

“Premio Nino Carrus” · V[^] Edizione · Anno 2019

**Come creare lavoro
nei paesi delle aree interne della
Sardegna: Proposte**

Rete di Prodotto Sardegna Natura

Autore:

Ivo Rossetti

Data:

30 Settembre 2019

Abstract

L’elaborato propone un progetto di sviluppo territoriale basato sulla valorizzazione in chiave turistica sostenibile del patrimonio naturale della Sardegna.

I primi paragrafi espongono i punti di forza e di debolezza, le opportunità e minacce che riguardano la Sardegna come destinazione turistica. Nei paragrafi successivi viene presentato il progetto descrivendone gli obiettivi, la struttura, gli attori coinvolti, le azioni da intraprendere, i risultati attesi e le criticità e minacce che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi.

Il progetto, basato su un’attività di studio di quattro anni, individua nel patrimonio naturale della Sardegna un’opportunità di sviluppo economico e sociale per le aree interne dell’Isola, considerando le tendenze attuali del turismo globale che vedono un sempre crescente interesse per le forme di turismo a contatto con la natura.

Indice

Abstract	1
Premessa	3
I nostri punti di forza: le risorse ambientali della Sardegna	4
Le nostre opportunità: le tendenze del turismo odierno	5
I nostri punti di debolezza: i freni allo sviluppo di un turismo complementare al mare	7
Le minacce: il contesto competitivo esterno	8
Il Progetto di “Rete di Prodotto Sardegna Natura”	8
Gli obiettivi del progetto	9
Struttura del progetto	9
Gli attori coinvolti	10
Le azioni da intraprendere	12
I risultati attesi	14
Le criticità e le minacce ostative	14
Conclusioni	16
Ringraziamenti	16
Bibliografia e sitografia	17

Premessa

Qualche anno fa mi resi conto che su Internet erano molto carenti le informazioni riguardanti gli aspetti naturalistici della Sardegna. La maggior parte delle informazioni erano, e lo sono tuttora, concentrate sul sottile contorno dell’Isola. È un’immagine che diamo al mondo estremamente sbilanciata sul mare, ma che ha poco a che fare con la realtà che gli abitanti della Sardegna conoscono e che riguarda l’Isola nella sua totalità.

Così, nel 2011 decisi di raccontare su Internet una parte di ciò che secondo me ancora mancava: la natura della Sardegna. Creai e pubblicai l’anno dopo un sito web chiamato “Sardegna Natura”.

Si trattava di un piccolo sito web di appena dodici pagine, molto spartano e costruito da “improvvisato *webmaster* autodidatta”. Nonostante la modestia del sito, l’interesse e l’apprezzamento espresso da molte persone mi stimolarono ad approfondirlo sempre di più. Questa attività mi spinse a viaggiare frequentemente in Sardegna per conoscere e documentare i luoghi naturali di questa terra. Pian piano, da sardo, mi resi conto che ciò che pensavo di conoscere della Sardegna era solo una piccola parte della realtà. Il suo patrimonio naturale superava le mie aspettative in modo sorprendente.

Scoprii così che la Sardegna è la regione italiana col più alto numero di monumenti naturali istituiti, che in Sardegna vi sono alberi monumentali tra i più antichi al mondo, che vi è persino una cascata che si getta direttamente in mare, probabilmente l’unica in Italia, che c’è un *mega pillow* (un cuscino di lava) tra i più grandi e antichi conosciuti al mondo, e così via.

Realizzai, davvero, di avere il privilegio di vivere e camminare ogni giorno dentro un autentico museo di storia naturale a cielo aperto.

Ma a questa considerazione seguì una riflessione: perché un tale patrimonio è così poco conosciuto, salvaguardato e valorizzato? Perché in altri Paesi risorse ben più modeste delle nostre sono vere attrazioni turistiche che per tutto l’anno producono posti di lavoro e sviluppo economico e sociale, mentre da noi no? Fu da questa riflessione che scaturì l’idea di un progetto di sviluppo territoriale basato sulla valorizzazione in chiave turistica sostenibile del patrimonio naturale della Sardegna, un progetto chiamato “Rete di Prodotto Sardegna Natura”.

I nostri punti di forza: le risorse ambientali della Sardegna

Non ce ne rendiamo sufficientemente conto, ma la Sardegna è pervasa dalla natura.

La natura è così presente nel nostro paesaggio al punto che noi sardi non ci facciamo troppo caso. Per noi è normale. Per chi ci guarda da fuori, invece, è speciale.

Ma al di là delle percezioni personali che ognuno di noi può provare osservando il territorio della Sardegna, voglio dare qualche dato oggettivo che attesti la mia affermazione.

Durante alcuni convegni da me organizzati sul tema “ambiente e turismo”, ai quali hanno partecipato operatori della filiera turistica regionale, ho sempre posto la domanda: «quante aree naturali protette abbiamo in Sardegna?». A questa domanda c'è stato chi ha risposto 30, chi 50. Il numero più alto è stato 70.

In realtà in Sardegna abbiamo 172 aree naturali protette propriamente dette, ovvero istituite ai sensi di specifiche leggi o direttive regionali, nazionali o comunitarie per la conservazione della natura: parchi nazionali, parchi naturali regionali, aree marine protette, monumenti naturali, siti di importanza comunitaria e zone speciali di conservazione, zone di protezione speciale e aree di rilevante interesse naturalistico¹.

A queste vanno aggiunte altre aree che possiamo assumere come simili ad aree naturali protette, poiché assolvono, almeno in parte, alle funzioni delle aree naturali protette propriamente dette. Fra queste vi sono le aree del Parco Geominerario, Storico e Ambientale della Sardegna, le *Important Bird Areas* (Aree importanti per l'avifauna), le tre oasi WWF sarde, le oasi permanenti di protezione faunistica, le aree di tutela paesaggistico-ambientale, 220 mila ettari di foreste demaniali e un'area marina internazionale per la tutela dei cetacei del Mediterraneo, il santuario “Pelagos”¹.

Questi dati sono già una dimostrazione oggettiva del valore naturale del territorio della Sardegna, un valore così elevato da giustificare l'istituzione di un così grande numero di aree naturali protette. Ma dimostra anche che noi sardi conosciamo poco le effettive proporzioni del patrimonio naturale della terra in cui viviamo.

Un altro dato oggettivo è la storia geologica della Sardegna. Non tutti sanno che percorrere la Sardegna equivale a sfogliare le pagine di un libro che racconta una storia di milioni di anni. Le rocce affioranti della Sardegna, in appena 24 mila chilometri quadrati di superficie, possono raccontare gli ultimi 550 milioni di anni di storia geologica di mezza Europa. Nessun'altra regione italiana può vantare una così ampia e dettagliata testimonianza geologica².

Ed è stata proprio la geologia della Sardegna a impostare le basi del peculiare paesaggio sardo, così “ruvido”, così poco sfruttabile in modo intensivo, così poco abitato. Ma se da un lato la scarsa utilizzabilità intensiva del territorio può sembrare uno svantaggio, dall'altro è questa stessa caratteristica che ha

protetto nei secoli la naturalità del nostro territorio, conservandola fino ad oggi. Grazie anche al suo isolamento, la Sardegna è oggi un vero e proprio *hotspot* di biodiversità con numerosi endemismi animali e vegetali. Più di metà del territorio ospita sistemi agro-silvo-pastorali estensivi che convivono con habitat di importanza comunitaria.

Un’ulteriore prova che attesta che le risorse ambientali della Sardegna sono un formidabile punto di forza emerge se chiediamo a chi ci guarda da fuori. A tal proposito richiamo i risultati di una ricerca del CRENoS (Centro Ricerche Economiche Nord Sud), pubblicata nel 2015 in un volume intitolato “Destinazione Sardegna. Analisi della domanda turistica”³. La ricerca mostra che la prima ragione di scelta della Sardegna come destinazione turistica è la “qualità delle risorse naturalistiche” (Tabella 1).

Tabella 1. Motivi di scelta della Sardegna come destinazione turistica. Fonte: CRENoS, 2015. *Destinazione Sardegna. Analisi della domanda turistica.*

Motivi di scelta	%
Qualità delle risorse naturalistiche	28,3
Notorietà della destinazione	20,5
Ho parenti/amici qui	19,6
Ho casa qui	11,7
Buon rapporto qualità/prezzo	5,2
Vengo ogni anno qui	4,5
Valore delle risorse culturali	1,7
Qualità dell’enogastronomia	1,6
Ho trovato un volo <i>low cost</i>	1,5
Evento	0,8
Qualità dei servizi	0,3
Altro	4,2

Le nostre opportunità: le tendenze del turismo odierno

Il turismo è considerato un settore strategico di sviluppo economico perché crea posti di lavoro, apporta soldi dall’esterno, è relativamente pulito rispetto ad altri settori e richiede investimenti iniziali minimi. Se pianificato e gestito in maniera sostenibile, contribuisce a conservare e valorizzare il patrimonio ambientale e culturale, e a migliorare la qualità della vita delle comunità⁴.

Il turismo è oggi in assoluto il settore dell’economia a più rapida crescita a livello mondiale. Nel 2018 è stata superata la soglia di 1,4 miliardi di arrivi in tutto il mondo con un incremento del 6% rispetto al 2017⁵. Il

turismo costituisce già oggi più del 10% del prodotto interno lordo globale e impiega il 10% dell'occupazione⁶.

Ma occorre considerare che oggi il turismo è profondamente cambiato rispetto a 10-15 anni fa. Mentre in passato si viaggiava soprattutto per destinazioni, oggi si viaggia soprattutto per motivazioni, ovvero il turista, nella scelta del viaggio, è spinto soprattutto dalle proprie passioni. Per questo motivo il mercato turistico odierno è spezzettato in una miriade di segmenti, ognuno relativo ad una particolare motivazione di viaggio. Il “turismo attivo”, il “turismo naturalistico”, il “turismo culturale”, che sentiamo spesso nominare, sono solo alcuni esempi di macrosegmenti del mercato turistico odierno.

Tra i macrosegmenti che stanno contribuendo maggiormente alla crescita del settore turistico vi sono quelli legati alle attività all'aria aperta e in particolare alla fruizione della natura. Esistono diverse definizioni di questi macrosegmenti, talvolta utilizzati come sinonimi, ma che in realtà indicano aspetti ben precisi del modo e della motivazione del viaggiare. Il “turismo naturalistico”, ad esempio, può essere definito come un modo di viaggiare dove l'ambiente naturale costituisce l'attrazione principale⁷. Il “turismo attivo” identifica un modo di viaggiare dove sono presenti almeno due aspetti tra attività fisica, interazione con la natura e scambio culturale⁸. A questi macrosegmenti possiamo affiancare anche il cosiddetto “ecoturismo”, che rappresenta un modo responsabile di viaggiare in aree naturali, conservando l'ambiente e sostenendo il benessere economico e sociale delle popolazioni locali⁹.

Al di là delle definizioni, possiamo affermare che tutte queste forme di turismo a contatto con la natura sono accomunate da una crescita esponenziale a livello mondiale, come attestano numerosi report nazionali e internazionali. Secondo il 13° Rapporto Ecotur sul Turismo natura, il settore è cresciuto ogni anno e nel 2015 le strutture ricettive delle aree naturali protette in Italia hanno sfiorato 105 milioni di presenze, con un fatturato di circa 12 miliardi di euro¹⁰. A livello globale, il volume di mercato del turismo attivo è passato da 89 miliardi di dollari nel 2009⁸ a 683 miliardi di dollari nel 2018¹¹ e si prevede che nel 2023 arrivi a 1.335 miliardi di dollari¹². Per quanto riguarda l'ecoturismo, le statistiche mostrano che una percentuale sempre maggiore di turisti ha interesse a viaggiare in modo responsabile, con un diretto contatto con le comunità locali, e con una propensione a spendere di più rispetto alla media dei turisti⁶.

Considerate le tendenze del mercato turistico globale legate al turismo naturalistico, al turismo attivo e all'ecoturismo, è facile intuire quali possono essere le opportunità di sviluppo per quei territori che possono vantare un patrimonio naturale, oltre che storico e culturale, importante, come la Sardegna e in particolar modo i territori e i paesi delle aree interne.

I nostri punti di debolezza: i freni allo sviluppo di un turismo complementare al mare

È risaputo che la Sardegna è considerata una meta turistica prevalentemente balneare¹³. Forti di un perimetro costiero di 1.897 km, pari a un quarto dell'intero perimetro costiero italiano, e delle centinaia di spiagge e baie di eccezionale bellezza e naturalità, fin dai primi tempi dello sviluppo turistico avvenuto nell'Isola tra gli anni '60 e '70 abbiamo promosso esclusivamente un turismo basato sul mare.

Così oggi, l'83% delle presenze turistiche si concentra nei mesi tra giugno e settembre, il 50% tra luglio e agosto, il 90% dei posti letto è concentrato nei Comuni costieri¹³.

Se da un lato i Comuni costieri godono per 3-4 mesi all'anno di un fenomeno turistico sostenuto, per i restanti mesi dell'anno si spopolano, mentre i Comuni interni, pur giovando di una stagione turistica leggermente più lunga, raggiungono un numero di presenze estremamente ridotto rispetto alle località balneari.

A causa dell'immagine “balneare” che abbiamo costruito della Sardegna nei decenni, ora risulta difficile per le aree interne emergere come destinazione alternativa, o complementare, al mare. In questo senso la Sardegna delle zone interne trova nella Sardegna costiera il suo principale concorrente.

Ma questo sbilanciamento verso il turismo balneare non è alla base del mancato sviluppo di un turismo interno. Esso è solo il risultato di una serie di fattori fra loro collegati da rapporti di causa-effetto e di reciproca influenza che possono essere riassunti nella “disorganizzazione dello sviluppo turistico”.

Fin da sempre, infatti, lo sviluppo turistico della Sardegna non ha mai avuto una regia, né una strategia. Esso è cominciato con gli investimenti di singoli, spesso grandi investitori stranieri, e poi è avvenuto in modo casuale seguendo il *trend* del periodo. Le coste si sono popolate e hanno subito urbanizzazione, mentre le zone interne sono andate incontro a spopolamento.

Ma come accade a molte destinazioni turistiche, esse nascono, si sviluppano, maturano e raggiungono l'apice, poi decadono, perché il mercato turistico a un certo punto cambia. E oggi che non è sufficiente vendere turisticamente il territorio ma è necessario vendere prodotti turistici basati sulle motivazioni di viaggio, la Sardegna sta mostrando tutti i nodi della sua disorganizzazione turistica: una estrema frammentazione dell'offerta, la mancanza di una visione strategica condivisa, la scarsa consapevolezza dei turisti attuali e di quelli potenziali, la bassa diversificazione dell'offerta, l'assenza di un approccio sostenibile allo sviluppo turistico, la scarsa innovazione tecnologica in campo turistico, la debolezza della promozione e della commercializzazione della destinazione¹³.

Sono questi i veri punti di debolezza che fanno in modo che la Sardegna continui ad essere considerata una meta esclusivamente balneare e che frenano lo sviluppo di forme di turismo alternative o complementari al mare.

Le minacce: il contesto competitivo esterno

Negli anni precedenti, fino al 2017, si è sentito spesso parlare di “boom del turismo in Sardegna”. In effetti la Sardegna ha sperimentato negli ultimi anni un aumento delle presenze turistiche. Tuttavia, se si analizza tale incremento confrontandolo con il contesto esterno ci rendiamo conto che il turismo in Sardegna è cresciuto, ma in linea rispetto ad altre regioni italiane¹⁴.

Inoltre, l’incremento turistico osservato deve essere commentato anche rispetto al contesto geopolitico mediterraneo. Infatti, bisogna considerare che le destinazioni turistiche del Nord Africa e del Medio Oriente, a causa del terrorismo e delle instabilità interne avevano perso totalmente il loro mercato turistico, il quale si è spostato sulle più sicure destinazioni dei Paesi europei mediterranei. Di conseguenza anche la Sardegna ha giovato di un incremento inerziale di turisti¹⁵.

Ma la situazione è nuovamente cambiata, e quei Paesi che avevano perso il mercato se lo stanno velocemente riprendendo. L’UNWTO, ad esempio, dichiara che il Medio Oriente è stata la regione con il più alto tasso di crescita turistica al mondo nel 2017¹¹, un dato confermato anche da ForwardKeys, un’agenzia di analisi dei *trend* turistici e delle statistiche sui voli, che indica una crescita dei voli turistici verso il Medio Oriente del 10,5% nel 2017¹⁶.

In Sardegna stiamo già osservando i risultati della concorrenza delle destinazioni emergenti, con una minore crescita di arrivi e presenze nel 2018¹⁷, mentre per il 2019 si attendono valori in calo¹⁸.

Pertanto, in un contesto internazionale sempre più competitivo e organizzato, la Sardegna deve letteralmente stravolgere il modo di fare turismo, per restare al passo coi tempi e non rischiare di perdere ulteriori opportunità.

Il Progetto di “Rete di Prodotto Sardegna Natura”

L’idea di un progetto di sviluppo territoriale basato sulla valorizzazione in chiave turistica sostenibile del patrimonio naturale della Sardegna è nata gradualmente con una progressiva presa di coscienza dell’importanza del patrimonio naturale dell’Isola, ma anche per aver conosciuto da “turista a casa mia” le criticità del settore turistico in Sardegna: la difficoltà a reperire informazioni, l’estrema frammentazione dei servizi turistici dovuta alla scarsa cooperazione tra gli operatori, strategie di comunicazione, promozione e commercializzazione differenti o del tutto assenti, l’assenza di una cultura della sostenibilità, l’assenza totale di un’organizzazione a livello territoriale e così via. Insomma, voler fare il turista in Sardegna con motivazioni diverse dal turismo balneare significa ogni volta dover ricostruire un *puzzle* senza la certezza di avere a disposizione tutte le tessere necessarie.

L’idea ha poi iniziato a concretizzarsi con un’iniziativa da me lanciata alla fine del 2014 chiamata “CooperAttivamente”¹⁹. Questa iniziativa aveva l’obiettivo di coinvolgere le cooperative che gestivano siti naturalistici, storico-archeologici e museali della Sardegna, in particolare delle aree interne, al fine di promuoverli tutti all’interno di un unico canale. Si trattava di un primo tentativo di standardizzare la comunicazione verso il turista e aggregare le informazioni per renderle più facili da trovare. All’iniziativa, la cui partecipazione era gratuita, aderirono 18 cooperative con la descrizione di 30 luoghi d’interesse turistico.

Dall’iniziativa CooperAttivamente, è seguito un periodo di ricerca e approfondimenti durato quattro anni. Nel 2016 ho organizzato cinque convegni nei Comuni di Sadali, Genoni, Masullas, Siliqua e Isili in collaborazione con le cooperative che gestiscono attrattori turistici: Le Tre Fate (Sadali), Giunone (Genoni), Il Chiostro (Masullas), Antàrias (Siliqua) e Sa Frontissa (Isili)^{20,21}. I convegni avevano l’obiettivo di coinvolgere altri operatori della filiera turistica della Sardegna per capire se vi era l’interesse a creare una rete regionale di operatori finalizzata a promuovere un turismo basato sulla valorizzazione sostenibile delle risorse territoriali delle zone interne. A tale scopo illustrai l’idea e somministrai un questionario.

Da tali attività di studio e ricerca scaturì, infine, il progetto di “Rete di Prodotto Sardegna Natura”, che ho presentato a Paulilatino il 26 novembre 2018 grazie alla collaborazione della Cooperativa Archeotour che gestisce i siti archeologici e museali del paese²².

Gli obiettivi del progetto

La Rete di Prodotto Sardegna Natura ha l’obiettivo di promuovere il turismo nelle aree interne della Sardegna creando un’offerta turistica complementare al mare, basata su natura, attività all’aria aperta ed ecoturismo attraverso la costruzione di una rete regionale tra operatori.

Il progetto considera le opportunità offerte dalle tendenze del turismo globale e propone di valorizzare i punti di forza della Sardegna che possono cogliere tali opportunità.

Considerata la crescita esponenziale delle forme di turismo a contatto con la natura, e considerate le potenzialità del patrimonio naturale della Sardegna, il progetto intende avviare un processo coordinato e sostenibile di valorizzazione di tale patrimonio in chiave turistica al fine di dare impulso all’economia delle aree interne dell’Isola.

Struttura del progetto

Il progetto prevede due componenti principali che lavorano insieme: una rete di imprese e un’unità di coordinamento.

La rete di imprese è composta da operatori della filiera turistica regionale che operano o che possono operare nell’ambito del turismo naturalistico, attivo, rurale e archeologico-culturale. È importante sottolineare che non necessariamente tali operatori devono avere sede solo nelle aree interne della

Sardegna, poiché anche vicino alle coste si possono sviluppare attività turistiche differenti da quelle balneari e si può, altresì, sviluppare utili interazioni tra aree costiere e aree interne. La rete di imprese ha il ruolo di fornire i servizi necessari per la creazione di un’offerta di prodotti turistici integrati legati al turismo naturalistico, al turismo attivo e all’ecoturismo. Per prodotto turistico si intende un insieme di servizi, strutture e attrattori capace di soddisfare una precisa motivazione di viaggio e, quindi, in grado di intercettare un preciso segmento della domanda del mercato turistico.

L’unità di coordinamento è un’unità operativa che ha il ruolo di coordinare le attività della rete. Esso è composto da professionalità tecniche e scientifiche differenti e complementari. L’unità di coordinamento non è un’unità di rappresentanza, di semplice gestione amministrativa o di promozione, ma un gruppo di lavoro capace di svolgere analisi di dati, impostare strategie operative e di *marketing*, definire l’offerta turistica della rete, guidare gli operatori della rete verso il raggiungimento di traguardi specifici, monitorare i risultati e se necessario modificare le strategie, stimolare gli operatori ad adottare prassi di sostenibilità, individuare possibili effetti negativi del turismo e apportare prontamente i rimedi. L’unità di coordinamento, pertanto, svolge il ruolo di guida operativa per gli operatori retisti facendo in modo che le azioni di tutti convergano verso una direzione ben precisa di sviluppo, basata su analisi del contesto interno ed esterno alla destinazione, evitando la dispersione di sforzi e di risorse da parte dei partecipanti.

È importante sottolineare che gli operatori retisti non svolgono un ruolo passivo, bensì ognuno di essi svolge uno specifico ruolo all’interno del processo produttivo. La sinergia tra i ruoli di tutti gli operatori è armonizzata dall’unità di coordinamento che, come un maestro d’orchestra, consente alla rete di “comporre una sinfonia”. L’unità di coordinamento rappresenta, quindi, il vero elemento chiave del progetto e da essa inizia il coinvolgimento di tutti gli attori che giocano un ruolo nel processo.

Gli attori coinvolti

Gli attori coinvolti nel progetto possono essere suddivisi in due categorie principali: gli attori coinvolti in rete e gli attori di supporto. I primi costituiscono gli operatori economici, più o meno direttamente connessi alla filiera turistica regionale, che possono costituire una rete di imprese o altra forma di aggregazione di imprese. I secondi, gli attori di supporto, sono operatori o enti pubblici e privati esterni alla rete che possono sostenerla attraverso specifiche scelte o attività.

Attori coinvolti in rete

- **Strutture ricettive:** sono gli operatori che offrono le strutture e i servizi necessari al turista per il pernottamento. Nell’ambito di questo progetto ci si riferisce soprattutto a strutture ricettive di piccole dimensioni, più sostenibili, ubicate in borghi, centri storici o contesti rurali;
- **Gestori di attrattori turistici:** sono gli operatori che forniscono i servizi legati alla fruizione di siti naturalistici, storico-archeologici o culturali d’interesse turistico;

- **Guide:** sono gli operatori che svolgono servizi di accompagnamento dei turisti in contesti naturali, storico-archeologici e culturali, spesso svolgendo specifiche attività didattiche o sportive. Si tratta in genere di persone che hanno una conoscenza approfondita del territorio e consentono al turista di conoscere e vivere la destinazione in modo attivo;
- **Ristorazione:** questa categoria include gli operatori che offrono il servizio di somministrazione di alimenti e bevande. Nell’ambito di questo progetto, tuttavia, ci si riferisce soprattutto a coloro che operano in stretta coerenza con la tradizione eno-gastronomica locale;
- **Produttori locali:** con questa categoria si intendono i produttori agro-alimentari locali. Essi, normalmente, non sono direttamente legati all’attività turistica, ma nell’ambito di questo progetto si intende coinvolgere maggiormente questa categoria al fine di moltiplicare le ricadute positive del turismo sul territorio. Grazie allo sviluppo di rapporti di sinergia tra gli operatori della ristorazione, ma non solo, e i produttori agro-alimentari locali, infatti, si possono ottenere i seguenti vantaggi: una redistribuzione delle entrate generate dal turismo su un tessuto produttivo più ampio sostenendo altri settori economici non strettamente legati al turismo; una riduzione delle perdite economiche del territorio dovute all’importazione di prodotti agro-alimentari esterni; una maggiore autenticità dei prodotti; una maggiore sostenibilità ambientale;
- **Artigiani:** sono gli operatori che realizzano oggetti o strumenti utilizzando principalmente il lavoro manuale e le tecniche codificate dalla tradizione. Per gli obiettivi di questo progetto è importante coinvolgere questa categoria per gli stessi motivi espressi per i produttori locali;
- **Centri di educazione ambientale e fattorie didattiche:** questi operatori possono essere considerati come tipologie specifiche di gestori di attrattori turistici. Essi svolgono una funzione nella diffusione della cultura ambientale, della sostenibilità e della tradizione rurale, e sono particolarmente importanti nello sviluppo del turismo scolastico e rurale;
- **Trasporti:** qui si intendono gli operatori privati che offrono servizi di trasporto con conducente o il noleggio di mezzi. Essi sono importanti come “tessuto connettivo” della rete in quanto consentono la mobilità turistica tra i vari territori e tra i vari servizi offerti dagli altri operatori della rete;

Attori di supporto

- **Amministrazioni pubbliche:** rientrano in questa voce tutti gli enti pubblici che possono sostenere le attività della rete attraverso politiche di incentivazione, semplificazione, innovazione, sostenibilità, infrastrutturazione, promozione. Il loro coinvolgimento è importante al fine di sincronizzare in modo efficiente le politiche di sviluppo con le reali esigenze del territorio;

- **Compagnie aeree e di navigazione:** rappresentano i vettori che portano i turisti nell’Isola. Il loro coinvolgimento nel processo di sviluppo è importante sia per il potenziamento dei mercati esistenti, sia per lo sviluppo di nuovi mercati attraverso l’introduzione di nuove rotte strategiche;
- **Porti e aeroporti:** rappresentano i punti di approdo e partenza dei turisti. Il loro coinvolgimento è importante per il potenziamento e sviluppo di nuove rotte, ma anche nella filiera di accoglienza del turista. Trattandosi, inoltre, dell’ultima tappa del turista all’interno della destinazione, essi rappresentano l’ultimo luogo-opportunità per stimolare il turista a ritornare con campagne promozionali mirate;
- **Servizi di trasporto pubblico:** il trasporto pubblico rappresenta il servizio fondamentale che consente la mobilità all’interno della destinazione connettendo i territori. Il coinvolgimento degli enti del trasporto pubblico, in sinergia anche con le pubbliche amministrazioni e con i servizi di trasporto privato, può servire a sviluppare le tratte più utili rendendo il servizio molto più efficiente per il turista. Ciò, inoltre, può incentivare l’uso dei mezzi pubblici riducendo l’impatto ambientale generato dalla mobilità turistica;
- **Blog, siti web e riviste di settore:** si tratta di canali di comunicazione seguiti dai segmenti di mercato obiettivo. Il loro coinvolgimento è importante nella promozione dei prodotti turistici della rete;
- **Agenzie di viaggio e turismo:** sono le imprese che producono, organizzano viaggi o svolgono intermediazione nella vendita di viaggi o altri servizi turistici. Il coinvolgimento di tali operatori è importante per la commercializzazione dei prodotti turistici della rete;
- **Enti no profit:** associazioni e fondazioni senza scopo di lucro impegnate nel sociale e nella conservazione dell’ambiente sono un’importante risorsa in quanto rappresentano un punto di contatto con la comunità. Esse possono dare supporto nel coinvolgimento della popolazione residente nel processo di sviluppo turistico, nel collaborare a rendere più accessibile la destinazione anche a persone con disabilità, nel diffondere una maggiore consapevolezza ambientale nei turisti e nel conservare il patrimonio naturale.

Le azioni da intraprendere

Le azioni di attuazione del progetto possono essere espresse nelle seguenti cinque fasi, di cui si fornisce una scansione temporale nella Tabella 2.

Fase 1 – Coinvolgimento. Lo sviluppo del progetto inizia con la creazione dell’unità di coordinamento, che avrà inizialmente il compito di definire *vision*, *mission*, principi e obiettivi generali del programma di sviluppo turistico. Questi elementi serviranno per la successiva fase di coinvolgimento degli operatori, per costruire fra loro e con loro una relazione basata su un obiettivo di sviluppo condiviso. In questa fase l’unità di coordinamento fungerà da “nucleo di condensazione” delle imprese che costituiranno la rete, e svolgerà principalmente attività di animazione sul territorio finalizzate ad illustrare gli obiettivi e i vantaggi attesi

dall’iniziativa. L’attività di coinvolgimento si concentrerà soprattutto nelle fasi iniziali del processo, ma sarà possibile prostrarla anche nelle fasi successive.

Fase 2 – Costituzione della rete. Nella fase successiva, l’unità di coordinamento darà agli operatori il supporto tecnico necessario per la costituzione di una rete d’imprese, o altra forma di aggregazione idonea al raggiungimento degli obiettivi. Ogni operatore aderente dovrà conferire una quota di adesione, da rinnovare annualmente. L’insieme delle quote di adesione costituirà un fondo patrimoniale comune che servirà a finanziare le successive attività dell’unità di coordinamento.

Fase 3 – Pianificazione strategica. Durante questa fase l’unità di coordinamento effettuerà un inventario delle risorse turistiche disponibili, analizzerà la domanda di mercato al fine di individuare i segmenti obiettivo, e definirà le strategie operative più adatte per intercettare tali segmenti. Ciò includerà la definizione di prodotti turistici tematizzati e innovativi, e l’individuazione dei canali idonei di promozione e commercializzazione. Questa fase deve essere condotta sempre mantenendo una costante comunicazione e scambio di informazioni con le imprese retiste. Durante questa fase, l’unità di coordinamento avrà anche il compito di ricercare ulteriori fonti di finanziamento utili per la promozione, per l’attuazione di attività formative per gli operatori e per l’innovazione digitale.

Fase 4 – Fase operativa. Nella fase operativa l’unità di coordinamento darà agli operatori retisti il supporto necessario per la realizzazione dei prodotti turistici definiti nella fase precedente, facendo in modo che ognuno svolga un ruolo preciso all’interno del processo produttivo. Inoltre, l’unità operativa metterà in atto le strategie previste di comunicazione e commercializzazione dei prodotti turistici, e si occuperà dell’investimento degli eventuali finanziamenti esterni ricevuti. Durante questa fase, l’unità di coordinamento svilupperà e curerà rapporti di dialogo e cooperazione con gli attori di supporto.

Fase 5 – Monitoraggio. Il monitoraggio non rappresenta una vera e propria fase successiva, ma un’attività che l’unità di coordinamento dovrà svolgere costantemente per verificare che le strategie ed azioni adottate portino ai risultati attesi o se necessitino di modifiche. L’azione di monitoraggio servirà, inoltre, a controllare costantemente le tendenze di mercato in modo da adattare le strategie ai cambiamenti del macroambiente, o al fine di individuare ulteriori opportunità di mercato.

Tabella 2. Scansione temporale delle azioni da intraprendere. La Fase 1, sebbene sia indicata solo per il primo anno, può essere protratta anche negli anni successivi.

Azioni da intraprendere	1° anno	2° anno	dal 3° anno in poi
Fase 1 – Coinvolgimento	■		
Fase 2 – Costituzione della rete		■	
Fase 3 – Pianificazione strategica		■	
Fase 4 – Fase operativa			■
Fase 5 – Monitoraggio			■

I risultati attesi

Considerando un orizzonte temporale di 5 anni, si può prevedere di mettere in rete da 500 a 1.000 imprese della filiera turistica in tutto il territorio regionale. La messa a sistema di questo numero di imprese, facilitata dall'unità di coordinamento, e la promozione di nuovi prodotti turistici basati su natura, attività all'aria aperta ed ecoturismo richiamerà nuovi mercati turistici generando un incremento delle presenze turistiche nei mesi primaverili e autunnali, soprattutto nelle aree interne della Sardegna.

Per fornire una misura dei possibili effetti positivi di tale incremento di presenze nelle aree interne dell'Isola, espongo di seguito una previsione conservativa e verosimilmente raggiungibile.

Attualmente le presenze turistiche annuali registrate in Sardegna si aggirano intorno a 15 milioni¹⁷. Come già descritto, queste si concentrano soprattutto nella fascia costiera e nei mesi estivi.

Si ipotizzi che l'effetto di richiamo di nuovi mercati turistici generato dal progetto qui presentato produca, dopo 5 anni, un incremento delle presenze annuali del 5% rispetto al valore attuale. Ciò equivale a 750 mila presenze in più all'anno. Poiché queste saranno legate soprattutto alla fruizione della natura, esse si distribuiranno principalmente nei mesi primaverili e autunnali, e su tutti quei territori della regione che possono vantare un patrimonio naturale e paesaggistico importante, incluse specialmente le aree interne della Sardegna. Considerato che la spesa media giornaliera procapite dei turisti in Sardegna è attualmente di 74 euro¹³, significa che le 750 mila presenze in più possono generare un fatturato extra di 55,5 milioni di euro all'anno, che possono dare impulso al settore turistico interno e incentivare altri settori economici collegati, come la produzione agro-alimentare e artigianale locale. Ciò si rifletterà inevitabilmente in un sensibile aumento dell'occupazione e del benessere generale delle comunità.

Le criticità e le minacce ostative

Nei primi capitoli dell'elaborato ho presentato i punti di debolezza e le minacce che interessano lo sviluppo turistico in Sardegna. Di seguito espongo le criticità e le minacce che possono frenare lo sviluppo del progetto qui illustrato.

- **Scetticismo.** Nella fase iniziale di coinvolgimento delle imprese, lo scetticismo verso il progetto può rappresentare un forte ostacolo. Anche la scarsa fiducia tra gli operatori può indurre molti a non aderire in quanto una delle difficoltà maggiori sta nell'accettare come partner chi finora era visto come un concorrente²³.
- **Conflittualità.** Superato lo scetticismo e creata un'aggregazione di imprese, una possibile criticità può essere rappresentata dalla nascita di conflitti tra operatori per differenze di vedute o per resistenza passiva da parte di alcuni²³.
- **Composizione della rete inadeguata.** Può capitare che l'aggregazione di imprese non includa al suo interno i servizi necessari per comporre nuovi prodotti turistici basati su natura, attività sportive all'aria aperta ed ecoturismo. Questo può accadere se la composizione della rete è troppo sbilanciata verso una

sola categoria di servizi (ad esempio, solo strutture ricettive) o se si ottiene un’insufficiente offerta di servizi in prossimità degli attrattori turistici. Un’altro aspetto critico può essere rappresentato da una inadeguata qualità dei servizi o da una insufficiente formazione degli operatori in materia di ospitalità turistica¹³.

- **Carenze nel sistema interno dei trasporti.** Il sistema dei trasporti all’interno dell’Isola, incluse le infrastrutture stradali e ferroviarie, e i servizi di trasporto pubblico e privato, può presentare delle lacune e non essere sufficiente per l’accessibilità di tutte le località d’interesse turistico¹³.
- **Scarsa innovazione digitale.** La scarsa propensione all’innovazione digitale o le carenze nella dotazione digitale di alcuni territori¹³ può rappresentare una importante criticità per il sistema di comunicazione verso l’interno e verso l’esterno della rete, oltre che un freno al progresso tecnologico del progetto.
- **Concorrenza da parte di altre destinazioni turistiche.** Vi sono destinazioni turistiche che da anni stanno portando avanti processi partecipati e coordinati di sviluppo turistico. Fra queste vi sono molte regioni italiane e molte isole e Paesi che si affacciano sul Mediterraneo. Il livello di organizzazione e di innovazione digitale raggiunto da queste destinazioni rappresenta già oggi un grande vantaggio competitivo nei confronti della Sardegna. Questa è una delle grandi sfide che la Sardegna deve affrontare come destinazione unificata.
- **Insostenibilità ambientale e sociale dello sviluppo turistico.** Ho voluto affrontare questo aspetto per ultimo, non perché meno importante, ma perché merita particolare attenzione.

Nelle prime fasi lo sviluppo turistico sembra non avere effetti collaterali. Tutto sembra positivo: crescono l’economia e i posti di lavoro, aumentano il numero di aziende e gli investimenti, si moltiplicano le ricadute positive sul territorio, migliora il benessere complessivo della società. Tuttavia, se lo sviluppo turistico non considera seriamente anche il concetto di sostenibilità, esso tende ad erodere quelle stesse risorse che fungono da attrattori. Questo è un fenomeno che può riguardare tutte le destinazioni, ma in particolare quelle dove lo sviluppo turistico avviene in modo casuale e disorganizzato. Se non si pongono dei limiti a priori, basati sull’effettiva capacità di carico turistico, stimata con criterio scientifico, si può arrivare al cosiddetto *overtourism*, ovvero la condizione in cui il numero di turisti supera la capacità di carico del territorio, diventa insostenibile e inizia a danneggiare le risorse naturali impedendo a queste di rigenerarsi. Perseverare su questa strada porta all’esaurimento irreversibile delle risorse con conseguente perdita di opportunità di sviluppo a lungo termine per il territorio. Analogamente, anche la cultura di un territorio può subire trasformazioni per effetto di uno sviluppo turistico insostenibile, che può portare a perdita di autenticità delle tradizioni o a conflitto tra residenti e turisti^{6,11}.

Anche per la Sardegna, si possono fare innumerevoli esempi di insostenibilità dello sviluppo turistico costiero, che sta portando, o ha già portato, alla perdita di spiagge, sistemi dunali e habitat naturali.

In una prospettiva di sviluppo turistico anche delle zone interne, non ci si può permettere di perdere, danneggiare o trasformare un patrimonio naturale, storico e culturale unico e irripetibile. Pertanto, il principio di sostenibilità, spesso utilizzato nella teoria ma quasi sempre disatteso nella pratica, è parte integrante e inscindibile di questo progetto. Non può esistere reale sviluppo senza sostenibilità.

Conclusioni

In questo elaborato ho voluto descrivere un'idea nata quattro anni fa che poi si è trasformata gradualmente in un progetto.

Viaggiando molto in Sardegna ho preso coscienza dello straordinario patrimonio naturale dell'Isola e ho percepito il suo valore. Ritenendo che il turismo sia una importante possibilità di sviluppo per il territorio, ho approfondito la conoscenza di questo fenomeno rendendomi conto che la natura è un aspetto sempre più cercato dai turisti di tutto il mondo. Quindi ho visto nella valorizzazione turistica della natura della Sardegna la più grande opportunità di sviluppo economico e sociale di questa terra. Ma ho preso atto anche delle criticità che impediscono alla Sardegna di esprimere il valore delle sue risorse. A giocare un ruolo chiave in questo vi sono la scarsa cooperazione tra operatori e l'assenza di coordinamento.

Per contribuire a risolvere queste criticità ho proposto un progetto di sviluppo territoriale basato sulla valorizzazione in chiave turistica sostenibile del patrimonio naturale della Sardegna attraverso la costruzione di una rete regionale di operatori e di un sistema di coordinamento.

Sfruttando l'effetto moltiplicatore del turismo, il progetto può incentivare non solo il turismo interno, ma anche altri settori produttivi ad esso collegati, come le produzioni agro-alimentari e artigianali locali.

Il progetto può incontrare delle criticità in fase di attuazione, ma si tratta di ostacoli superabili se la collettività ritrova coesione intorno ad un grande progetto di crescita che coinvolga tutti. Ed è con questa consapevolezza che ho descritto il progetto, nell'intento di far conoscere meglio le opportunità nascoste della nostra Isola e quegli ostacoli fondamentali che ne frenano il progresso, affinché una collettività possa prenderne atto, e possa cambiare.

Ringraziamenti

Dedico un ringraziamento particolare alla Dott.ssa Valentina Tolu, che in tutti questi anni ha contribuito in modo determinante al progetto Sardegna Natura e si è impegnata insieme a me a portare avanti il progetto di Rete di Prodotto Sardegna Natura.

Bibliografia e sitografia

1. Sardegna Ambiente, 2019. *Parchi ed altre aree protette istituite*. <https://portal.sardegناسira.it/aree-protette-e-tutelate>. Regione Autonoma della Sardegna.
2. Carmignani L., Oggiano G., Barca S., Conti P., Salvadori I., 2005. *Memorie descrittive della carta geologica d'Italia. Geologia della Sardegna. Note illustrative della carta geologica della Sardegna a scala 1:200.000*. Servizio Geologico Nazionale. Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
3. Cao D., Zara A., 2015. *Destinazione Sardegna. Analisi della domanda turistica*. CRENoS. CUEC.
4. Godfrey K., Clarke J., 2002. *Manuale di marketing territoriale per il turismo*. Ed. Le Monnier.
5. UNWTO, 2019. *World Tourism Barometer and Statistical Annex. January 2019*.
6. Center for Responsible Travel, 2018. *The Case for Responsible Travel: Trends & Statistics 2018*.
7. Community Development, 2019. *Nature-based Tourism*. <https://comdev.osu.edu/programs/economic-development/ohio-tourism-toolbox/topics-of-interest/nature---based-tourism>. The Ohio State University.
8. Stowell S., Doyle C., Lamoureux K., Duverger P., Martin N., Heyniger C, Schneider P., 2010. *Adventure Tourism Market Report*. The George Washington University School of Business, The Adventure Travel Trade Association and Xola Consulting.
9. Fondazione UniVerde, 2018. *VIII Rapporto Italiani, turismo sostenibile ed ecoturismo*.
10. Paolini T., Cencioni M., Leoni L., Giammarino E., 2016. *13° Rapporto Ecotur sul turismo natura*. Osservatorio Permanente sul Turismo Natura.
11. Adventure Travel Trade Association, 2018. *20 Adventure Travel Trends to Watch in 2018*.
12. Allied Market Research, 2017. *Adventure Tourism Market expected to reach \$1,335,738 million by 2023*. www.alliedmarketresearch.com/press-release/adventure-tourism-market.html.
13. Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio, 2016. *Strategia di Specializzazione Intelligente della Sardegna*. Regione Autonoma della Sardegna.
14. ISTAT, 2018. *Movimento turistico in Italia, Anno 2017*.
15. SRM, 2016. *Il Turismo in Sardegna: le opportunità di crescita del sistema. Come costruire un turismo stabile tutto l'anno*.
16. Van Der Oever L., 2018. *Flight bookings for travel to the Middle East and Africa grew by 10.5% in 2017*. www.linkedin.com/pulse/flight-bookings-travel-middle-east-africa-grew-105-van-den-oever/?trackingId=VHXldO9KN7O%2BHg%2BQCpybtQ%3D%3D.
17. SIREDA, 2019. *Movimento turistico Sardegna per provincia 2018 su 2017*. Osservatorio Interno del Turismo. Regione Autonoma della Sardegna.

18. ANSA, 2019. *Turismo -5%, rischio flop in Sardegna*.
www.ansa.it/sardegna/notizie/2019/07/01/federalberghi-flop-turismo-in-sardegna_fc8e67f1-7f2d-491c-8360-8fbc866702ba.html.
19. Tedde M., 2014. *Ambiente e cultura vanno in Rete*. La Nuova Sardegna, 17 novembre 2014.
www.lanuovasardegna.it/sassari/cronaca/2014/11/17/news/ambiente-e-cultura-vanno-in-rete-1.10330276.
20. Fulghesu I., 2016. *Convegno sulla risorsa turismo*. La Nuova Sardegna, 31 maggio 2016.
www.lanuovasardegna.it/oristano/cronaca/2016/05/31/news/convegno-sulla-risorsa-turismo-1.13577234.
21. Sardegna Natura, 2016. *Convegno “Ambiente e turismo sostenibile” e mostra fotografica “Un’esperienza chiamata Sardegna Natura”*. www.sardegnanatura.com/blog/1602-convegno-turismo-mostra-fotografica-sardegna-natura.html.
22. Sardegna Natura, 2018. *Tavolo tecnico sul progetto di Rete di Prodotto Sardegna Natura*. www.sardegnanatura.com/blog/1641-tavolo-tecnico-sul-progetto-di-rete-di-prodotto-sardegna-natura.html.
23. RetImpresa, 2018. *Guida alle Reti d’Impresa. Manuale operativo sul Contratto di Rete per Imprenditori, Professionisti ed Esperti*.