

**Silvia Gravili
Pierfelice Rosato**

**LA DESTINAZIONE
TRASFORMATIVA**

**Ripensare la sostenibilità
nel management
delle destinazioni turistiche**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Silvia Gravili
Pierfelice Rosato**

LA DESTINAZIONE TRASFORMATIVA

**Ripensare la sostenibilità
nel management
delle destinazioni turistiche**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835168522

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*In memoria del prof. Angelo Semeraro:
sarebbe stato felice di stringere
questo volume tra le dita*

*Ad Annalisa, per l'amorevole capacità di
trasformarmi ogni giorno in un uomo migliore*

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Gli approcci alla sostenibilità nelle destinazioni turistiche	»	11
1.1. La destinazione turistica: definizioni e possibili classificazioni	»	11
1.2. Gli approcci alla sostenibilità: una prospettiva storica	»	17
1.3. Gli approcci alla sostenibilità: una lettura critica	»	21
1.4. Il legame tra sostenibilità e competitività	»	28
1.5. Verso un nuovo modello di destinazione turistica sostenibile	»	33
2. La trasformatività come nuova condizione della destinazione	»	40
2.1. La “destinazione sostenibile”: un costrutto ormai superato?	»	40
2.2. La trasformatività come nuova caratteristica della destinazione turistica	»	42
2.3. La destinazione turistica trasformativa	»	46
2.4. I Sistemi di Soggetti	»	50
2.5. Le Dimensioni della trasformatività	»	53
3. Dimensioni e sistemi di soggetti per la trasformatività	»	57
3.1. Fiducia e condivisione	»	57
3.2. Autenticità e sostanzialità	»	63
3.3. Essenzialità ed esistenza	»	68
3.4. Conoscenza e abilità	»	71
3.5. Unicità e universalità	»	76

4. Governance e tecnologie trasformative	pag.	82
4.1. La Governance come infrastruttura di capacitazione	»	82
4.2. Le Tecnologie come ponte verso il futuro	»	86
Bibliografia	»	93

INTRODUZIONE

Ha più senso, oggi, parlare di destinazione *sostenibile*? Non sarebbe più corretto riconoscere che la sostenibilità è diventata a tutti gli effetti uno degli elementi costitutivi di una destinazione e che dunque non può considerarsi più un'opzione strategica che si può scegliere o non scegliere di perseguire?

Ogni destinazione, *di per sé*, deve oggi essere sostenibile se vuole restare vitale sul mercato. La sostenibilità, spesso definita in maniera generica e con una scarsa capacità di conseguire un livello di determinatezza che la faccia uscire da un approccio retorico, rappresenta condizione necessaria ma non sufficiente ai fini della competitività. Ciò che invece diventa fattore competitivo discriminante è la *trasformatività*, cioè la capacità di una destinazione di liberare e mettere a valore il potenziale insito nel capitale naturale, intellettuale, umano, socio-relazionale, semantico, economico-produttivo e finanziario suo e dei suoi stakeholder.

I tempi recenti ci presentano, troppo spesso, destinazioni incapaci di interpretare in una logica *trasformativa* la loro dimensione turistica. Destinazioni nelle quali si assiste, spesso senza riuscire a porvi rimedio, ad un progressivo sfilacciarsi della indispensabile alleanza tra turisti e residenti. Destinazioni nelle quali, a prescindere da una mera contabilizzazione dei flussi turistici, sembra perdersi di vista il contributo del turismo allo sviluppo culturale, sociale ed economico della specifica porzione di mondo.

Le destinazioni turistiche sembra competano per acquisire sempre più turisti in una corsa folle nella quale si moltiplicano i territori che vi si iscrivono, il tutto sbandierando un costante richiamo ad un troppo spesso indeterminato concetto di sostenibilità; nel mentre, si moltiplicano i fenomeni di *overtourism*, di *gentrificazione* e, in via più generale, sembra non lontana una crisi di rigetto di territori e popolazioni ad un turismo che ha perso la propria originaria vocazione.

In tale contesto appare indispensabile promuovere la capacità *trasformativa* della destinazione turistica e, per tale via, consentire al turismo di tornare

ad essere fattore di crescita economica, sociale e culturale delle diverse porzioni di mondo che chiamiamo destinazioni.

Per farlo è essenziale che il sistema dell'offerta, il sistema della domanda, il sistema del territorio (a partire dai residenti e gli operatori del Terzo Settore), il sistema della formazione e della ricerca e il sistema dei soggetti istituzionali e dei decisori pubblici operino come un vero e proprio meta-sistema, decidendo deliberatamente di agire come primi fattori di trasformatività.

Il volume esplora come una *destinazione trasformativa* possa essere sviluppata, quali dimensioni occorra presidiare tenendo conto delle specificità locali, e che ruolo rivestono in questo processo la governance e le tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione, aprendo nuovi scenari per progettare prodotti ed esperienze turistiche place-based e community-centred.

Nello specifico, il lavoro si compone di quattro capitoli.

Il primo capitolo è dedicato all'inquadramento concettuale della destinazione turistica all'interno degli studi di management e all'analisi dei diversi approcci che, negli anni, sono stati utilizzati in tema di sostenibilità. Esso si chiude con una riflessione critica sulla relazione tra sostenibilità e competitività della destinazione, che prende le mosse dai principali approcci metodologici sviluppati dalla letteratura manageriale.

Il secondo capitolo introduce il modello della *destinazione trasformativa*, la sua genesi e la logica sottostante la specifica riflessione. Il modello viene presentato nelle sue componenti istitutive e nel contributo che riteniamo possa offrire al dibattito sulle destinazioni turistiche in una prospettiva di management.

Gli ultimi due capitoli entrano nel merito del modello proposto e forniscono un'analisi dettagliata e puntuale delle *Dimensioni* a base della capacità trasformativa di una destinazione; dei *Sistemi* chiamati a perseguire un approccio trasformativo nello svolgimento delle loro azioni e nel loro interagire; del ruolo delle *Tecnologie* digitali e della *Governance* nel sostenere e guidare la destinazione verso un compiuto approccio trasformativo.

1.

GLI APPROCCI ALLA SOSTENIBILITÀ NELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

1.1. La destinazione turistica: definizioni e possibili classificazioni

Secondo la definizione formulata dalla United Nations World Tourism Organization (UNWTO) la “destinazione turistica” è:

uno spazio fisico in cui il visitatore trascorre almeno una notte. Essa include prodotti turistici, quali ad esempio servizi di supporto e attrazioni, e risorse turistiche nel raggio di un’escursione di una giornata. Ha confini fisici e amministrativi che definiscono la sua gestione, e immagini e percezioni che definiscono la sua competitività sul mercato. Le destinazioni [...] comprendono vari portatori di interesse, tra cui spesso anche la comunità locale, e possono fare rete o sistema per formare destinazioni più ampie (UNWTO, 2004, p. 8).

Questa definizione¹ permette di cogliere sin da subito alcune caratteristiche di una destinazione turistica; essa è uno spazio fisico, di cui però non conta tanto l’estensione quanto piuttosto la presenza di:

- *Attractions*, cioè di elementi che attraggono i turisti, siano essi di natura storica, culturale, ricreativa, ecc.;

¹ Quella della UNWTO non è l’unica definizione di “destinazione turistica” che sia stata proposta o formulata, né cronologicamente la prima. Numerose infatti sono le suggestioni che da questo punto di vista vengono dalla letteratura scientifica internazionale, che considerando quello di “destinazione” uno dei concetti-chiave (quando non proprio «l’unità di analisi», secondo la definizione di Saraniemi e Kylänen, 2011, p. 133) del turismo, ne ha proposto diverse formulazioni, rimarcandone ora gli aspetti economico-geografici (Medlik e Middleton, 1973; Hall e Page, 2006), ora quelli più orientati al marketing e al management (Buhalis, 2000; Kotler *et al.*, 2017), ora quelli legati al consumatore-turista (Fuat Firat e Schultz, 1997; Vargo e Lush, 2006), ora quelli socio-culturali (Ringer, 1998; Urry, 2003). Una varietà che non fa altro che attestare l’importanza e, contemporaneamente, la complessità del concetto. Per una rassegna delle definizioni di “destinazione turistica” formulate in letteratura si rimanda a Tripon e Cosma (2018) e Huang *et al.* (2023), mentre per una panoramica esaustiva di come negli ultimi vent’anni si sono declinati gli studi sulle destinazioni si consideri Huang *et al.* (2023).

- *Amenities & accessibility*, da intendersi come infrastrutture materiali e immateriali che, collegandosi agli elementi di attrazione (*attractions*) agevolano o ostacolano il viaggio e il soggiorno dei turisti, costituendo un sistema integrato di offerta;
- *Image*, vale a dire un'immagine che nel potenziale visitatore renda la destinazione più o meno attraente;
- *Price*, ossia un prezzo che fa percepire la destinazione come più o meno conveniente rispetto ad altre;
- *Human resources*, cioè operatori e residenti che, rispettivamente, con la loro professionalità e il loro maggiore o minore senso di ospitalità gestiscono, veicolano e/o qualificano l'offerta, rendendo più o meno piacevole la permanenza dei turisti.

Appare dunque chiaro che un *luogo* non nasce “destinazione” ma *diventa* “destinazione”: ciò avviene quando, da un lato, all'interno del territorio si attivano una serie di processi (di carattere strutturale, organizzativo e gestionale) attraverso i quali si sviluppa la capacità di attrazione di alcuni segmenti di domanda e si predispongono una serie di servizi (ad esempio, trasporto, alloggio, ristorazione, attività ricreative, ecc.) per il soddisfacimento dei turisti ospitati (Norman, 1984) e quando, dall'altro, il mercato ne acquisisce consapevolezza e si trasforma in domanda turistica effettiva.

Per costruire una destinazione è dunque essenziale comporre l'amalgama di prodotti, servizi e attrazioni che sussisteranno in quel determinato spazio geografico e che il turista poi, attraverso la sua esperienza di fruizione, riconoscerà come un *bene-esperienza unitario* (Pencarelli e Forlani, 2002). Ma chi, e come, può comporre tale amalgama?

La letteratura scientifica internazionale ha individuato due modalità principali attraverso cui ciò può avvenire; modalità che si differenziano tra loro a seconda di come vengono strutturati i processi decisionali, gestite e controllate le risorse, articolate le attività di marketing e, in ultima analisi, ripartito il potere. In funzione dell'adozione di una di tali modalità, la destinazione si configurerà come una destinazione di tipo *corporate* o una destinazione di tipo *community* (Martini, 2005)².

Le destinazioni *corporate* sono luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa da parte di una società di gestione che possiede direttamente – o controlla attraverso accordi contrattuali – gli attrattori e le infrastrutture turistiche e che opera secondo una logica fortemente orientata

² Interessanti in questo senso sono anche le riflessioni di Pencarelli e Splendiani (2010), che considerano come elementi discriminanti il crescere dei livelli di consapevolezza, fiducia e (propensione alla) collaborazione: essi, infatti, qualificano le destinazioni da forme più spontanee e casuali a forme più organizzativamente strutturate e governate secondo una logica unitaria.

al mercato. Il modello di governance è, in questo caso, di tipo gerarchico: la destinazione opera secondo modalità simili a quelle di un'impresa, allo scopo di praticare politiche di prezzo particolarmente aggressive e di poter modificare nel tempo la tipologia dei servizi offerti, adattandoli ai desideri dei turisti e alle tendenze della domanda. Esempi classici di destinazioni *corporate* sono i villaggi turistici, le stazioni sciistiche e i parchi tematici.

Le destinazioni di tipo *community* sono invece caratterizzate dalla presenza di un network, cioè di un gruppo interrelato di stakeholder³ che, interagendo tra loro, assemblano un'offerta comune che propongono al mercato attraverso uno specifico brand (Scott *et al.*, 2008).

In tale tipologia di destinazione le risorse e le attività non sono quindi di un unico soggetto, come nel caso delle destinazioni *corporate*, ma sono diffuse a livello locale, cioè possedute da tanti soggetti differenti. La governance è di tipo partecipativo e collaborativo, con un attore (tipicamente un ente pubblico territoriale) che si fa carico di regolamentare, promuovere e facilitare le relazioni tra i diversi stakeholder, coinvolgendoli nella presa comune di decisioni secondo un approccio strategico che mira alla valorizzazione delle specificità locali.

In questi termini è possibile affermare che gli elementi che caratterizzano una destinazione *community* sono:

- la presenza di partnership pubblico-privato, attraverso cui i prodotti e servizi turistici vengono erogati (Presenza e Cipollina, 2010);
- la necessità di una leadership carismatica, che sappia tener conto delle esigenze dei diversi stakeholder locali, che goda di una forte legittimazione, che operi con alti livelli di dinamismo e con una visione orientata ai processi (Zehrer *et al.*, 2014);
- il profondo legame che la destinazione crea con il territorio su cui insiste (Franch, 2014).

Il territorio, infatti, diventa il luogo in cui si sedimentano le risorse, le competenze e le conoscenze in grado di rendere quella destinazione un *unicum* nel panorama mondiale: una sorta di “moltiplicatore cognitivo” (Rullani, 2002) capace di generare e diffondere sempre nuova conoscenza, con un impatto positivo sia per la destinazione in quanto tale, sia per gli attori economici che operano al suo interno, sia per le persone che in quel territorio vivono e lavorano. «In definitiva, il territorio non si qualifica soltanto come un contesto geografico nel quale avviene la produzione, ma diviene una *lear-*

³ Freeman (1984, p. 46) definisce gli stakeholder come «qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione». Tipicamente quando si fa riferimento a una destinazione turistica per “stakeholder” si intendono, in prima battuta, gli attori economici locali, i soggetti istituzionali e la popolazione residente.

ning organization che compete all'interno dell'economia della conoscenza: la valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibili nel territorio permette la trasformazione delle specificità locali in fattori distintivi a livello globale, consentendo alle imprese di elaborare strategie competitive originali in quanto arricchite dal riferimento al contesto nel quale sono insediate» (Franch, 2010, p. 61).

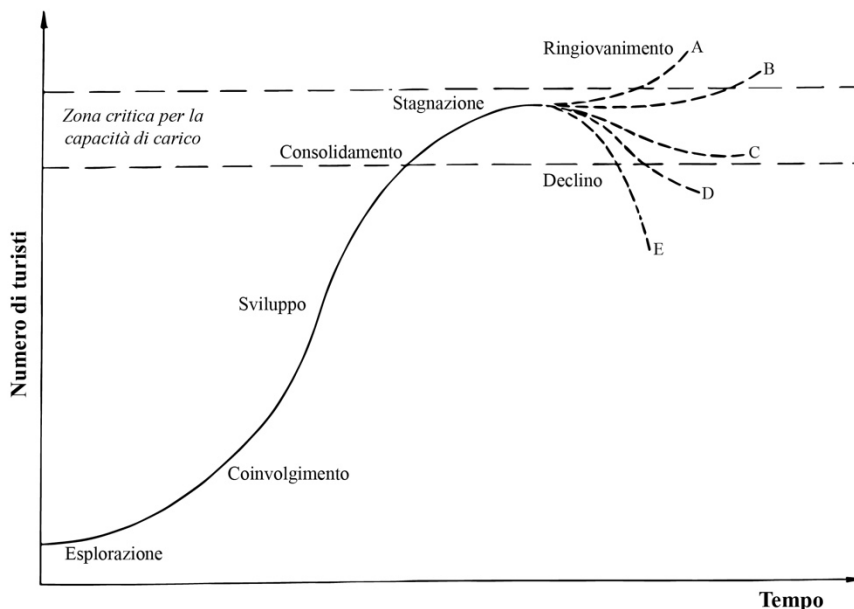
È evidente quindi che gli input per lo sviluppo e la capacità di innovazione sono, tra destinazioni *corporate* e destinazioni *community*, profondamente differenti. Nell'ipotesi di destinazioni *corporate* essi sono di tipo esogeno (cioè definiti dall'esterno, in quanto è il soggetto che controlla le risorse che li mette a punto e li cala nel territorio della destinazione, il quale a sua volta è visto come una sorta di *contenitore* dei servizi offerti); sono invece di tipo endogeno (in quanto definiti all'interno della destinazione, che vive il territorio e il suo *genius loci* come primi *fattori di vantaggio competitivo* e che garantisce l'auto-propulsività del sistema combinando la valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibili localmente con l'attrazione di risorse e competenze dall'esterno) nel caso delle seconde.

Si tratta di una differenza non da poco, soprattutto ove si consideri che, al pari di un qualsiasi prodotto o servizio, anche le destinazioni turistiche evolvono nel tempo: è questo il concetto alla base del "ciclo di vita di una destinazione", detto anche "Butler Sequence" dal nome dello studioso che lo descrisse nel 1980.

Il modello (Butler, 1980) si basa sull'assunto che, parallelamente allo scorrere del tempo e all'aumentare dei turisti, in una destinazione maturino una serie di elementi differenti, i quali non hanno ricadute soltanto in termini economici, ma anche ambientali e socio-culturali. Tali elementi sono:

- l'*offerta* della destinazione, da intendersi sia come prodotti e servizi, sia come infrastrutture, sia come capacità operativa e competenze dei suoi attori;
- la *notorietà* della destinazione e il conseguente grado di *appeal* (potere di attrazione) che essa esercita nei confronti della domanda turistica potenziale;
- il *consumo del territorio*, cioè la porzione di spazio dedicata alle attività turistiche;
- l'*impatto del turismo sulla cultura locale*, in termini di attività economiche praticate, senso di ospitalità e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e visitatori, usi e costumi locali introdotti o modificati a seguito della diffusione della domanda turistica.

Fig. 1 – Il ciclo di vita di una destinazione turistica



Fonte: proprio adattamento da Butler, 1980

L'evoluzione di questi elementi definisce le fasi che tipicamente⁴ attraversa una destinazione: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione e post-stagnazione. Vediamole nel dettaglio.

- **Esplorazione:** è la fase in cui i servizi (comprese le strutture ricettive) sono ancora scarsi e pochi i visitatori. Questi sono attratti per lo più dalla “naturalità” e dalla “originalità” del luogo, che considerano sostanzialmente “integro” o “incontaminato”. La presenza di questi pochi turisti è ben vista dalla popolazione locale, che li vive come uno stimolo verso la nascita di nuove attività economiche e opportunità professionali.
- **Coinvolgimento:** le nuove attività imprenditoriali consentono di aumentare i servizi turistici offerti, mentre le prime iniziative promozionali aumentano nella domanda potenziale la consapevolezza circa l'esistenza del

⁴ Il modello di Butler è stato criticato perché considerato eccessivamente deterministico (Weaver e Lawton, 2006); pur non potendo trascurare questo aspetto né le profonde trasformazioni occorse nel panorama economico e sociale rispetto al periodo in cui è stato formulato, a parere di chi scrive esso rappresenta tuttora una buona chiave concettuale per comprendere la natura dinamica di una destinazione turistica e fornire un primo quadro interpretativo dei fenomeni, al punto che la stessa letteratura scientifica continua a proporgli come valido, pur suggerendone piccoli aggiustamenti e integrazioni (Kozak e Martin, 2012; Rodrigo *et al.*, 2023).

luogo (*awareness*) e dei suoi fattori di attrattiva. Iniziano a delinearsi dei mercati di provenienza e il turismo diventa una fonte di lavoro per i residenti; anche l'impatto ambientale sul territorio cresce.

- *Sviluppo*: aumenta (sia in termini di quantità sia in termini di livello di professionalizzazione e specializzazione) l'offerta di servizi turistici e si potenzia l'attività di promozione, che diventa essenziale per la crescita della destinazione. La percentuale di visitatori, nei momenti di picco, è molto vicina quando non superiore a quella dei residenti, tanto che è elevato il rischio che, dopo l'iniziale supporto, si sviluppi una forma di *antagonismo*⁵ di questi ultimi nei confronti dei primi. Sotto la spinta dei crescenti introiti economici e degli impatti occupazionali positivi generati, si fa meno pressante la preoccupazione relativa all'impatto ambientale delle attività connesse al turismo.
- *Consolidamento*: i turisti non vengono più considerati "ospiti" ma "clienti" e il turismo diviene parte integrante del sistema economico locale, al punto che si cerca di allungarne la stagione, cercando comunque di tenere sotto controllo eventuali picchi. L'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento, in quanto si generano esternalità negative che aumentano il consumo delle risorse naturali e paesaggistiche che mettono a rischio la conservazione del territorio.
- *Stagnazione*: arrivata al suo massimo punto di notorietà (e a un elevatissimo livello di sfruttamento delle proprie risorse e attrattori), la destinazione inizia a essere considerata "fuori moda". Prodotti, servizi e infrastrutture devono essere aggiornati, il turismo è di massa e i flussi consistenti di arrivi e presenze iniziano a diventare un problema, sia per l'eccesso di carico cui sottopongono il territorio sia perché danneggiano la qualità della vita⁶ dei residenti, i quali a loro volta percepiscono il fenomeno turistico non più in termini di "potenzialità", ma di "pervasività".
- *Post-stagnazione*: a conclusione della fase di stagnazione, giunge per il management della destinazione, sia essa di tipo *corporate* o *community*,

⁵ Facciamo riferimento all'Indice di irritazione in una destinazione ("Irrindex") elaborato da Doxey (1975), il quale suggerisce che all'aumentare del numero dei visitatori mutano le reazioni e lo stato d'animo dei residenti, che da una iniziale euforia si trasforma in vero e proprio antagonismo. Non è un caso, del resto, che lo stesso Butler in studi successivi (2019) rimarcherà quanto sia importante avere consapevolezza di tali rischi sin dalle primissime fasi di sviluppo della destinazione, indicando come via privilegiata per minimizzarli l'adozione *ab origine* di politiche di sviluppo improntate alla sostenibilità.

⁶ Si considerino, a titolo di esempio: la maggiore produzione di rifiuti e le conseguenti complessità nella gestione del servizio di raccolta e smistamento (Maizza e Scorrano, 2013), l'incremento dei flussi di traffico (Szromek *et al.*, 2019), l'aumento dei prezzi, il maggior consumo di acqua (Ran, 2015), l'inquinamento sonoro (Frey e Briviba, 2021), un peggioramento della sicurezza percepita, la distruzione degli attrattori naturali e culturali (Mihalic, 2020).

il momento di prendere una decisione. Tante sono le alternative possibili, secondo una gamma di scelte ai cui estremi si collocano, da una parte, il *declino* della destinazione, che implica la sua uscita dal mercato turistico e un primo impatto economico negativo (che si misura in termini di chiusura di attività, perdita di posti di lavoro, ecc.); dall'altra il *ringiovanimento* dell'offerta di destinazione, che sceglie di rivitalizzare le proprie risorse locali, rilanciarsi attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e riposizionarsi sul mercato, iniziando un nuovo ciclo di vita.

Modelli simili, basati su un approccio sostanzialmente evolutivista, sono stati elaborati anche da Christaller (1963), che scandisce lo sviluppo di una destinazione nelle fasi di *Scoperta*, *Crescita* ed *Espansione* e da Liszewski (1995), che invece individua le fasi di *Esplorazione*, *Penetrazione*, *Assimilazione*, *Colonizzazione* e *Urbanizzazione*.

Più originale la proposta di Butowski (2019) il quale, partendo dalla natura della destinazione quale nucleo concettuale intrinsecamente complesso e multi-dimensionale, suggerisce di legare la comprensione del suo grado di sviluppo non tanto alla specifica fase di un ciclo, quanto piuttosto al suo grado di sostenibilità.

1.2. Gli approcci alla sostenibilità: una prospettiva storica

Quando si parla di “sostenibilità” non si può fare a meno di richiamare la definizione di sviluppo sostenibile enunciata nel rapporto della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo dell'ONU *Our Common Future* (Rapporto Brundtland) del 1987: «lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni» (considerando n.27).

Una definizione che fornisce della sostenibilità una visione antropocentrica, ponendo al centro della questione il benessere dell'uomo e delle future generazioni, nel rispetto di quella che sarà in seguito indicata come la “*regola delle tre E*”: l'equilibrio tra Ecologia, Equità sociale ed Economia.

Il tema dell'equilibrio è ulteriormente rimarcato nella definizione che di sviluppo sostenibile danno lo United Nation Environment Programme (UNEP), l'International Union for Conservation of Nature (IUCN) e il World Wide Fund For Nature (WWF) nel rapporto congiunto del 1991 *Caring for the Earth*, dove si specifica che «il reale scopo dello sviluppo è un miglioramento della qualità della vita umana» (p. 9): un obiettivo raggiungibile attraverso la conservazione della biodiversità e senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi naturali, dai quali la vita umana dipende.

Ispirandosi al Rapporto Brundtland, la UNWTO estende il concetto di sviluppo sostenibile all'ambito turistico, definendolo come quello in grado di «soddisfare le esigenze presenti dei turisti e delle comunità ospitanti, al contempo capace di proteggerlo e accrescendo le opportunità per il futuro» (UNWTO, 1993 e 1998, p. 21): un turismo in cui «tutte le risorse sono gestite in modo tale da garantire il pieno soddisfacimento di tutti i bisogni di carattere economico, sociale ed estetico, mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la biodiversità e i sistemi di supporto alla vita» (UNWTO, 1998, ibidem).

Una definizione, quella della UNWTO, in cui il concetto di “sostenibilità” si lega inscindibilmente a quello di “consapevolezza degli impatti” a livello sociale, economico e ambientale delle attività turistiche e a quello di “proiezione verso il futuro”, senza trascurare un solido ancoraggio al presente, come suggerisce la sollecitazione sull'importanza del monitoraggio continuo.

Seguono la Conferenza internazionale di Rio de Janeiro (1992), in cui si profila un piano operativo per perseguire uno sviluppo sostenibile (l'*Agenda 21*), quella di Lanzarote (1995) – la prima sul turismo sostenibile – e quella di Johannesburg (2002). Nella *Carta di Lanzarote*, in particolare, si legge che «lo sviluppo turistico si deve basare sui criteri della sostenibilità, cioè deve essere ecologicamente sopportabile a lungo termine, conveniente economicamente, eticamente e socialmente equo per le comunità locali» (punto 1); mentre nella *Carta Europea del Turismo Sostenibile (CETS)*, che viene redatta alla luce dei principi enunciati nella conferenza di Rio, si mette a punto un metodo di governance partecipata, articolato in tre fasi, tra gli operatori turistici locali e i soggetti gestori delle aree protette: un metodo basato sull'integrazione, la collaborazione e il partenariato, orientato all'elaborazione di un'offerta turistica compatibile con le esigenze di tutela della biodiversità e radicato nella convinzione che, se così costruite e gestite, le attività turistiche contribuiscono significativamente a preservare nel lungo periodo le risorse naturali, a dare solidità ai processi di sviluppo economico e a migliorare la qualità della vita delle persone che risiedono, lavorano o soggiornano in un'area protetta⁷.

⁷ Dieci sono i principi operativi che la Carta enuncia: *coinvolgere* tutti gli operatori turistici che operano nell'area protetta, per il suo sviluppo e la sua gestione; *predisporre e rendere effettiva* una strategia per il turismo sostenibile e un conseguente piano d'azione; *tutelare e migliorare* il retaggio naturale e culturale dell'area, mettendolo al riparo dagli impatti negativi di uno sviluppo turistico sconsiderato; *garantire* ai visitatori un elevato livello di qualità in tutte le fasi della loro visita; *comunicare* efficacemente le caratteristiche proprie ed uniche dell'area; *incoraggiare* un turismo legato a specifici prodotti che aiutino a riconoscere e scoprire il territorio locale; *migliorare la conoscenza* dell'area protetta e gli aspetti di sostenibilità tra tutti quelli legati al turismo; *assicurare* che il sostegno al turismo non comporti costi per la qualità della vita delle comunità locali residenti;

Nel 1996, invece, il World Travel and Tourism Council (WTTC), l'International Hotel and Restaurant Association e l'Earth Council lanciano un programma di azione denominato *Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry. Towards Environmentally Sustainable Development*: lo sviluppo turistico sostenibile diventa così un obiettivo di politica economica.

Tre anni dopo (1999) la Commissione Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite sottolinea l'urgente bisogno che vengano definite strategie nazionali per il turismo sostenibile e propone la denominazione dell'anno 2002 come anno dell'Ecoturismo, mentre nel 2004 la UNWTO pubblica la *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche*⁸ e nel 2005 UNEP e UNWTO approvano il documento *Making Tourism More Sustainable*, in cui la sostenibilità viene declinata in 12 obiettivi operativi.

Il tema dello sviluppo turistico sostenibile entra invece nell'agenda dell'Unione Europea nel 2003, con la pubblicazione del documento *Basic Orientation for the Sustainability of European Tourism* e la nomina di un gruppo di esperti incaricato di predisporre uno studio preparatorio. Il Rapporto che sintetizza il lavoro di tale gruppo viene pubblicato nel febbraio 2007 con il titolo *Action for more Sustainable European Tourism* ed è recepito dalla Commissione nella Comunicazione *Agenda per un turismo euro-*

accrescere i benefici del turismo in favore dell'economia locale; *monitorare* il flusso di visitatori e adottare azioni correttive per ridurre gli impatti negativi.

⁸ Così come per la definizione di "destinazione", anche per quanto riguarda il sistema degli indicatori sono diversi i modelli proposti a livello internazionale; si considerino, ad esempio, l'*International Network of Sustainable Tourism Observatories* (INSTO) e il framework *Measuring Sustainable Tourism* (MST) della stessa UNWTO, i criteri del *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), il *Green Destinations Standard and Reporting System*, lo *European Tourism Indicators System* (ETIS) e il *Sustainable Tourism Index*. Anche la letteratura scientifica internazionale ha molto lavorato sul tema (per un'efficace rassegna si rimanda a Marinello *et al.*, 2023 e Butler, 1999), rimarcando negli anni più recenti la necessità di un sistema di indicatori dinamico e composito (Blancas *et al.*, 2018): ciò nella convinzione che, se non supportato da indicatori e, in generale, da adeguati strumenti di monitoraggio, quello di "turismo sostenibile" sia un concetto così ampio da rischiare di risultare, agli effetti pratici, privo di significato (Tanguaray *et al.*, 2013).

Al di là di quello scelto, l'utilizzo di un sistema di indicatori presenta una serie di vantaggi: sintetizzando e semplificando una realtà complessa, infatti, essi danno la possibilità di comprendere lo stato attuale in cui versa la destinazione e monitorare la sua evoluzione (Torres-Delgado e Saarinen, 2017), supportare la presa di decisioni (Gudmundsson, 2003), effettuare confronti e benchmark sia con altre destinazioni (UNEP e UNWTO, 2005), sia con se stessa, in periodi temporali differenti (Weaver, 2006). Oltre che produrre conoscenza, il solido sistema informativo rappresentato dagli indicatori ha poi effetti positivi anche in termini di comunicazione, perché potenzia la trasparenza (*accountability*) dei decisori (Yunis, 2004) e aumenta la consapevolezza (Pires *et al.*, 2014), il coinvolgimento e il commitment degli stakeholder (Miller e Ward, 2005).

È chiaro, tuttavia, che per ottenere tali benefici non basta la presenza in sé di indicatori: la loro significatività, piuttosto, deriva dalla capacità del management di interpretarli e utilizzarli.