corpo organico di azioni di implementazione e monitoraggio delle attività ecoturistiche basato su solide fondamenta scientifiche. Lo sviluppo di una strategia ecoturistica, se non adeguatamente implementata e monitorata secondo i principi elaborati a livello internazionale, potrebbe, infatti, generare effetti anche negativi sul territorio, quali l'alterazione della cultura e dello stile di vita delle popolazioni locali o il deterioramento degli standard ambientali, dovuto ad esempio all'inquinamento e al sovrasfruttamento dei siti turistici (Gouvea 2004).

La Carta Europea del Turismo Sostenibile ha al riguardo sollecitato le organizzazioni impegnate nella gestione delle risorse eco turistiche a seguire un rigoroso processo strategico di implementazione, sviluppo e monitoraggio di piani eco turistici.

Le fasi del processo strategico sono da tempo note agli esperti (Snow, Hrebiniak, 1980) e si possono sintetizzare nell'analisi *contingente*, che permette di individuare le principali minacce e opportunità rispetto al raggiungimento delle finalità ecoturistiche, e nell'analisi *interna*, che, valutando aspetti maggiormente correlati alle caratteristiche

dell'organizzazione – soprattutto in termini di competenze e risorse finanziarie –, ne desume i punti di forza e di debolezza. Le due fasi ora enunciate sono conosciute anche con l'acronimo SWOT, dall'inglese *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*.

Importante a questo punto che la strategia si soffermi diffusamente sul rafforzamento della *mission*. Chiarire, affermare e diffondere tra gli attori presenti nel territorio la *mission* del progetto ecoturistico è il punto nevralgico, la "*key to success*", dell'intero percorso strategico.

Gli *action plans* sono gli strumenti attraverso cui perseguire gli obiettivi individuati a livello strategico. Il monitoraggio dei principali indicatori di sostenibilità delle attività turistiche dirette e indotte chiude un processo strategico e fornisce l'input informativo per l'attivazione ciclica e continua di uno successivo. A tal riguardo, è utile segnalare che gli indicatori utilizzabili al livello europeo sono numerosi e dipendono principalmente dalla tipologia di ambienti interessati (montani, costieri, collinari...) e dalla tipologia e rilevanza degli habitat naturali oggetto di visita (secondo le categorie individuate dalla IUCN). Data la complessità dei parametri sottoponibili al monitoraggio, la letteratura riflette un elevato livello di eterogeneità. Gli indicatori utilizzabili per la valutazione dell'efficacia dell'azione svolta dalle aree protette, almeno per quanto riguarda il segmento della ricreazione, sono spesso razionalmente applicabili nelle strategie di sviluppo ecoturistico. Al riguardo, è da segnalare ancora il prezioso lavoro degli esperti dell'Unione Internazionale per la Conservazione della Natura e di altre organizzazioni (WWF, UNEP) che hanno raccolto, catalogato e ordinato per continente e nazioni gli indicatori utilizzabili per il monitoraggio



e la valutazione dell'efficacia più in generale. A tal proposito, è emerso un quadro di metodologie molto ampio che comprende tecniche di valutazione internazionali, tra cui *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management* (RAPPAM), *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT), *Marine Tracking Tool, Governance of Biodiversity (GoBi) assessment, Integrative Protected Area Management (IPAM) analysis*; e numerose metodologie sviluppate a livello nazionale, tra cui *Management Effectiveness Study* (Finlandia), *Nature Park's Quality Campaign* (Germania), *Monitoring and Evaluation of Protected Areas* (MEPAV, Italia). Di particolare interesse, il report *"Protected Area Management Effectiveness Assessments in Europe"* (Leverington et al., 2010a), che offre un quadro organico e sintetico dei principali metodi di valutazione maggiormente utilizzati nelle aree protette europee.

Nell'impostazione di una strategia eco turistica occorre inoltre porre attenzione su alcuni aspetti chiave per lo sviluppo di un reale sistema ecoturistico integrato, in grado di generare circuiti virtuosi tra gli standard ecologici, economici e sociali locali. Creare un'offerta turistica integrata significa innanzitutto focalizzare l'attenzione sull'attrazione turistica territoriale primaria, cuore e punto di arrivo di ogni attività eco turistica. Una volta individuata l'attrazione primaria, diventa essenziale identificare i *core services* come le attività informative ed educative, ossia quei servizi che permettono al turista di "toccare con mano", conoscere e vivere il territorio e le sue risorse naturali (Niccolini 2005, p. 42). Ai servizi educativi e informativi si aggiungono poi i consueti servizi di alloggio, vitto, trasporto, di cui solitamente si compone l'offerta turistica. Un ulteriore aspetto che qualifica una strategia ecoturistica sistemica è il

livello di differenziazione (Porter 1985) dei servizi. L'eterogeneità dell'offerta è correlata positivamente alla capillarità del tessuto microimprenditoriale locale e alla *custode satisfaction* delle esperienze di visita. Essenziale, inoltre, la previsione di politiche di distribuzione temporale e spaziale dei visitatori, guidate da parametri di *carrying capacity* del territorio e tali da favorire la destagionalizzazione e la localizzazione dei flussi turistici anche nelle aree meno note, ma interessanti dal punto di vista naturalistico e culturale.

Alla luce delle riflessioni svolte in questo paragrafo appare evidente come una gestione efficiente ed efficace dell'ecoturismo sia strettamente legata ad un'impostazione sistemica (Senge 2006) dell'offerta eco turistica stessa. Tali considerazioni hanno spinto numerosi studiosi a sviluppare metodologie di valutazione delle esperienze di successo nel campo dell'ecoturismo nelle aree protette, al fine di delineare alcune linee guida in grado di aiutare le organizzazioni impegnate nella gestione delle aree protette e delle attività collaterali a sviluppare un approccio sistemico nella gestione delle attività eco turistiche.

Buone pratiche nell'ecoturismo: criteri e metodologie per la valutazione

Il processo di identificazione di buone pratiche nel settore dell'ecoturismo richiede un approccio metodologico che integri le prospettive ed esperienze riconosciute a livello internazionale con la conoscenza delle specificità dei contesti di indagine. È importante che tale approccio si basi su un quadro teorico scientificamente rigoroso che offra anche strumenti per valutare casi studio e fornisca dei riferimenti utili per comprendere che

cosa possa essere ritenuto realmente una "buona pratica".

Dal punto di vista concettuale appare rilevante innanzitutto chiarire le differenze tra il concetto di *"good practice"* e quello di matrice anglosassone di *"best practice"*. Il termine *"best practice"*, letteralmente *"miglior pratica"*, è definito come "un'osservazione selettiva di un insieme di modelli in contesti differenti al fine di derivarne principi più generalizzabili e teorie" (Overman, Boyd 1994, p. 69). Il concetto di *best practice*, legato a una visione pragmatica e utilitaristica di matrice Taylorista (1916), implica che il ricercatore possa prendere le pratiche di successo e applicarle in situazioni differenti, ottenendo il medesimo risultato positivo. Superati, con la spinta del paradigma della razionalità limitata (Simon 1947), già nel periodo modernista, gli imperativi assoluti e statici della "ricerca del best" ed introdotti paradigmi più flessibili della *"fitness"* di una pratica ad un contesto, diventa più sensato parlare di *"good practice"*. Una "buona pratica" rappresenta dunque una situazione, un'esperienza, una conoscenza, un *know-how* realizzati in una determinata situazione, che per l'efficacia dei risultati e per il contributo di valore dimostrato nella risoluzione di determinate problematiche, mostrano un buon livello di trasferibilità e applicabilità in altri contesti (O'Dell, Grayson 1998, p. 167). Non si tratta quindi di esperienze ritenute "ottime" in assoluto, ma di azioni positive che potrebbero offrire utili indirizzi ed essere almeno parzialmente riprodotte, anche in situazioni differenti rispetto a quelle in cui sono state realizzate positivamente. Il concetto di buona pratica, dunque, rimanda a un confronto, a un *benchmarking*, che è definito "un processo di identificazione, comprensione, e adattamento di



pratiche di successo dalle organizzazioni, inclusa la propria, ad altre presenti in ogni parte del mondo (O'Dell, Grayson 1998, p. 160). In quest'ottica, dunque, il confronto, o *benchmarking*, rappresenta "il modus operandi" attraverso cui si perviene all'identificazione delle buone pratiche.

Con riferimento all'oggetto di questo lavoro, le buone pratiche nel settore ecoturistico riguardano azioni e strategie che per i risultati positivi conseguiti nella conservazione della natura e nella gestione delle attività ricreative ecocompatibili, sono passibili di essere almeno parzialmente riprodotte e applicate in contesti e realtà differenti rispetto a quelli in cui sono state originariamente osservate. Hulme e Murphree (2001, p. 293) utilizzano una prospettiva organizzativa e manageriale, sostenendo che "la buona pratica nella conservazione non è tanto il trasferimento di buone esperienze da un programma a un altro. Piuttosto, essa fa riferimento al rafforzamento delle capacità delle agenzie conservative, delle comunità e dei manager, di sperimentare, apprendere e di prendere decisioni efficaci all'interno dei vincoli presenti nel contesto in cui si opera". Anche nel settore oggetto di indagine si rigetta quindi l'impostazione classica di trasferire "in toto" un'esperienza da un contesto ad un altro tenendo presente come unico criterio il successo pregresso, e confermando la visione della buona pratica come opportunità dialettica di apprendimento. L'applicabilità delle buone pratiche deve quindi sempre tener conto delle specificità contingenti, in particolare di quelle territoriali che riguardano le

CRITERIO	DESCRIZIONE
I Pragmatismo	Capacità di risposta ai bisogni e di risoluzione dei problemi
II Capacità Innovativa	Capacità della pratica di determinare soluzioni nuove, creative e di qualità per il miglioramento della condizione di partenza e per la soluzione del problema
III Parziale Riproducibilità	Possibilità che l'esperienza virtuosa possa fornire significativi spunti di riflessione ed essere almeno parzialmente riprodotta in contesti analoghi o diversi rispetto a quelli in cui è stata implementata
IV Valenza internazionale	Valenza della buona pratica a livello internazionale, nel caso di studio almeno a livello europeo

Tabella 2. I criteri per la valutazione delle buone pratiche (fonte: elaborazione degli autori, muovendo da Overman, Boyd, 1994).

caratteristiche naturali e culturali di un luogo, ma anche di quelle sociali riferite alle attese, alle aspirazioni degli stakeholders ed alle programmazioni in essere.

A livello più operativo, la redazione di uno studio di buone pratiche nel settore ecoturistico richiede innanzitutto la specificazione delle "coordinate" che guideranno la selezione di quelle esperienze ritenute positive, e potenzialmente applicabili in altri contesti. Affinché un'esperienza possa essere

valutata come positiva, e quindi, essere considerata una buona pratica, occorre che risponda in primis ad alcuni criteri generali sulla base dei quali è appunto "misurata" la bontà dell'esperienza. Una buona pratica è identificata sulla base dei criteri del pragmatismo, della capacità innovativa, della parziale riproducibilità e del riconoscimento che ha ricevuto o è in grado di ricevere a livello internazionale (tab. 2)

Per sostenere che un'esperienza sia una buona pratica, occorre inoltre che risponda a determinati parametri che sono legati più specificatamente alle caratteristiche del settore ecoturistico. Per tale ragione, è importante che la ricognizione delle buone pratiche segua un "orientamento focalizzato" volto a individuare i parametri e gli indicatori sulla base dei quali reperire informazioni strettamente legate all'efficacia della strategia ecoturistica (includendo anche quella di conservazione delle attrazioni primarie per l'offerta ecoturistica, ovvero le aree di pregio naturalistico).

È essenziale dunque che la scelta delle metodologie rispecchi una prospettiva, espressa da una consolidata letteratura in campo organizzativo, di carattere sistemico (Senge 2006). Lo sviluppo di un approccio di tipo sistemico nell'organizzazione e pianificazione delle attività ecoturistiche richiede innanzitutto l'attuazione di un processo strategico basato su alcuni aspetti fondamentali:

- politiche di conservazione di vaste aree di pregio naturalistico;
- piani di sviluppo turistico sostenibile;
- piani di sviluppo socio-economico responsabile del territorio;
- piani, programmi e strutture finalizzati a creare stabili rapporti di collaborazione internazionale. Tale aspetto può assumere connotazioni applicative ed operative interessanti per le aree

ad elevato interesse naturalistico a carattere transfrontaliero.

La ricognizione delle buone pratiche necessita poi di un quadro conoscitivo delle metodologie già utilizzate a livello internazionale per la valutazione dell'efficacia nelle strategie ecoturistiche e conservative, con particolare riferimento alla realtà organizzativa delle aree protette.

Per il contesto europeo esistono alcune corroborate metodologie finalizzate a individuare principi e orientamenti validi per la pianificazione e gestione del turismo sostenibile in generale e dell'ecoturismo più nello specifico, che rispecchiano i quattro principi precedentemente evidenziati. Tali iniziative, oltre ad essere applicate a casi europei, sono riconosciute a livello internazionale. Nello specifico si tratta delle seguenti metodologie:

- Diploma Europeo delle Aree Protette;
- Carta Europea per il Turismo Sostenibile;
- PAN Parks (*Protected Area Network*), Europe;
- *Europarc Transboundary Park Evaluation*.

Nella tabella 3 si riporta una sintesi delle metodologie internazionali.





OBIETTIVO METODOLOGICO	CERTIFICAZIONE EUROPEA	ORGANIZZAZIONE CERTIFICATRICE	DESCRIZIONE DELLE FINALITÀ
C1) Conservazione aree di pregio naturalistico a livello sistemico	Diploma Europeo delle Aree Protette 	Consiglio d'Europa	Conservazione della diversità biologica, geologica e paesaggistica in Europa e supporto alla diffusione di adeguati sistemi di gestione per aree che mantengono eccezionali valori di diversità biologica, geologica o paesaggistica e che sono gestite in modo "esemplare".
C2) Sviluppo e turismo sostenibile sistemico	Carta Europea per il Turismo sostenibile 	Federazione Europarc	Migliorare gli standard di turismo e sviluppo sostenibile di aree di rilevante interesse naturalistico ed ecoturistico.
C3) Sviluppo turistico e socio-economico responsabile sistemico	PAN Parks (Protected Area Network), Europe 	Fondazione PAN Parks	Migliorare l'efficacia nella gestione di aree di rilevante interesse naturalistico ed ecoturistico, con particolare riguardo alla qualità delle esperienze ricreative e del turismo sostenibile (anche nell'area "buffer"), comprese le partnership locali e di business.
C4) Collaborazione internazionale e sviluppo sistemi organizzativi diadici	Europarc transboundary park evaluation 	Federazione Europarc	Promuovere e facilitare collaborazioni transfrontaliere in Europa tra aree di rilevante interesse naturalistico ed ecoturistico.

Tabella 3. Principali criteri per la valutazione dell'efficacia delle strategie ecoturistiche di gestione delle aree protette utilizzate a livello europeo (fonte: elaborazione degli autori).



Case study: l'area transfrontaliera Parco Naturale Regionali Alpi Marittime – Parc National du Mercantour

Sulla base delle metodologie evidenziate nel precedente paragrafo, è stato individuato come caso di eccellenza il sistema di organizzazioni italo-francesi deputate alla gestione dell'area transfrontaliera "Parco Regionale Alpi Marittime – *Parc National du Mercantour*". L'analisi delle politiche di gestione effettuate da tali organizzazioni ha evidenziato complessivamente un elevato livello di pragmatismo, capacità innovativa e di potenziale riproducibilità delle scelte e delle strategie effettuate, nonché una valenza internazionale delle stesse. L'esame dei percorsi strategici compiuti ha inoltre mostrato come le esigue risorse a disposizione delle organizzazioni pubbliche siano state investite in modo da attivare i sistemi socio-economici nella direzione dello sviluppo responsabile.

Le organizzazioni deputate alla gestione dell'area transfrontaliera "Parco Regionale Alpi Marittime – *Parc National du Mercantour* sono state poi pioniere nel:

- raggiungimento di standard di eccellenza europei nella conservazione della natura (tra le prime aree in Europa ad aver ottenuto il Diploma di Conservazione della Natura del Consiglio di Europa);
- ottenimento di standard di eccellenza europea nell'ecoturismo (tra le prime aree in Europa ad aver aderito alla Carta del Turismo durevole);
- ideazione, concertazione e applicazione di lungimiranti strategie di sviluppo socio-economico responsabile;
- applicazione pionieristica di accordi transfrontalieri per la gestione integrata

dell'ecoturismo (gemellaggio ultradecennale Parchi Alpi Marittime e Mercantour, che supera per efficacia le indicazioni dell'Europarc *Transboundary Park Evaluation*).

L'analisi degli interessanti progetti che le organizzazioni italo-francesi stanno realizzando all'interno del territorio amministrato fa emergere una potenziale riproducibilità delle esperienze positive anche in altri contesti, tenendo comunque conto che la loro implementazione è stata supportata da una preventiva e costante azione di coordinamento su tutto il sistema territoriale.

Il fulcro della strategia ecoturistica nel territorio oggetto di analisi è riconducibile in maniera rilevante al quarto dei criteri precedentemente elencati: l'orientamento collaborativo internazionale, che è qui divenuto un vero e proprio "*modus cogitandi et agendi*". La collaborazione tra il Parco Nazionale del Mercantour e il Parco naturale regionale delle Alpi Marittime non è frutto di un comportamento episodico, ma è il risultato di un approccio cooperativo sistemico e stabile di lungo periodo, sostenuto da strutture organizzative ad-hoc, quali task force progettuali, comitati, e altre strutture stabili, come il "Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale" (GECT) di cui al Regolamento (CE) n. 1082/2006. L'area possiede un'identità e una strategia ecoturistica unitaria ottenuta grazie a un processo di cooperazione e gemellaggio tra il Parco Nazionale francese Mercantour e il Parco Naturale Regionale italiano delle Alpi Marittime.

La collaborazione a livello sistemico si fonda sulla ricerca di una *vision* condivisa (Senge 2006) in grado di catalizzare le energie dei due parchi e delle aree limitrofe nell'ottica di un percorso strategico comune, di cui l'impegno per la creazione di una riserva transfrontaliera della

biosfera e l'iscrizione al Patrimonio Mondiale rappresentano obiettivi allo stesso tempo realistici e audaci (Collins, Porras 1996). La collaborazione strutturale tra le organizzazioni italo-francesi è stata realmente finalizzata a creare una vera e propria fusione dei due parchi in una sola entità internazionale basata sulla "vision di uno spazio transfrontaliero unico e protetto". La visione strategica unitaria e condivisa ha impregnato le attività quotidiane dei due versanti, creando un sistema di collaborazione tra gli attori coinvolti nella creazione di una rete integrata di operatori istituzionali ed ecoturistici e l'integrazione degli strumenti della pianificazione turistica e territoriale (strategie e piani d'azione per il turismo sostenibile, piani di parco, piani pluriennali economici e sociali).

La strategia ecoturistica e di sviluppo socio-economico responsabile del sistema diadiaco Alpi Marittime-Mercantour è stata basata su una politica di conservazione rigorosa, scientifica, che ha portato a progressivi miglioramenti delle condizioni ecologiche dell'area, in particolare la biodiversità della flora alpina e mediterranea, come indicato nei principi alla base del Diploma Europeo delle Aree Protette. Significative al riguardo le dinamiche di salvaguardia degli animali simbolo, i quali non solo sono i più ricercati dai *wildlife observers*, ma attraggono molti turisti perché indicatori di un ecosistema sano e incontaminato. Le politiche di conservazione hanno infatti portato a importanti risultati per specie come il camoscio (che trova nell'area una delle più alte concentrazioni di tutte le Alpi), i rapaci (il raro gipeto, volutamente reintrodotta, le aquile e altri ancora), fino ai grandi predatori che spontaneamente hanno riconquistato il territorio (come il lupo), per i quali sono però ancora da compiere importanti passi per favorirne



l'accettazione sociale nel versante francese. Le strategie di conservazione non hanno coinvolto solo la diversità biogenetica locale, ma anche quella culturale, con importanti interventi di recupero del patrimonio culturale, come le abitazioni rurali tipiche della cultura contadina, i siti archeologici, le piccole cappelle e altri elementi storici.

Condizioni territoriali ed ecologiche di eccellenza fortemente volute e progressivamente ottenute, sono divenute dunque un fattore di Porteriana unicità (Porter 1985) nel panorama delle strategie di differenziazione ecoturistica. Le risorse naturali e culturali in ottimo stato di conservazione - e per questo uniche - hanno, infatti, svolto un importante ruolo di attrattore per i segmenti di domanda ecoturistica e *heritage*. Tali forme di turismo sostenibile hanno a loro volta svolto la funzione di volano per un percorso di sviluppo socio-economico che si ponga in sinergia e non in contrapposizione con la missione conservativa delle aree protette.

Al centro delle strategie di sviluppo responsabile sistemico dell'area transfrontaliera "Parco Regionale Alpi Marittime - *Parc National du Mercantour*" esistono infatti le attività ecoturistiche che rappresentano il motore trainante dell'intera area transfrontaliera italo-francese Marittime/Mercantour. La lungimiranza, la visione e le competenze di alcuni amministratori pubblici, in particolare il *management* delle due aree protette, ha stimolato la realizzazione di un progetto strategico congiunto, che ha fatto dell'ecoturismo il fattore trainante per un percorso di sviluppo socio-economico responsabile.

Le due aree protette hanno sviluppato, anzi concretizzato, come afferma il loro attuale Piano Integrato Transfrontaliero, "una identità e una visione comune". Il processo di *envisioning* è scaturito dall'azione congiunta di queste due

organizzazioni "*mission driven*", che hanno avuto il coraggio e la perseveranza di impostare un percorso strategico di lungo periodo. Tale processo è stato stimolato anche attraverso l'adesione pionieristica alla Carta Europea del Turismo Sostenibile (il parco delle Alpi Marittime faceva parte dello "*Steering Committee of the ten Europeans Pilot Parks for Sustainable Tourism*" già negli anni Novanta).

Come teorizzato nel modello precedente, le caratteristiche naturalistiche distintive del territorio sono state poste al centro della strategia ecoturistica. La visione sistemica della strategia turistica è stata rafforzata da un approccio non difensivo ma esplorativo (Miles, Snow 1978), volto a coinvolgere anche i territori comunali nei quali le aree protette ricadono, nell'ottica della trasformazione da un turismo di massa prima molto stagionalizzato ad una gestione turistica ripartita il più possibile nel corso dell'anno. La conservazione e valorizzazione delle risorse naturali, la differenziazione dell'offerta ecoturistica, il miglioramento delle infrastrutture di accoglienza e l'incremento della professionalità degli operatori del sistema turistico sono stati i quattro pilastri del pensiero ecoturistico sistemico che ha caratterizzato la strategia.

L'attività educativa rappresenta il *core service*, che anche se delegato a soggetti privati o non profit (come alcune cooperative) è sempre stato guidato dalle istituzioni pubbliche che possiedono nella loro missione la conservazione e lo sviluppo responsabile del territorio protetto. Importante anche l'offerta educativa rivolta alle scuole. Emblematico al riguardo è il progetto "Scuola di Montagna" volto a creare l'opportunità di apprendere gli antichi mestieri, rafforzando la capacità attrattiva delle scuole locali, elevando la

qualità dell'offerta educativa e aumentando la conoscenza del territorio, anche attraverso l'apprendimento delle lingue e delle nuove tecnologie.

Un esempio importante di approccio sistemico allo sviluppo ecoturistico realizzato nell'area è il cosiddetto progetto "Grand Tour Alpi Marittime-Mercantour", un itinerario stradale che, collegando i vari centri abitati dell'area (comprese le città di Nizza e Cuneo), propone più di venti punti di interesse ambientale e storico-culturale, creando differenti opportunità di visita del territorio. La visione sistemica riguarda anche la valorizzazione della cosiddetta mobilità sostenibile all'interno dell'area del Grand Tour attraverso il potenziamento dei mezzi di trasporto alternativi agli spostamenti individuali in automobile. In quest'ottica il progetto punta al potenziamento del sistema ferroviario e di altri mezzi di trasporto collettivi come ad esempio le navette, l'incentivo della cosiddetta mobilità dolce (ad esempio percorsi a piedi o in bicicletta) e lo sviluppo di percorsi realizzati appositamente per le persone diversamente abili, per le scolaresche e per gli escursionisti. La valorizzazione della mobilità sostenibile ha in questo modo una duplice finalità: da un lato, stimolare l'interesse dei turisti a visitare le aree naturali e semi-naturali presenti lungo il tracciato (anche attraverso la presenza di punti informativi che illustrano le opportunità di fruizione), dall'altro, accrescere lo sviluppo economico del territorio nell'ottica del rispetto dell'ambiente.

Il caso studio esaminato offre alcuni preziosi spunti di apprendimento sotto il profilo delle strategie organizzative. In particolare, rilava la presenza di:

- una visione di sviluppo ecologico, culturale, sociale ed economico realistica ed audace,



sufficientemente ed autenticamente condivisa dagli attori chiave;

- un correlato processo strategico lungimirante e perseverante basato su un mutuo e sinergico potenziamento tra il raggiungimento degli obiettivi di conservazione e quelli di sviluppo socio-economico responsabili;
- una strategia focalizzata su processi sinergici che hanno assegnato un ruolo centrale alle attività ecoturistiche;
- collaborazioni stabili, durature ed espansive tra organizzazioni deputate alla gestione di aree di pregio naturalistico contigue;
- una focalizzazione – spesso implicita - su alcuni *core values* comuni e coerenti tra le culture dei diversi sub sistemi locali che hanno rafforzato l'attaccamento al territorio e il carattere identitario dello stesso.

Spunti di riflessione: pensiero ecoturistico sistemico e responsabilità sociale

Nei contesti socio-economici maturi e progrediti, come quello europeo, il potenziamento dell'offerta ecoturistica può offrire rilevanti opportunità per indirizzare l'intero comparto turistico verso maggiori livelli di responsabilità sociale e di qualità della vita delle popolazioni delle regioni coinvolte.

Al riguardo è fondamentale che i *key players* stimolino lo sviluppo di "visioni turistiche condivise e un pensiero turistico sistemico".

Nei contesti turisticamente maturi come quello europeo, dove il patrimonio naturalistico rappresenta un tassello di un mosaico ricco di risorse anche di tipo culturale, storico, archeologico e paesaggistico, è essenziale che l'ecoturismo sia posto in ottica sinergica con altre forme di turismo

coerenti, all'interno di una strategia integrata e sistemica.

In tale prospettiva integrata e sinergica, l'ecoturismo può servire da volano per stimolare uno sviluppo economico, sociale e culturale più responsabile e verosimilmente anche più prospero e durevole.

La tipologia di turista che può apprezzare particolarmente i contesti europei di offerta turistica integrata di tipo eco-agri ed heritage non è tanto il *wilderness tourist*, che ricerca le grandi aree ancora poco contaminate del pianeta. L'ecoturista target per gli operatori europei è colui che apprezza alcune specie animali, alcuni lembi o "tratti incantati" di terra o di mare di pregio naturalistico posti in relazione con altre eccellenze di tipo culturale, storico, archeologico all'interno di un'area più vasta, Tale turista apprezza la natura così come è scaturita da un processo prolungato di interazione tra l'uomo e l'ambiente naturale.

I territori, come quello europeo, offrono quindi eccellenti potenzialità per la promozione di un'offerta *ecoturistica integrata e sistemica* che permetta di differenziare il prodotto turistico proponendo esperienze complementari ai prodotti sole-mare o agli scatti fotografici dei monumenti più famosi.

È possibile immaginare strategie turistiche sistemiche sia a livello regionale sia a livello transfrontaliero che privilegino una focalizzazione sulle varie forme di turismo sostenibile, come l'ecoturismo, l'*heritage tourism* e l'agriturismo. In molti contesti, le aree protette, le *heritage attractions*, le reti agrituristiche regionali, se armonizzate e organizzate in una strategia a livello sovra regionale (e talvolta anche transfrontaliero), possono creare "un'offerta integrata e sistemica di destinazioni" con caratteristiche distintive di

unicità, in grado di attrarre turisti internazionali e anche di incidere positivamente sulla stagionalizzazione dei flussi turistici e sull'aumento del periodo di permanenza media dei turisti, soprattutto di quelli esteri.

Tale obiettivo richiede la necessità di creare un'immagine unica delle specificità e peculiarità territoriali (magari qualificate da marchi che permettano di identificare i servizi e i prodotti nelle loro qualità distintive), che costituisca un valore competitivo non solo all'interno dei processi produttivi aziendali, ma, nondimeno, per il sistema territoriale nel suo insieme.

In quest'ottica, dunque, è importante che la visione sistemica dell'offerta eco turistica sia basata su un'identità coordinata e integrata delle attrazioni turistiche primarie e secondarie offerte.

L'analisi delle buone pratiche nella prospettiva collaborativa transfrontaliera ha evidenziato inoltre che promuovere la cooperazione tra le aree protette rappresenta uno dei punti nevralgici su cui occorre agire anche nello sviluppo di una strategia ecoturistica.

Dal punto di vista organizzativo-manageriale, la prospettiva sistemica richiederebbe la creazione di un organismo pubblico, con una chiara missione di conservazione e incentivo allo sviluppo sostenibile, che sviluppi competenze distintive nella gestione delle relazioni tra i diversi partner (stimolando anche processi di cooperazione transfrontalieri), che agisca per chiarire e radicare la *vision* di appartenenza al sistema ecoturistico e che possieda sufficienti poteri per guidare l'intero sistema nella direzione della responsabilità sociale, anche attraverso la regolamentazione di alcune attività cruciali, come quelle turistiche o quelle maggiormente impattanti sull'ambiente naturale.



Il fattore che pertanto potrebbe aumentare le performance non solo sociali e ecologiche, ma anche economiche di lungo periodo dell'intera filiera turistica sostenibile, potrebbe essere dunque quello della creazione di strutture organizzative dotate di una missione con un chiaro orientamento alla responsabilità sociale e tavoli permanenti di partenariato che siano in grado di guidare un processo strategico di offerta turistica basata su un pensiero di tipo sistemico e su visioni comuni di lungo periodo, al fine di motivare e tenere viva la partecipazione degli attori coinvolti.

Attuare strategie sistemiche ecoturistiche significa orientare lo sviluppo verso criteri ed obiettivi di responsabilità sociale che contemplino la creazione di modelli di sviluppo fondati sulla conservazione delle risorse naturali e il rafforzamento dell'identità culturale locale, anche attraverso la promozione di azioni concernenti la distribuzione della ricchezza in modo più capillare tra molti micro- operatori locali. L'ecoturismo nel panorama europeo rappresenta un fenomeno variegato che, nella maggior parte dei casi, non si esaurisce nella dimensione naturalistica, ma è indissolubilmente legato anche alla cultura e alle tradizioni delle regioni ospitanti. In quest'ottica, dunque, l'unicità dell'esperienza ecoturistica europea si coglie in una caratterizzazione ampia e sistemica della fruizione delle risorse. In particolare, si evidenzia come in Europa sia spesso possibile compiere un'esperienza ecoturistica che possa prevedere la compresenza di altri elementi, che, sebbene siano distinti, intercambiabili e scindibili, sono integrabili in una strategia di fruizione integrata di tipo modulare. L'ecoturismo europeo, pur nella sua dimensione intrinseca di tipo naturalistico, se inquadrato in una visione sistemica, presenta un elevato livello di sviluppo sinergico con le dimensioni *heritage*,

rurali, storiche, archeologiche e religiose che sono molto radicate sul territorio. Il turista è raramente solo "eco", "heritage" o "agri". E' pertanto facile immaginare che l'*heritage tourist* internazionale, attratto dall'unicità dei numerosi patrimoni mondiali dell'umanità disseminati sul territorio europeo, diventi per qualche giorno anche un ecoturista, aggiungendo uno o più pernottamenti per compiere un'immersione in un'area marina protetta, un percorso di trekking in montagna o una gita a cavallo in un'ippovia.

Simmetricamente, è possibile immaginare come l'ecoturista in visita in Europa voglia coniugare al percorso naturalistico la visita presso un santuario presente durante il tragitto, una degustazione dei prodotti tipici locali presso un agriturismo o una sosta in una struttura storica del luogo.

L'analisi delle buone pratiche fa emergere proprio la necessità di saper cogliere, organizzare e gestire il carattere sistemico dell'esperienza eco turistica.

Riferimenti bibliografici

Bailey K., 1985, *Methods of Social Research*, The Free Press, New York, 1982, trad. it., *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

Blangy S., Epler Wood M., 1992, *Developing and Implementing Ecotourism Guidelines for Wildlands and Neighbouring Communities*, The Ecotourism Society, North Bennington, Vermont.

Carroll A., Buchholtz A., 2011, *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*, Mason, South-Western Cengage Learning, OH.

Carta di Lanzarote per un Turismo Sostenibile, Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile, Lanzarote, 27-28 Aprile 1995.

Ceballos-Lascuráin H., 1993, *Ecotourism as a worldwide phenomenon*, in Lindberg K., Hawkins D. (a cura di), *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, Ecotourism Society, North Bennington, Vermont, 1993, pp. 12-14.

Collins J., Porras J., 1996, *Building Your Company's Vision*, "Harvard Business Review, Vol. 74 (5), pp. 65-77.

Convenzione sulla Diversità Biologica, CBD.

Emery F. E., 1969, *Systemic Thinking*, Harmondsworth: Penguin.

Freeman R., Velamuri S., 2006, *A new approach to CSR: company stakeholder responsibility*, in Kakabadse A., Morsing M. (Eds.), *Corporate Social Responsibility*, Basingstoke, Hampshire, England: Palgrave Macmillan, 2006, pp. 9-23.

Galvani A., 2004, *Ecoturismo*, Edizioni Martina, Bologna.

Hulme D., Murphree M., 2001, *Community conservation as policy: promise and performance*, in Hulme D., Murphree M. (eds), *African Wildlife and Livelihoods: The Promise and Performance of Community Conservation*, Heinemann, Portsmouth, NH and James Currey, Oxford, 2001, pp. 280-297.

International Union for Conservation of Nature (IUCN), 1991, *Tourism, ecotourism and protected areas*, "Parks", Vol. 2 (3), IUCN, Gland Switzerland, pp. 31-35.

International Union for Conservation of Nature (IUCN), 1996, *Tourism, Ecotourism, and protected areas: the state of nature-based tourism around the world and guidelines for its development*, IUCN, Gland, Switzerland.

International Union for Conservation of Nature (IUCN), World Conservation Monitoring Center (WCMC), 1994, *Guidelines for Protected Areas Management Categories*, Gland, Switzerland & Cambridge.

International Union for Conservation of Nature (IUCN), World Commission on Protected Areas (WCPA), 2002, *Sustainable Tourism in Protected Areas. Guidelines for*



Planning and Management, Gland, Switzerland and Cambridge UK.

International Union for Conservation of Nature (IUCN), 2008, *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*, Gland, Switzerland.

Leverington F., Kettner A., Nolte C., Marr M., Stolton S., Pavese H., Stoll-Kleemann S., Hockings M., 2010a, *Protected Area Management Effectiveness Assessments in Europe. A review of application, methods and results*, University of Greifswald and Queensland.

Niccolini F., 2005, *L'azienda turistica sostenibile. Prospettive culturali e assetti di network*, ETS, Pisa.

Niccolini F., 2008, *Responsabilità sociale e competenze organizzative distinte*, ETS, Pisa.

O'Dell C., Grayson C., 1998, *If Only We Knew What We Knew: Identification and Transfer of Internal Best Practices*, "California Management Review", Vol. 40 (3), spring, pp. 154-174.

Overman E., Boyd K., 1994, *Best Practice Research and Postbureaucratic Reform*, "Journal of Public Administration Research and Theory", Vol. 4, 1994, pp. 67-83.

Parco Naturale Alpi Marittime, Parc National del Mercantour, 2005, *Mercantour Alpi Marittime. Piano d'azione comune per la protezione e lo sviluppo sostenibile*.

Parco Naturale Alpi Marittime, Parc National del Mercantour, *Piano Integrato Transfrontaliero. Spazio transfrontaliero Marittime Mercantour: la diversità naturale e culturale al centro dello sviluppo sostenibile ed integrato, Obiettivo Cooperazione Territoriale Europea Italia-Francia (Alpi) 2007-2013*.

Parco Naturale Alpi Marittime, Parc National del Mercantour, *Montagne senza Frontiere. Carta di gemellaggio, 6 giugno 1998*.

Porter M., 1986, *Competitive advantage*, The Free Press, New York, trad. it., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.

Regione Piemonte, Parco Naturale Alpi Marittime, 2001, *Strategia e piano d'azione per un turismo sostenibile, Valdieri*.

Senge P. M., 2006, *The Fifth Discipline*, trad.it., *La Quinta Disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.

Simon H., 1947, *Administrative Behavior*, Free Press, New York.

Snow C., Hrebiniak L., 1980, *Strategy, distinctive competence and organizational performance*, "Administrative Science Quarterly", n. 25, pp. 317-335.

Taylor F., 1911, *Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.

United Nations, *Rio Declaration on Environment and Development*, Rio de Janeiro, 3-14 June, 1992.

United Nations Environmental Program (UNEP), 2002, *Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability*, United Nations Publication.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO), 2003, *Sustainable Development of Ecotourism. A Compilation of Good Practices in SMEs*.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO), 2010, *Tourism and Biodiversity. Achieving Common Goals Towards Sustainability*.

US Department of Interior - National Park Service (US Nps), Northeast Region, *Heritage Areas*, US Department of Interior - National Park Service, Washington DC, 2001.

US Public Law Act to Establish a National Park Service and for Other Purposes (16 U.S.C. 1 et seq. (1988), Aug. 25, 1916, ch. 408, 39 Stat. 535 (NPS Organic Act), 1916.

Von Bertalanffy L., 1969, *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, George Braziller Inc., trad. it., *Teoria generale dei sistemi: fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Oscar Mondadori, Milano, 2004.

Western D., 1993, *Defining Ecotourism*, in AA.VV., *A Guide for Planners & Managers*, The International Ecotourism Society, North Bennington (VT).

World Commission on Environment and Development (WCED), 1987, *Our Common Future*, Oxford United Press, Oxford, trad.it., *Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, Il Futuro di tutti noi. Rapporto della Commissione Mondiale per l'ambiente e lo sviluppo*, Bompiani, Milano, 1988.

World Travel Tourism Council (WTTTC), WTO, OMT, 1994, *Agenda 21 for Travel and Tourism Industry. Towards environmentally sustainable development*.

Testo acquisito dalla redazione nel mese di maggio 2012. © Copyright dell'autore. Ne è consentito l'uso purché sia correttamente citata la fonte.

