

Il legame tra destinazione turistica e indicatori di sostenibilità: un possibile scenario di organizzazione territoriale*

GAETANO SCIUTO** - LINDA CICIRELLO***

1. Introduzione

Con un fatturato stimato dal WTTC per il 2010 pari al 9,1% del Pil mondiale (corrispondente a 5.657 miliardi di dollari) e un numero totale di quasi 216 milioni di occupati (7,4% di lavoratori complessivamente occupati a livello mondiale), il turismo costituisce un settore economico trainante dell'economia globale, seppur con velocità e tassi di crescita diversi a seconda delle aree geografiche, emergenti o tradizionali.

Si possono individuare alcuni *trend* che accomunano alle diverse scale di analisi il fenomeno turistico, tra i quali: i cambiamenti nella struttura demografica e nei modelli familiari; le innovazioni nel settore dell'*information technology*; la deregolamentazione del mercato; la tendenza alla concentrazione degli operatori economici (Wahab-Pigram, 1997); la specializzazione della domanda con l'aumento di *customer* più consapevoli, sofisticati e interessati al "*value for money*" e al "*value for time*"; il passaggio dalla *work ethic* alla *leisure ethic* (Mowforth-Munt, 2003).

L'insieme di questi fattori evidenzia il carattere non unitario del turismo soggetto a continue forze di cambiamento sociale, economico,

* La ricerca è stata condotta da Linda Cicirello, Gaetano Sciuto ne ha condiviso l'impostazione e il metodo e ha scritto le conclusioni.

** Università degli Studi di Catania, gsciuto@unict.it

*** Università degli Studi di Catania,

culturale e politico, che interagiscono in maniera sinergica generando nel tempo il passaggio a nuovi paradigmi nei quali assume un ruolo centrale il turista con le sue esigenze, ma anche la destinazione, intesa quale luogo di soddisfazione di una pluralità di bisogni in continua evoluzione. Infatti, se da un lato sono le determinanti della domanda a spingere un soggetto verso la decisione di intraprendere un viaggio, dall'altro lato sono i fattori sottostanti l'offerta a condurlo verso una determinata destinazione (Liu, 2003). Ciò spiega il motivo per cui è nella dimensione verticale del turismo, intesa in senso spaziale come un *continuum* che va dai piccoli centri sino ai continenti, che si inasprisce la concorrenza tra le varie località, la quale dipenderà sempre più dalla capacità di un territorio di trasformarsi in destinazione turistica. Per renderlo possibile è indispensabile l'attività di *destination management*, che riesca a trasformare un luogo da semplice contenitore di risorse e attrattive in vero e proprio "contenuto", ossia in un prodotto turistico integrato e organizzato (Ejarque, 2003)¹.

Diventa quindi prioritario partire dall'attività di programmazione strategica e organizzativo-gestionale di un territorio, definendo politiche e attuando azioni operative capaci di rispettare alcuni criteri fondamentali come: l'uso di specifici strumenti di misurazione e monitoraggio; il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati; l'adozione di una

1. Questa definizione si basa sul concetto di destinazione intesa come sistema di offerta di un prodotto turistico specifico che coinvolge un insieme articolato di risorse, attori e attività. Esiste anche un'altra matrice interpretativa che definisce la destinazione quale luogo, area geografica o comprensorio, non individuabile a livello geografico in termini dimensionali, in cui vengono offerti e fruiti prodotti turistici diversi, risultato dello sviluppo nel corso del tempo di insediamenti turistici in un ambito territoriale omogeneo. Quest'ultima interpretazione riflette i caratteri del distretto marshalliano inizialmente introdotto nel comparto manifatturiero e successivamente esteso anche al settore dei servizi. Con riferimento al settore turistico, la logica di rete unitamente al carattere dell'omogeneità viene richiamata dall'art.5, comma primo, della legge n. 135/2001 che introduce i sistemi turistici locali e li definisce come "*contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate*".

logica trasversale in funzione del carattere relazionale del turismo, direttamente e indirettamente connesso ad altri settori economici.

L'elemento di novità dovrà però scaturire non solo dal *destination management*, attività poco praticata a livello territoriale, quanto dall'idea di permeare questo processo con la logica della sostenibilità² che dovrà svolgere il ruolo di *trait-union* nel complesso delle operazioni da eseguire.

Declinare lo sviluppo sostenibile nel turismo significa utilizzarlo sia come fattore strategico, mediante il quale ripensare le modalità di sviluppo e di gestione di questa attività, sia come strumento operativo che, se correttamente applicato, potrebbe contribuire in maniera determinante a rilanciare la competitività³ del settore. Per evitare, però, che la sostenibilità rimanga un mero esercizio teorico o una semplice dichiarazione di buoni principi è indispensabile procedere con la sua misurazione, mediante un *set* di indicatori che consentano, con l'ausilio di parametri specifici, di valutare nel tempo i progressi e/o regressi compiuti in questa direzione, fornendo

2. La tensione verso il concetto di sviluppo sostenibile si può spiegare con la sua capacità di porsi quale strumento in grado di fronteggiare un contesto, nazionale e internazionale, caratterizzato dal cosiddetto *delinking* (o disaccoppiamento) tra benessere e crescita economica, nel senso che quest'ultima non riesce più a tradursi in un aumento di benessere per la collettività (Kuhndt, 2005). Se fino a qualche decennio fa si parlava di qualità della vita, termine introdotto negli anni Settanta in contrapposizione al fenomeno quantitativo, oggi si fa invece riferimento al benessere, parola che racchiude un significato olistico. In questo senso lo sviluppo sostenibile costituisce, seppur con i suoi limiti e le sue contraddizioni, un'apprezzabile sintesi di questa esigenza collettiva di benessere poiché dovrebbe garantire il suo soddisfacimento nel tempo in maniera duratura, mediante il raggiungimento di un "vettore di obiettivi" concretamente realizzabili (Pearce et al., 1989).

3. Secondo il "*The Travel&Tourism Competitiveness Report*" redatto nel 2008 dal *World Economic Forum*, l'Italia occupa il 28° posto nel *ranking* relativo all'indice di competitività del settore T&T (ossia "Viaggi e Turismo") immediatamente preceduta da Belgio ed Estonia. Si tratta di un indice finalizzato a misurare i fattori e le politiche in grado di sviluppare in un Paese la competitività del settore T&T. Esso viene costruito sulla base di 3 sottoindici principali (ognuno dei quali viene ulteriormente suddiviso in 14 voci) che sono rispettivamente: *T&T regulatory framework*, *T&T business environment and infrastructure*, *T&T human, cultural and natural resources*. Con riferimento all'ultimo sottoindice l'Italia occupa il 15° posto mentre scende al 41° per gli aspetti relativi al "*regulatory framework*" (World Economic Forum, 2008).

di conseguenza agli attori del territorio, da scala locale a quella globale, gli *input* necessari per ri-orientare le scelte strategiche e le azioni operative.

L'attività di *monitoring* se, da un lato, risponde alle nuove modalità di *management* caratterizzate da un processo articolato per stadi, ognuno dei quali viene sottoposto a controllo ed eventualmente revisionato in funzione della *vision* relativa alla destinazione, dall'altro lato non è esente da una serie di difficoltà connesse, ad esempio, alla scelta degli indicatori, alla misurabilità e comparabilità spazio-temporale degli stessi.

2. Destinazioni Turistiche e sostenibilità

2.1 Gli asset del mercato turistico

Se fino allo scorso decennio era sufficiente per una destinazione disporre di un insieme composito di attrazioni naturali, sociali, fisiche e culturali per affermarsi come meta turistica, negli ultimi anni questo fattore è diventato condizione necessaria ma non sufficiente per inserirsi e, soprattutto, permanere nel circuito dei flussi di visitatori nazionali e internazionali. Essere più attrattivi significa offrire valore aggiunto che consiste nel rendere riconoscibili e fruibili al turista il complesso di risorse, servizi e *facilities* che dovranno anzitutto risultare tra loro collegati all'interno della località prescelta. A questo processo *in situ* si può affiancare una connessione tematica o funzionale con altre destinazioni o con riferimento a un determinato comprensorio, finalizzata all'inserimento in una specifica "route" o all'appartenenza ad un sistema turistico locale (Pechlaner-Zeni, 2006). Questo processo di aggregazione ha l'obiettivo di rafforzare l'immagine della destinazione, aumentare la sua capacità di attrazione e amplificare le esternalità positive.

Bisogna, infatti, partire dal presupposto che attualmente le destinazioni costituiscono un "prodotto turistico globale" (Cesarin, 1996), in quanto sono venute meno le barriere che ostacolavano lo spostamento spaziale dei viaggiatori ed è contestualmente aumentata la mobilità delle risorse finanziarie, tecnologiche e del *network* informativo che svolge in questo settore un ruolo fondamentale, poiché è in grado di innescare il processo

del “*word of mouth*” i cui effetti raggiungono ambiti assai diffusi. Questa situazione dev’essere letta tenendo in considerazione che il turismo tende sempre più a un processo di integrazione tra forze esterne ed interne alla destinazione, con l’obiettivo di creare sinergia e relazioni positive di tipo culturale e socio-economico tra i vari attori, locali e globali (Casari, 2008).

Il quadro fin qui delineato spiega come la competitività nel settore turistico si sia spostata nel tempo verso nuovi *asset*, primo fra tutti la capacità di gestione della destinazione o *destination management* definita da Martini come “l’insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di *incoming*” (Martini, 2005). Strettamente connesso al primo *asset* vi è quello della sostenibilità⁴ finalizzato, da un lato, ad adottare i principi sottesi a questo concetto nelle politiche e nelle azioni strategico-operative e, dall’altro lato, a valutare gli impatti⁵ del turismo per garantirne la durata nel lungo periodo⁶.

4. L’interesse verso il tema della sostenibilità è vivo anche a livello europeo, come mostrano le tre comunicazioni emanate dalla Commissione. La prima (COM/2003/716) denominata “Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo” che si apre con la considerazione che «garantire la sostenibilità economica, sociale e ambientale del turismo europeo è essenziale sia come contributo allo sviluppo sostenibile in Europa e nel Mondo, sia per la vitalità, crescita continua, competitività e successo commerciale di questo settore importantissimo dal punto di vista economico»; la seconda (COM/2006/134) intitolata “Rinnovare la politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo” in cui viene ribadito che la crescita sostenibile del turismo costituisce lo strumento per migliorare la competitività dell’industria turistica europea e per creare nuovi posti di lavoro e di qualità migliore; la terza (COM/2007/621) dal tema “Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo” ribadisce l’importanza dell’azione sinergica di tutti gli operatori per promuovere, sostenere e orientare il turismo verso la sostenibilità.

5. Il turismo, al pari di ogni altra attività economica, genera determinati impatti sul territorio e, di conseguenza, compito principale della sostenibilità dev’essere quello di ridurre gli impatti negativi e di massimizzare nel contempo quelli positivi, in maniera da garantire una perfetta integrazione tra le diverse dimensioni (economica, sociale e ambientale) di questo paradigma.

6. In particolare, il legame tra turismo e sostenibilità deriva dal fatto che questo settore è strettamente dipendente dalle risorse naturali e dal patrimonio socio-culturale della

Ulteriori assi di sviluppo riguardano:

- le innovazioni nel campo dell'*information technology* destinate a modificare sia il *framework* dell'offerta, per l'ingresso nella filiera di un operatore che sta ampliando sempre più la propria quota di mercato, sia quello della domanda, poiché risponde all'esigenza di personalizzazione del *customer* consentendogli anche di vivere un'esperienza virtuale⁷;
- la formazione e riqualificazione delle risorse umane, che dovrebbe garantire un nuovo *start-up* per il settore favorendo anche un processo di specializzazione particolarmente utile a fronte della diversificazione dei segmenti turistici e dello spostamento della competizione a scala globale (Cooper, 2002).

2.2. Il ruolo della "strategic visioning" e il paradigma della sostenibilità

Nel contesto di concorrenza crescente diventa determinante procedere con un tipo di *management* della destinazione basato sulla "strategic visioning" che si ponga l'obiettivo di pianificare lo sviluppo di una località partendo dalla definizione di linee guida in sintonia con i valori condivisi dalla comunità residente e sulla base di vincoli e opportunità offerti dal mercato (Ritchie&Crouch, 2000). Elemento cruciale della *vision* è la scelta delle forme di sviluppo appropriate per la destinazione, alla quale devono partecipare tutti gli *stakeholders* fino al raggiungimento del consenso che costituisce il primo *step* della programmazione strategica (Ruhanen, 2007).

comunità ospitante, che costituiscono il prerequisito indispensabile allo sviluppo di una destinazione ai fini turistici. Di conseguenza, la tutela e valorizzazione nel lungo periodo di questi beni risulta indispensabile per il prosieguo di questa attività. Infatti, parafrasando la definizione di Hawkes e Williams, il concetto di sostenibilità applicato al settore turistico implica: "meeting current uses and demands of tourism without impairing the natural and cultural heritage, or opportunities for collective enjoyment of tourists of the future" (Hawkes-Williams, 1993).

7. La possibilità di effettuare un "viaggio virtuale" risulta importante per un settore, come quello del turismo, caratterizzato dall'intangibilità del servizio e dalla inseparabilità tra il momento dell'erogazione e quello del consumo in cui il turista svolge il ruolo di "prosumer" poiché risulta contemporaneamente consumatore e soggetto integrante del processo di erogazione.

È nell'ambito di tale processo che si inserisce il paradigma della sostenibilità, strumento indispensabile per mantenere nel lungo periodo un vantaggio competitivo⁸. L'importanza del principio deriva dalla consapevolezza che la valutazione sotto il profilo economico di una destinazione non è un criterio esaustivo per misurare nel corso del tempo la sua competitività. Appare di conseguenza necessario attribuire un peso di pari rilievo alle componenti sociale e ambientale per una totale comprensione del fenomeno turistico. Si tratta, quindi, di impostare il processo di sviluppo di una destinazione agendo contestualmente lungo tre direttrici che riflettono i pilastri su cui si basa l'impostazione concettuale della sostenibilità.

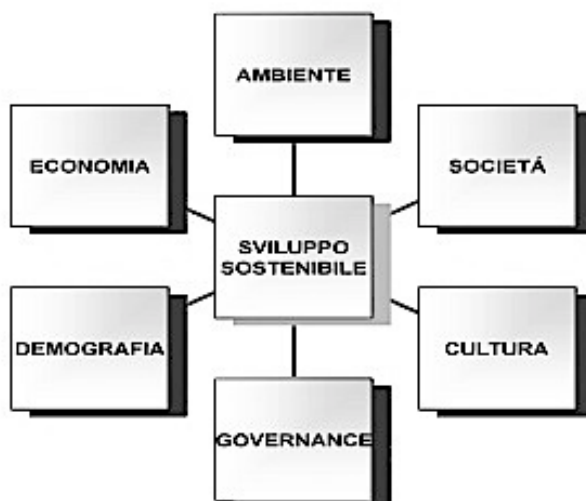
Tuttavia, l'evoluzione sociale e politica del contesto nazionale e internazionale ha condotto a una serie di problemi relativi al carico demografico⁹, al mutamento dei valori culturali¹⁰ e alle difficoltà d'intervento a

8. Non si tratta, infatti, per una destinazione di possedere un vantaggio in termini comparativi basato sul tipo di risorse (naturali, culturali, storiche, ecc), ma di ottenere un vantaggio competitivo derivante da alcuni fattori tra cui la qualità del *management*, il sistema di offerta, le infrastrutture, le competenze dei lavoratori, ecc (Kim&Dwyer, 2003).

9. L'aumento della popolazione è avvenuta in maniera esplosiva nel corso del ventesimo secolo, in cui si è registrato un incremento medio annuo di 1,31 persone ogni cento abitanti con punte massime di 2,04% nel quinquennio 1965-1970 (Golini, 2003). Ciò significa che sono cambiati gli andamenti dei tassi di natalità e mortalità sui quali si basa il tasso di crescita della popolazione che attualmente genera un aumento di circa 80 milioni di individui all'anno. Al di là del valore numerico della popolazione, che può risultare in termini assoluti basso o elevato, la questione nodale da affrontare in termini di sostenibilità riguarda tre aspetti: il rapporto tra popolazione e risorse; il rapporto tra popolazione e territorio; il rapporto tra popolazione e disponibilità alimentari (Leone, 2002).

10. Il sociologo Ronald Inglehart ha individuato una relazione di tipo lineare tra crescita economica di un Paese e passaggio dai valori materialisti a quelli postmaterialisti di tipo estetico, relazionale o intellettuale. Ciò significa che soltanto dopo aver soddisfatto le esigenze primarie o vitali e successivamente quelle connesse ai bisogni materiali si giunge, come terzo *step*, alla richiesta di valori legati ad un maggiore benessere individuale derivante, ad esempio, dalla crescente attenzione all'ambiente in cui si vive e alla sua qualità. In base a questo ragionamento la sostenibilità diventerebbe praticabile per quei Paesi che abbiano realizzato la transizione dal primo al terzo stadio di evoluzione culturale; secondo Inglehart questo processo riguarderebbe non soltanto i Paesi sviluppati ma anche quelli appartenenti al cosiddetto Terzo Mondo nei quali si stanno avviando processi di sostenuta crescita economica (Donolo, 2007).

Fig. 1 - Le dimensioni totali dello sviluppo sostenibile



Fonte: nostra elaborazione

livello di *governance*¹¹, che possono reputarsi nuove dimensioni da aggiungere a quelle tradizionalmente inserite nel paradigma della sostenibilità (fig. 1). Questo implica che nell'impostazione di un processo di sviluppo, affinché possa risultare stabile, equilibrato e duraturo, bisogna includere anche queste componenti per valutare complessivamente i risultati che esso potrà generare.

A prescindere dal tipo di località, dal tipo di turismo offerto e dal *target* di visitatori, bisogna partire dal presupposto che il piano strategico non può essere statico, ma deve risultare necessariamente dinamico a seguito dei fattori endogeni ed esogeni che influenzano il mercato turistico e in funzione della fase in cui si trova la destinazione nell'ambito del suo ci-

11. La molteplicità di attori coinvolti, la trasversalità settoriale, la necessità di condivisione dei valori della sostenibilità, le difficoltà di applicazioni operative, le differenze normative a livello nazionale e internazionale negli strumenti di pianificazione territoriale, sono alcune criticità che rendono complessa la dimensione di *governance* dello sviluppo sostenibile.

Tab. 1 – Stakeholder della destinazione turistica

INTERNI ALLA DESTINAZIONE		ESTERNI ALLA DESTINAZIONE	
	DIRETTI	INDIRETTI	
PRINCIPALI	Operatori alberghieri	Associazioni di categoria locali	Turisti Tour operators Enti di promozione (diversi livelli territoriali/ amministrativi) Associazioni turistiche/culturali (CRAI)
	Operatori extra-alberghieri	Assessorato locale al turismo	
	Operatori dell'intrattenimento*	Patti territoriali, accordi di programma	
	Enti di promozione turistica		
	Consorzi turistici		
SECONDARI	Assessorati (altri settori)		Amministrazioni pubbliche in genere (anche UE) Società di certificazione Associazioni ambientaliste Industria dell'indotto/settori collegati Opinion leaders Società pubbliche
	Camere di commercio		
	Industrie dell'indotto/settori collegati		
	Università ed enti di ricerca		
	Associazioni ambientaliste locali		
	Società pubbliche di gestione di finanza pubblica		
	Banche/istituti finanziari		
	Parchi e riserve naturali		
	Residenti		
	Società di certificazione		
	Operatori di polizia		

Fonte: Presenza, 2007

clo di vita¹². In particolare, sotto il profilo della domanda le difficoltà provengono anche dal comportamento non razionale del consumatore, sempre più trainato da fattori emozionali e alla ricerca di una esperienza turistica individuale e personalizzata, ma nel contempo olistica, che rispecchia il cambiamento culturale della società orientata verso valori postmaterialisti. Per fronteggiare la complessità del compito gestionale della destinazione appare opportuno utilizzare quale approccio metodologico il “*systems thinking*”, vale a dire un approccio di tipo sistemico (Jamal-Jamrozy, 2006) per due ragioni principali:

- la prima riguarda la necessità di creare *in loco* un *network* che coinvolga

12. Secondo Cooper sono due gli elementi fondamentali per realizzare un turismo sostenibile: la necessità di riconoscere lo stadio del ciclo di vita che sta attraversando la destinazione; l'adozione di una programmazione territoriale strategica (Cooper, 1997).

- attrazioni, strutture, *stakeholders* pubblici e privati (tab. 1), risorse umane, infrastrutture e, più in generale, tutti i fattori e le persone in grado di aumentare attrattività e redditività della destinazione;
- la seconda attiene alla piena rispondenza del modello sistemico alla logica sottostante la sostenibilità basata su un *multiple bottom*, ossia un insieme di componenti ognuna delle quali assume valenza paritetica, genera determinati effetti e implica il raggiungimento di obiettivi specifici destinati ad accrescere il benessere della destinazione se operano in maniera congiunta e nella medesima direzione.

3. *Gli strumenti di misurazione della sostenibilità*

3.1 *Il rapporto tra gli impatti del turismo e il processo di misurazione*

Come riferito nelle pagine precedenti, la globalità del contesto in cui si svolge l'attività turistica, unitamente alla complessità del settore, rende indispensabile procedere con la pianificazione strategica per giungere ad una gestione sostenibile del territorio. Questo processo che parte dalla definizione condivisa della *vision* deve includere anche un sistema di misurazione in grado di valutare gli impatti¹³ che il fenomeno turistico esercita in una determinata destinazione apportandone, laddove necessario, gli eventuali correttivi¹⁴. Infatti, se si assume che il turismo costituisce "un'attività

13. L'importanza dell'azione di monitoraggio nell'ambito della destinazione viene ribadito anche nella Comunicazione della Commissione Europea (621) del 2007 denominata "Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo", in cui vengono riportati i principi del rapporto redatto dal Gruppo per la sostenibilità del turismo (GST) che devono essere rispettati per ottenere un turismo competitivo e sostenibile. Tra questi principi vi è anche quello di effettuare un monitoraggio continuo in quanto: "*sostenibilità significa capire gli impatti ed essere vigilanti nei loro confronti in modo permanente, affinché possano essere realizzati i cambiamenti e i miglioramenti necessari*".

14. Volendo fare un esempio di carattere generale, Kastenholtz sostiene che ogni destinazione non è adatta ad accogliere qualunque tipologia turistica, ma è necessario scegliere accuratamente il proprio *target* per giungere all'attrazione di un appropriato numero di turisti appartenenti ad una o più tipologie. Ciò significa che una accurata gestione della domanda può senz'altro contribuire allo sviluppo di un turismo maggiormente sostenibile (Kastenholtz, 2004).

di uso intensivo dei luoghi, che concorre in maniera determinante alla trasformazione della struttura e dell'immagine di un territorio" (Giuliani, 1999), la questione da risolvere consiste nella definizione delle modalità d'inserimento delle attività turistiche nel contesto di vita dei residenti che coincide con il contesto di vacanza dei turisti. Ciò significa che il turismo, al pari di ogni altra attività economica, genera determinati impatti sul territorio e, di conseguenza, compito principale della sostenibilità dev'essere quello di ridurre gli impatti negativi e di massimizzare nel contempo quelli positivi, in maniera da garantire una perfetta integrazione tra le diverse dimensioni di questo paradigma.

L'esigenza di procedere attraverso l'attività di monitoraggio costante viene precisato da UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) che la reputa una delle precondizioni¹⁵ necessarie al raggiungimento di un turismo sostenibile in quanto consente di introdurre misure preventive o correttive (WTO, 2004). Ciò significa che la previsione degli impatti che il turismo genera in una destinazione correlata all'attività di controllo periodico risulta funzionale all'ottenimento di una gestione sostenibile.

Prima di individuare le misure necessarie al *monitoring* è bene fare una breve premessa sugli impatti, termine al quale viene generalmente attribuita un'accezione negativa nonostante, con riferimento agli effetti generati dal turismo su una destinazione, sia possibile individuare anche quelli positivi¹⁶. Occorre, in particolare, tener conto di tre aspetti distinti.

15. Nel libro guida sugli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche il WTO specifica che lo sviluppo di un turismo sostenibile richiede, quale condizioni necessarie: la partecipazione di tutti gli *stakeholders* accompagnata da una forte *leadership* politica; lo svolgimento costante dell'attività di monitoraggio degli impatti; il mantenimento di un elevato livello di soddisfazione dei turisti (WTO, 2004).

16. Volendo limitarsi a fare un esempio su alcuni impatti economici generati dal turismo vanno elencati tra quelli positivi: l'incremento delle attività economiche ed occupazionali nei settori direttamente e indirettamente legati al turismo; la diversificazione della struttura produttiva territoriale; il potenziamento delle infrastrutture e dei servizi di accessibilità e mobilità interni. Tra gli impatti negativi si possono enumerare: la destabilizzazione dell'economia locale per effetto della stagionalità dei flussi turistici che rende instabili nel corso dell'anno i tassi di disoccupazione e i flussi economici; gli effetti inflazionistici locali

Il primo riguarda le diverse tipologie in cui si possono distinguere gli impatti: economici, sociali e ambientali. La suddetta tripartizione riflette le dimensioni tradizionali della sostenibilità e sottolinea l'esigenza di correlare il processo di misurazione al predetto paradigma. Questo percorso viene reputato la via per giungere alla competitività della destinazione turistica intesa come *"l'abilità di creare ed integrare prodotti a valore aggiunto gestendo le risorse, le competenze e le relazioni attraverso comportamenti sostenibili per l'ambiente, l'economia e la società locale"* (Presenza, 2007).

Il secondo aspetto indica che ogni impatto è funzionale a una serie di variabili che influenzano gli effetti che il turismo è in grado di generare sul territorio. Si pensi ad esempio alla tipologia di turismo praticato, all'intensità dei flussi turistici, allo stadio di sviluppo in cui si trova una destinazione nell'ambito del suo ciclo di vita oppure alle caratteristiche specifiche di una meta turistica (in termini di risorse naturali, storiche, culturali, ecc); si tratta di un insieme di fattori che possono, sia singolarmente sia in maniera integrata, ridurre o amplificare a parità di impatto gli effetti prodotti.

L'ultimo aspetto inerisce la componente spazio-temporale di manifestazione dell'impatto. Bisogna, infatti, considerare che esiste un livello soglia al di sotto del quale non si avverte alcun mutamento a livello territoriale. Inoltre, occorre valutare che gli impatti, nelle loro diverse tipologie, non operano isolatamente ma in maniera sinergica e questo fattore può causare una ulteriore amplificazione degli effetti. Infine, non sempre si assiste ad una manifestazione contestuale degli effetti conseguenti a un determinato impatto in quanto i tempi biologici e/o fisiologici possono in alcuni casi generare un ritardo nel corso degli anni, per cui sarebbe preferibile adottare una logica precauzionale quando si redige un programma strategico-territoriale.

conseguenti alla presenza dei turisti; la tendenza alla specializzazione o monocultura turistica che potrebbe condurre alla distorsione dell'economia locale. Lo stesso procedimento risulta valido con riferimento agli impatti sociali ed ambientali.

3.2 Definizione, funzioni e caratteristiche degli indicatori

Partendo dal presupposto che il *monitoring*¹⁷ è il processo di regolare misurazione di uno o più fenomeni allo scopo di stimare nel tempo il loro cambiamento (Twining-Ward-Butler, 2002), compito principale degli indicatori consiste nell'introdurre una serie di strumenti in grado di valutare se il percorso di programmazione strategica intrapreso rispecchi la *vision* iniziale o se si reputano necessari interventi correttivi per consentire un pieno adeguamento agli obiettivi comuni, inizialmente prefissati, e alle rispettive modalità di esecuzione.

Senza avere la pretesa di reputare gli indicatori¹⁸ strumenti risolutivi della problematica della sostenibilità, ma un mezzo da affiancare ad altri nella definizione ed attuazione della politica di management di una destinazione turistica, il loro vantaggio consiste nell'introdurre un approccio finalizzato alla misurazione di una performance senza la quale il termine turismo sostenibile diventerebbe privo di significato (Butler, 1999).

In maniera sintetica l'UNWTO definisce gli indicatori¹⁹ come "*strumenti per identificare e misurare i risultati delle nostre azioni*" (WTO, 2004), i quali acquistano significato compiuto non in sé stessi, ma quando vengono inseriti nell'ambito di un processo di pianificazione strategica di cui ne costituiscono uno specifico *step*²⁰. Essi dovrebbero quindi supportare in

17. Lo studioso Graham Miller nel libro intitolato "*The monitoring for a sustainable tourism transition*" afferma: «*Monitoring enables managers to learn more about the behaviour of the system they are managing by measuring progress, defining challenger and sounding alarm bells*» (Miller-Twining-Ward, 2005).

18. Secondo l'opinione di Ceron e Dubois, gli indicatori sono uno strumento non una soluzione, un approccio tecnico a problemi di natura umana (Ceron-Dubois, 2003).

19. Un'altra definizione di indicatore è quella redatta a livello internazionale dall'OCSE secondo cui: "esso può essere definito come un parametro o un valore derivato direttamente da parametri, che fornisce informazioni su un fenomeno, descrivendone lo stato, con un significato che va oltre a quello direttamente associato al valore del parametro" (OECD, 1993).

20. I principali benefici che, secondo il WTO, deriverebbero dall'uso di buoni indicatori sono essenzialmente otto: un migliore *decision-making*, che riduce i rischi e i costi; l'identificazione di temi emergenti, che consente un'attività di prevenzione; l'identificazione

maniera strategica i *destination manager* aiutandoli nelle decisioni e nella scelta delle azioni più adeguate per un determinato territorio, in un contesto di sviluppo sostenibile e con l'obiettivo di ridurre i rischi futuri per la destinazione turistica. Ma gli indicatori sono anche in grado di stimolare effetti positivi nella competizione tra destinazioni mediante l'attivazione di un processo di comparazione, oltre ad indicare ai *policy makers* le modalità da seguire per ridurre le inefficienze (Bosetti, Cassinelli e Lanza, 2007).

Volendo schematizzare le principali funzioni che assolvono gli strumenti di misurazione, si possono elencare rispettivamente quelle:

- *semplificatrice*, in quanto l'uso di indicatori qualitativi e quantitativi dovrebbe semplificare la lettura sotto diversi aspetti dello stato della destinazione esaminata e sintetizzare mediante valori numerici o risultati qualitativi il legame logico che sottende il fenomeno o i fenomeni oggetto di analisi; essi servono, quindi, a ridurre la complessità delle informazioni;
- *informativa*, poiché dovrebbero favorire la raccolta di informazioni di diverso tipo sulla destinazione oggetto di analisi, consentendone la diffusione in ambienti differenziati;
- *comparativa*, intesa in senso spaziale e temporale e legata alla maggiore facilità di confronto tra destinazioni diverse effettuato sulla base di unità di misura confrontabili;
- *comunicativa*, legata alla capacità degli indicatori di rendere più semplice l'esposizione dei risultati di un processo che, pur essendo esplicito agli addetti ai lavori anche in presenza di un linguaggio tecnico, potrebbe non essere altrettanto chiaro per qualunque interlocutore intenda accostarsi alla problematica oggetto di analisi (Tiezzi, 2007).

degli impatti, che consente le azioni correttive laddove necessario; la misurazione dell'implementazione di piani e attività gestionali, per valutare il progresso nel percorso di sviluppo sostenibile del turismo; la riduzione del rischio di errori nel *planning*, identificando limiti e opportunità; una maggiore disponibilità di informazioni per tutti gli *stakeholders* del turismo; una costante attività di *monitoring* che può portare a miglioramenti continui (WTO, 2004).

L'insieme di queste funzioni prescinde dalla tipologia di indicatori che si decide di utilizzare: indicatori di costruzione come quelli descrittivi e prestazionali; indicatori legati alle dimensioni esaminate, ossia ambientale, sociale, economica ecc; *warning indicators* come la riduzione delle presenze turistiche; gli indicatori di *stress* sul sistema, come gli indici di criminalità; e così via per quanto riguarda gli altri tipi di indicatori.

In ogni caso il processo di definizione, elaborazione ed interpretazione degli indicatori deve sempre essere contestualizzato, ossia deve fare riferimento al contesto spazio-temporale della destinazione considerata in quanto, ad esempio, a seconda della scala di analisi prescelta (es: se locale o nazionale) potrebbero risultare diversi gli aspetti da misurare (Twining-Ward-Butler, 2002).

Per assolvere le funzioni sopra elencate, gli indicatori devono possedere alcune specifiche caratteristiche. In particolare, affinché essi possano considerarsi rilevanti ai fini della loro applicabilità, devono risultare:

- chiari, ossia facilmente comprensibili e interpretabili in maniera univoca da parte di tutti coloro, specialisti e non, che intendano avvalersene;
- rilevanti, nel senso che devono risultare pertinenti alla problematica che si intende esaminare con riferimento a una determinata destinazione;
- realizzabili, per quanto riguarda la raccolta dei dati necessari per l'elaborazione dell'indicatore;
- significativi dal punto di vista metodologico in maniera da consentire l'effettiva valutazione degli obiettivi prefissati;
- misurabili nel contesto spazio-temporale per garantirne la funzione comparativa sia avendo come riferimento la medesima destinazione sia tra destinazioni diverse;
- pratici, vale a dire facilmente traducibili in termini operativi a livello di destinazione, a prescindere dalla scala di analisi (Direzione Studi e Ricerche TCI, 2005) (WTO, 2004).

3.3 *Il passaggio dagli indicatori tradizionali a quelli di sostenibilità*

L'idea di orientarsi verso forme di turismo più sostenibili richiede

la considerazione nell'ambito della destinazione delle interrelazioni e interdipendenze tra i diversi attori che operano a livello economico, sociale, ambientale, culturale e di *governance*, come richiesto dal paradigma dello sviluppo sostenibile di cui queste componenti rappresentano gli elementi fondanti (Miller-Twining Ward, 2005). In questo processo di creazione di un *network* dinamico e articolato bisogna includere anche le risorse²¹, vale a dire le attrazioni di un territorio, che unitamente ad una serie di altri fattori positivi e servizi concorrono a definire il prodotto turistico che caratterizza e contraddistingue una destinazione dalle altre. Si tratta, quindi, di considerare tutti gli attori che compongono il sistema turistico e provare a misurare gli effetti che in maniera sinergica e integrata concorrono a determinare sul piano turistico e con riferimento a diversi aspetti ognuno dei quali risulta fondamentale per il raggiungimento della sostenibilità.

Per giungere alla misurazione bisogna quindi utilizzare un approccio multidimensionale²² basato sull'uso di una serie di indicatori ognuno dei quali, pur essendo significativo in sé stesso, deve essere letto in una visione olistica. In questo senso gli indicatori di sostenibilità differiscono da

21. Secondo la definizione di Middleton un'attrazione non è altro che "una risorsa permanente controllata e gestita per il divertimento, intrattenimento ed educazione dei visitatori (Middleton, 1989).

22. Oltre all'approccio multidimensionale, vale a dire basato sui pilastri della sostenibilità e sul raggiungimento di obiettivi specifici per ognuno di essi, esistono altre modalità di organizzazione degli indicatori. La più nota, introdotta nel 1995 dall'Agenzia Europea per l'Ambiente è il modello DPSIR (*Drivers-Pressures-State-Response*) utilizzato dall'UNWTO nella definizione degli indicatori di sostenibilità che sono rispettivamente: protezione del sito, pressione, intensità d'uso, impatto sociale, controllo dello sviluppo, gestione di rifiuti, processo di pianificazione, ecosistemi critici, soddisfazione degli utenti, soddisfazione locale, contributo del turismo all'economia locale. Ognuno degli indicatori sopra elencati deve tradursi secondo l'UNWTO nell'attuazione di misure specifiche. Un altro metodo è l'approccio tematico (di tipo economico, sociale, ambientale, ecc) che, a differenza di quello multidimensionale, non richiede la considerazione integrata dei diversi aspetti esaminati. Un esempio di questo approccio è il TOMM (*Tourist Optimization Management Model*) sperimentato nell'isola di Kangaroo, nel sud dell'Australia, che si è posto l'obiettivo di individuare con riferimento al settore turistico le condizioni economiche, ambientali, esperenziali e le opportunità di mercato (Miller-Twining-Ward, 2005).

quelli cosiddetti tradizionali adottati nella valutazione delle *performance* di una determinata attività di *management*. Oltre a questo aspetto specifico vi sono altri elementi di differenziazione.

In primo luogo è bene considerare che nella maggior parte dei casi il processo di valutazione si è basato unicamente su variabili economiche quali, ad esempio, il PIL pro-capite o le entrate valutarie, trascurando le altre dimensioni (ambientale, sociale ecc) strettamente connesse al turismo che insieme concorrono, se orientate nella medesima direzione, a garantire la continuità dei flussi turistici o, più in generale, l'attrattività e competitività della destinazione sul mercato globale. Ciò è ancora più valevole per l'incapacità degli indicatori economici di tradursi in uno stato di effettivo benessere per la collettività.

In secondo luogo, nel corso degli ultimi anni, alle variabili quantitative sono state affiancate anche quelle qualitative (ad esempio, il tipo di certificazione richiesta dalla destinazione), in grado di cogliere alcuni aspetti rilevanti ai fini della valutazione complessiva della gestione, più o meno sostenibile, di una località turistica.

Prima di iniziare con l'attività di *monitoring*, secondo Miller bisogna sapere rispondere ad alcune domande fondamentali, ossia: cosa si vuole misurare, quale tipo di indicatori si intende utilizzare, con quali modalità di organizzazione, qual è l'area oggetto di analisi e quanto costa il processo di misurazione (Miller-Twining-Ward, 2005).

4. *Gli indicatori di sostenibilità della destinazione turistica*

L'analisi che segue offre uno strumento di riflessione sui possibili indicatori di sostenibilità per la destinazione turistica che si basano, come indicato nelle pagine precedenti, sull'approccio multidimensionale con l'obiettivo di ridurre gli impatti negativi che il turismo può generare e di amplificare contemporaneamente quelli positivi. Questo aspetto richiede una breve elencazione delle possibili cause che possono condurre alle esternalità positive e/o negative a livello territoriale. Bisogna, inoltre, precisare che l'elencazione degli indicatori prescinde dall'analisi tipologica della de-

stinazione (ossia che si tratti di una località balneare, montana o di altro tipo) e/o dal *target* di turisti che in essa risultano prevalenti.

4.1 *La dimensione economica*

Lo sviluppo di una destinazione di tipo sostenibile richiede non soltanto che gli impatti economici positivi siano superiori a quelli negativi, ma che venga adottato un criterio di razionalità nelle scelte in grado di unire alla creazione di valore economico diffuso la tutela e valorizzazione delle risorse naturali, culturali e sociali. Ciò implica, quindi, che i benefici economici generati dallo sviluppo debbano risultare superiori ai costi sociali e ambientali. Tra le criticità che il turismo potrebbe causare, se non gestito con adeguate e corrette politiche territoriali basate sulla sostenibilità, si possono elencare:

- la destabilizzazione dell'economia locale in termini di regolarità nel corso dell'anno dei tassi di occupazione e delle entrate economiche per effetto della stagionalità dei flussi turistici, caratterizzati da una prevalente concentrazione nel periodo estivo (giugno-settembre), nonostante la tendenza degli ultimi anni all'aumento degli *short-break* (viaggi di 3-4 giorni);
- gli effetti inflazionistici conseguenti alla presenza di turisti, che generano a livello locale una variazione consistente dei valori economici con risvolti negativi soprattutto per i residenti;
- la tendenza alla specializzazione o "monocoltura" turistica, conseguente al cosiddetto effetto spiazzamento (o *crowding out*) che "può aver luogo quando lo sviluppo del turismo viene intrapreso a spese di un'altra industria" (Cooper et altri, 2002); ciò significa che può verificarsi una distorsione dell'economia locale che sottrae risorse finanziarie ed umane ad altre attività economiche e le concentra unicamente in quella turistica senza valutarne attentamente il costo-opportunità nel lungo periodo e i rischi connessi alla dipendenza da una sola attività economica. Questo rischio peraltro è, per il turismo, ancora più elevato se si considera che la domanda è tendenzialmente molto elastica e assai mutevole anche per

Tab. 2 - Indicatori di sostenibilità economica

INDICATORE	MISURA	OBIETTIVO
Indice di occupazione locale nel turismo	residenti occupati nel turismo/ residenti occupati totali	misurare il ritorno occupazionale del settore turistico a livello locale
Redditività del settore turistico	reddito locale settore turistico/ reddito locale totale	misurare il peso del settore turistico rispetto agli altri settori economici
Investimenti turistici locali	investimenti locali nel settore turistico/investimenti locali totali	misurare la progettualità locale nei confronti dello sviluppo turistico
Prezzi medi delle strutture alberghiere ed extralberghiere	prezzo medio per camera alberghiera (o extralberghiera)	misurare il rapporto prezzi/qualità
Indicatore di turismo sommerso	% di immobili di proprietà di soggetti non residenti	misurare il potenziale economico del turismo sommerso

Fonte: elaborazione propria

effetto di nuove mode che possono orientare i consumatori verso destinazioni diverse;

- la prevalenza dei *leakeges* (o dispersioni) sugli *spillovers* (o ricadute positive) che impediscono lo sviluppo economico della destinazione e rivelano una sua dipendenza dal commercio estero. Più precisamente, le dispersioni sono causate dal mancato ritorno sull'economia locale della spesa turistica, che viene invece indirizzata verso altri paesi, destinatari di queste risorse economiche. Ciò impedisce che si inneschi un circuito di sviluppo a seguito della mancata realizzazione a livello territoriale di un sistema forte di relazioni turistiche interne.

Con riferimento agli impatti economici positivi si possono, invece, menzionare:

- l'incremento delle attività economiche e dell'occupazione nei settori direttamente e indirettamente legati al turismo, con conseguente incremento dei flussi monetari ed occupazionali nella destinazione;
- la diversificazione della struttura produttiva che riduce i rischi di dipendenza economica della destinazione da un solo settore trainante lo sviluppo;
- il potenziamento delle infrastrutture e dei servizi finalizzati al miglioramento dell'accessibilità e della mobilità interna;
- lo stimolo e il supporto economico alla conservazione delle risorse territoriali di tipo naturale, artistico e culturale;

- lo sviluppo dello scambio economico e culturale con l'esterno.

Dopo questa breve elencazione degli impatti di tipo economico, si può procedere con la tabella sinottica (tab. 2) che include alcuni indicatori in grado di sintetizzare le ricadute economiche del turismo, valutandone le interazioni territoriali in chiave di sostenibilità e indicando l'obiettivo che ci si prefigge di raggiungere mediante il suo utilizzo.

Si tratta, in particolare, di una scelta mirata ad individuare nella destinazione: il ritorno occupazionale e reddituale derivante dall'attività turistica cercando di capire il peso del settore rispetto agli altri; l'attrattiva risultante dal rapporto prezzo/qualità; la progettualità locale in funzione degli investimenti destinati direttamente e/o indirettamente a tale settore; le potenzialità del settore in funzione del volume di turismo sommerso.

La scelta di questi indicatori è, quindi, mirata, ad individuare le trasformazioni che il turismo può generare nell'organizzazione territoriale delle risorse umane (es: valutazione della composizione dei tassi di occupazione/disoccupazione), dei flussi economici pubblici e/o privati (es: investimenti promozionali, infrastrutturali, immobiliari ecc), cercando di comprendere se le dinamiche locali risultano *tourism oriented* e, di conseguenza, tese ad amplificare la capacità di attrazione della destinazione, anche in funzione delle potenzialità economiche che essa è in grado di offrire.

4.2. *La dimensione sociale*

Il turismo è un'attività che si basa sulle relazioni interpersonali e, di conseguenza, provoca nelle destinazioni in cui viene praticato, un cambiamento nelle comunità locali con le quali entra in contatto a seguito dell'incontro tra sistemi culturali e modelli sociali diversi che caratterizzano turisti e residenti. Si tratta di un rapporto osmotico nel senso che il legame tra turista e residente è di tipo bidirezionale e, di conseguenza, genera cambiamenti nella struttura socio-culturale di entrambi gli attori.

In generale con il termine impatto sociale si fa riferimento alle "alterazioni generate dal turismo sulle funzioni sociali ed economiche dell'area,

rappresentative della qualità della vita della popolazione ospitante” (Costa-Manente, 2000). Anche per l’aspetto sociale si possono distinguere impatti negativi e positivi. Tra i primi, quelli negativi, si possono includere:

- la *commodification*, ossia la trasformazione di manifestazioni derivanti dalle tradizioni locali (riti etnici, rituali religiosi, cerimonie, *festival* ecc) in attività esclusivamente commerciali svuotate dell’originario significato simbolico, risultato di un *excursus* storico, sociale e culturale della comunità residente. Si cerca, quindi, di trasformare queste attività in “prodotti turistici” in grado di rispondere alle aspettative dei visitatori rispettando le loro esigenze anche a costo della perdita identitaria di questi rituali;
- il degrado del patrimonio artistico, culturale e naturale legato ad uso non controllato delle risorse, incurante dei loro limiti fisici e biologici;
- le pressioni sulla qualità della vita dei residenti dovute alle difficoltà di accesso a infrastrutture, servizi e risorse locali che si trovano a condividere con i turisti. Questa situazione può causare, soprattutto nei periodi di maggiore concentrazione turistica, una insoddisfazione poiché vengono a sovrapporsi nella medesima destinazione il contesto di vita dei residenti con il contesto di vacanza per i turisti, ognuno dei quali deve rispondere al soddisfacimento di esigenze diverse;
- i conflitti fra turisti e residenti che risultano crescenti all’aumentare delle differenze in termini di reddito e di cultura (Candela-Figini, 2003); questo aspetto risulta in particolare evidente nei Paesi in via di sviluppo, nei quali sono maggiori le differenze con i paesi sviluppati, dai quali proviene la maggior parte dei turisti.

Con riferimento agli impatti positivi sotto il profilo sociale si possono elencare:

- la riscoperta, il recupero e la valorizzazione delle tradizioni locali mediante l’attivazione di circuiti turistici rispettosi dei valori socio-culturali che le supportano;
- la realizzazione di interventi conservativi nei confronti del patrimonio

- culturale, artistico e naturale locale, in quanto risorsa locale della collettività e strumento fondamentale alla base dello sviluppo turistico;
- l'aumento e il miglioramento dei servizi di pubblica utilità, con beneficio per i residenti, unitamente all'implementazione di infrastrutture e, più in generale, dei fattori di attrattività da parte dell'amministrazione locale;
 - la maggiore apertura culturale derivante dalla conoscenza e dallo scambio con culture nazionali e internazionali diverse, basate su sistemi sociali con organizzazione dissimile.

Indipendentemente dal carattere positivo o negativo dell'impatto, la sua entità risulterà diversa a seconda di alcune variabili connesse al tipo di turismo praticato, alla tipologia del viaggiatore, alle dimensioni del flusso turistico e alla velocità con cui questa attività si sviluppa nell'ambito della destinazione. L'insieme combinato di queste variabili contribuisce ad amplificare o, viceversa, ridurre gli impatti socio-culturali generati dal turismo sulla destinazione (tab. 3).

Partendo dalla consapevolezza che il turismo è un fenomeno spaziale caratterizzato da relazioni globali (Lemmi, 2009), obiettivo degli indicatori è quello di valutare la specificità del rapporto tra residenti e turisti con riferimento alla destinazione in cui si sovrappongono contesto di vita e di vacanza. Comprendere, inoltre, se la relazione genera sinergia o conflittualità²³, fattori questi che possono derivare, ad esempio, dalle politiche di gestione nell'uso delle risorse pubbliche locali (es: politiche della mobilità, di utilizzo delle risorse idriche ecc), dalle scelte di integrazione *versus* marginalizzazione della comunità ospitante (soprattutto nei Paesi in via di sviluppo) o dai processi di valorizzazione *versus* standardizzazione culturale

23. Bisognerebbe evitare di giungere alla cosiddetta "irritazione" ben spiegata dall'indice di Doxey, elaborato da Shaw e Williams, che distingue quattro diverse fasi in ognuna delle quali la comunità ospitante si appropria in maniera diversa nei confronti dei visitatori, passando da una situazione di ben voluta accettazione ad una di totale antagonismo e/o conflitto, estremi di questa relazione (Shaw-Williams, 1994).

Tab. 3 - Indicatori di sostenibilità sociale

INDICATORE	MISURA	OBIETTIVO
Indice di coesistenza tra turisti e residenti	totale turisti/ totale popolazione residente	misurare il rapporto numerico tra turisti e residenti nell'ambito della destinazione
Strumenti di analisi sul livello di consapevolezza dei valori locali e di soddisfazione	questionari	misurare la conoscenza dei valori locali da parte della popolazione residente e dei turisti, nonché il relativo livello di soddisfazione
Indici mensili di mobilità locale	passengeri/mese	misurare la mobilità nell'ambito della destinazione
Indici mensili di uso delle infrastrutture	popolazione/ infrastruttura	misurare il peso della popolazione sulle infrastrutture
Riconoscimento nazionale/ internazionale	patrimonio Unesco, aree IUCN ecc.	individuare le risorse locali in grado di accrescere l'attrattività della destinazione per il loro riconoscimento nazionale o internazionale

Fonte: elaborazione propria

che comportano il rischio di perdita dell'identità territoriale.

4.3 La dimensione ambientale

Turismo e ambiente sono, in generale, legati da un'interazione sistemica, nel senso che possono considerarsi elementi facenti parte di un unico sistema regolato da meccanismi di *feedback* (o retroazione) a loro volta positivi o negativi e generare, di conseguenza, un rapporto vizioso o virtuoso tra gli stessi. In particolare, i beni ambientali e culturali costituiscono una tipologia di attrattori per la destinazione e rappresentano, da un lato, una risorsa da utilizzare e, dall'altro lato, un valore da preservare.

La questione da risolvere consiste, quindi, nel creare il giusto equilibrio tra utilizzo e conservazione. Infatti, lo sfruttamento eccessivo e non corretto dei beni conduce a un rapporto di circolarità vizioso tra turismo e ambiente, con effetti negativi sul territorio e sulle possibilità di sviluppo, poiché il turismo si trasforma, in questo caso, in fattore di pressione ambientale ed innesca, nel tempo, una spirale di impoverimento e di consumo del territorio. Viceversa, dalla capacità di preservare e valorizzare le risorse che alimentano l'attrattività e la fruizione turistica dipende la possibilità del turismo di svilupparsi nel lungo periodo e, quindi, la capacità di

instaurare un rapporto virtuoso tra turismo e ambiente (Cicirello, 2004).

Tenendo conto di questi legami è possibile individuare alcuni impatti negativi generati dal turismo sull'ambiente, riconducibili:

- alla pressione sulle risorse naturali, i cui cicli ecologici hanno tempi biologici molto più lunghi rispetto a quelli umani; inoltre, bisogna tener conto del carattere esauribile e non rinnovabile di alcune risorse ambientali;
- alla minaccia di perdita della biodiversità, ossia alla riduzione di specie floristiche e faunistiche, che può costituire un rischio anche ai fini della ricerca scientifica;
- alle forme di inquinamento (idrico, atmosferico, terrestre, elettromagnetico), che costituiscono un deterrente per l'attrattività di una destinazione e, di conseguenza, per lo sviluppo turistico;
- allo smaltimento dei rifiuti, che può causare un impatto visivo negativo sia nelle aree urbane sia nelle zone costiere, indipendentemente dalla propensione turistica di una destinazione;
- al consumo di energia, materie prime e risorse idriche, caratterizzate a volte da problemi di scarsità, cui devono far fronte non soltanto le altre attività produttive in loco ma anche i residenti; di conseguenza si potrebbero innescare forme competitive nell'approvvigionamento e distribuzione di queste risorse;
- al costo opportunità per lo sfruttamento del suolo ai fini turistici, laddove non venga preliminarmente effettuata una valutazione complessiva, non soltanto di tipo economico, che ne confermi la convenienza per la destinazione e, più in generale, per la collettività rispetto allo sviluppo di un'altra attività economica;
- al degrado del patrimonio culturale a seguito di una gestione non corretta dei flussi turistici.

Gli impatti positivi legati allo sviluppo del turismo in una determinata destinazione possono riguardare:

- il contributo alla conservazione di aree naturali, siti storici e archeologici con l'obiettivo della fruizione turistica;

Tab. 4 - Indicatori di sostenibilità ambientale

INDICATORE	MISURA	OBIETTIVO
Qualità dell'ambiente (marino, montano, urbano ecc.)	indice di qualità dell'ambiente (marino, montano, urbano ecc.)	individuare il rispetto o meno dei limiti stabiliti dalla normativa nazionale ed europea
Certificazioni	numero di certificazioni a livello locale	individuare la tendenza ad usare strumenti volontari
Aree protette	superficie aree protette/ superficie totale	individuare la tipologia di aree protette e la volontà di tutelare e valorizzare le risorse naturali locali
Raccolta differenziata	raccolta rifiuti differenziata/ raccolta rifiuti totale	individuare le politiche locali di smaltimento dei rifiuti
Energia rinnovabile	energia rinnovabile/ energia totale	individuare l'uso a livello locale di energia rinnovabile

Fonte: elaborazione propria

- l'adozione di misure di tutela e di miglioramento della qualità ambientale da parte delle amministrazioni locali;
- l'acquisizione di consapevolezza da parte dei residenti sull'importanza delle risorse naturali e culturali a livello locale.

Per valutare in maniera complessiva gli impatti ambientali generati dal turismo occorrerebbe, in primo luogo, tener presente il carattere inter-dipendente dei sistemi ecologici che può innescare una serie di reazioni a catena e, in secondo luogo, valutare la dimensione temporale di manifestazione degli effetti, che solitamente avviene con un periodo di ritardo. Sostenibilità ambientale del turismo significa in definitiva rispettare gli attrattori, vale a dire le risorse di un determinato territorio che esercitano una funzione "catalizzatrice" nei confronti dei visitatori, per evitare che il loro deterioramento conduca nel lungo periodo ad una contrazione dei flussi turistici (tab. 4).

Non potendo esaminare, attraverso l'applicazione degli indicatori, tutte le tipologie di risorse (naturali e antropiche), si è scelto di valutare il percorso della destinazione verso politiche di sostenibilità ambientale derivanti dall'applicazione di strumenti di natura cogente (es: la legislazione

nazionale ed europea in materia di rifiuti o di inquinamento idrico, ecc) e/o volontaria (es: certificazioni ambientali come le ISO 14001, l'EMAS II, ecc). Entrambe le tipologie di strumenti risultano accomunate dalla finalità di miglioramento della qualità dell'ambiente, reputata la *condicio sine qua non* per lo sviluppo turistico territoriale.

4.4 Dimensione di governance

La molteplicità di attori coinvolti, la trasversalità settoriale, la necessità di condivisione dei valori della sostenibilità, le difficoltà di applicazioni operative, le differenze normative a livello nazionale e internazionale negli strumenti di pianificazione territoriale, sono alcune criticità che rendono complessa la dimensione di governance dello sviluppo sostenibile. Occorre inoltre rilevare il passaggio dal *government* (o modelli di governo) alla *governance* territoriale, laddove quest'ultima, che si identifica con nuove forme di organizzazione, si può definire come una "modalità di coordinamento delle dinamiche economiche e sociali che si basa sul coinvolgimento e sulla partecipazione di una molteplicità di attori (Governa, 2004).

In particolare, è indispensabile affrontare due questioni connesse:

- all'individuazione di un livello decisionale per le politiche di sostenibilità, in grado di interfacciarsi, da scala locale a quella internazionale, con i responsabili delle altre politiche di governo del territorio;
- al coinvolgimento di tutti gli attori, pubblici e privati, nella definizione delle politiche di sostenibilità.

La prima questione evidenzia il carattere trasversale dello sviluppo sostenibile che dovrebbe permeare tutte le azioni strategico-operative della destinazione, ognuna delle quali privilegia la gestione di una determinata problematica territoriale.

La seconda questione presuppone, da un lato, la necessità di coinvolgere le istituzioni a tutti i livelli di *governance* e, dall'altro lato, individua come nuova metodologia un approccio di tipo partecipativo in grado di coinvolgere nelle decisioni tutti gli *stakeholders* per rispondere alle esigenze dell'intera collettività.

Tab. 5 - Indicatori di sostenibilità della governance

INDICATORE	MISURA	OBIETTIVO
Normativa nazionale e regionale riguardante la protezione e valorizzazione delle risorse socio-culturali	leggi europee, nazionali e regionali su turismo, ambiente, sostenibilità	individuare la volontà politica di legiferare a favore dello sviluppo locale
Piani di sviluppo turistico	programmazione pluriennale	individuare gli strumenti che a livello locale favoriscono la diffusione dei valori della sostenibilità
Programmi informativi ed educativi	<i>meeting</i> , convegni, mostre ecc.	individuare gli strumenti che a livello locale favoriscono la diffusione dei valori della sostenibilità
Programmi di <i>green procurement</i>	acquisti verdi	individuare le misure di carattere pubblico a favore della sostenibilità ambientale
Strumenti partecipativi	agenda 21 locale, patti territoriali, accordi di programma, accordi territoriali, codici di condotta ecc.	individuare gli strumenti che favoriscono la partecipazione di tutti gli <i>stakeholders</i> della destinazione

Fonte: elaborazione propria

Fatta questa premessa, obiettivo principale della dimensione di *governance* consiste nell'individuare quegli strumenti capaci di "misurare" l'orientamento istituzionale nei confronti del turismo e della sostenibilità (tab. 5). Si tratta, in maniera specifica, di diverse tipologie di strumenti di natura rispettivamente: legislativa, di origine nazionale, regionale ed europea; territoriale, con riferimento alla pianificazione urbana in cui viene inserita l'attività turistica (es: piani di sviluppo del turismo); educativa/formativa, sia per gli operatori del settore sia, più in generale, per la comunità residente e i turisti in qualità di attori del settore turistico; amministrativa, per le politiche attuate a scala locale con riferimento alla sostenibilità (es: *green procurement*, codici di condotta, agenda 21 locale ecc.).

5. Considerazioni conclusive

In questo lavoro sono state presentate alcune riflessioni sui temi del *destination management* e della sostenibilità, con l'obiettivo di individuar-

ne i legami alla luce del passaggio, tuttora in corso, da forme tradizionali di sviluppo turistico ad altre basate sul “*green paradigm*”, in linea con i nuovi asset di questo mercato in continua evoluzione.

Adottare l’approccio della sostenibilità per lo sviluppo del turismo a livello di destinazione significa ripartire dalla nozione di territorialità intesa come “*rapporto di lunga durata fra la società e il suo spazio*” (Tinacci Mossello, 2006). La categoria dello sviluppo sostenibile deve, quindi, coniugarsi con il *destination management* facendo riferimento in termini spaziali al territorio, risultato di dinamiche umane e naturali (Bagliani, 2006) e introducendo la variabile temporale, preconditione indispensabile alla continuità di un processo di sviluppo.

Scegliendo di seguire questo percorso che parte dal presupposto di valorizzazione del “*milieu territoriale*” in funzione dell’azione strategica di organizzazione, pianificazione e di promo-commercializzazione guidata dalla condivisione di una *vision*, è stato proposto un sistema interrelato di indicatori con il compito di facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Essi costituiscono, infatti, un utile supporto al *destination manager* nel portare avanti forme di turismo sostenibile, inteso come “processo manageriale” volto a massimizzare i benefici socio-economici per la comunità locale e a ridurre al contempo gli impatti negativi correlati alle diverse tipologie di risorse (storiche, culturali, sociali, ambientali, economiche ecc.) della destinazione (Confalonieri, 2008).

Non si tratta di disporre di strumenti risolutivi della problematica della sostenibilità, quanto piuttosto di una serie di fattori di analisi, da affiancare ad altri, mediante i quali è possibile introdurre azioni di *fine-tuning*, conseguenti al processo di *monitoring*, per attuare nuove forme di spazializzazione che partono dalla *vision* e adottano il *systems thinking* quale approccio metodologico per fronteggiare la complessità del compito gestionale della destinazione turistica.

L’introduzione di un sistema di indicatori non è esente da una serie di difficoltà derivanti sia dal dispendio di diversi tipi di risorse (economiche, temporali, professionali ecc.), il cui uso viene anche valutato in

funzione del principio economico della scarsità, sia dall'incertezza e/o indeterminatezza dei possibili risultati, trattandosi di strumenti che acquistano pieno significato se inseriti nell'ambito di un processo di pianificazione strategica (in cui risulta specificato il fenomeno che si intende misurare, l'area oggetto di analisi, le modalità organizzative e il relativo costo).

Tuttavia, fermo restando queste difficoltà e i limiti che essi possiedono (ad esempio, la comparabilità spazio-temporale, la significatività, il riferimento a uno specifico contesto ecc), la sintesi del sistema di indicatori (economici, ambientali, sociali e di *governance*) presentati in questo lavoro intende fornire un esempio concreto di un possibile scenario di organizzazione territoriale di una destinazione turistica, le cui *performance* vengono valutate in chiave di sostenibilità.

Adottare questo approccio significa attribuire valore positivo ai vantaggi che esso comporta in termini, ad esempio, di riduzione delle inefficienze, contenimento dei costi per effetto di una gestione delle risorse più efficiente, miglioramento dei servizi di pubblica utilità, aumento della qualità della vita dei residenti, avanzamento della posizione di mercato rispetto ai *competitor* conseguente anche a una politica di comunicazione con gli *stakeholders*, che aumenta il consenso e rafforza il *brand* della destinazione.

Bibliografia

- BAGLIANI M., "Ecosistemi, indicatori e sostenibilità: nuove chiavi di lettura per il territorio", *Rivista Geografica Italiana*, 113(2006), pp. 439-464.
- BOSETTI V.-CASSINELLI M.-LANZA A., "Benchmarking in tourism destinations; keeping in mind the sustainable paradigm, MATIAS A.-NIJKMP P.-NETO P. (a cura di), *Advances in modern tourism research*, New York, Physica-Verlag, 2007, pp. 165-180.
- BUTLER R., "Sustainable tourism – a state of the art review", *Tourism Geographies*, 01(1999), pp. 7-25.
- CANDELA G.-FIGINI P., *Economia del turismo*, Milano, McGraw-Hill, 2003.
- CASARI M., *Turismo e geografia*, Milano, Hoepli, 2008.

- CERON J.-DUBOIS G., "Tourism and sustainable development indicators: the gap between theoretical demands and practical achievements", *Current Issues in Tourism*, 06(2003), pp. 4-75.
- CESARI F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Torino, Giappichelli, 1996.
- CICIRELLO L., "Modello di gestione per un turismo duraturo. Il caso della riserva naturale di Vendicari", *Rivista Geografica Italiana*, 111(2004), pp. 79-100.
- COOPER C., *Economia del turismo*, Bologna, Zanichelli, 2002.
- COOPER C., "The contribution of life cycle analysis and strategic planning to sustainable tourism", WAHAB S.-PIGRAM J. (a cura di), *Tourism, development and growth*, London, Routledge, 1997.
- COSTA P.-MANENTE M., *Economia del turismo*, Milano, Touring University Press, 2000.
- DALLARI F.- MARIOTTI A.- ZABBINI E., *Geografia del turismo. Dallo spazio consumato allo spazio gestito*, Milano, Hoepli, 2008.
- DIREZIONE STUDI E RICERCHE TCI, "Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico", *I libri bianchi del Touring Club Italiano*, 13(2005).
- DONOLO C., *Sostenere lo sviluppo*, Milano, Bruno Mondadori, 2007.
- EJARQUE J., *Destinazione turistica di successo*, Milano, Hoepli, 2003.
- GIULIANI C., "Attualità e contraddizioni del rito del viaggio", ALBANESE A.-CORNA PELLEGRINI G. (a cura di), *Turismo di gruppo e formazione degli operatori*, Milano, CUEM, 1999, pp. 142-146.
- GOLINI A., *La popolazione del pianeta*, Bologna, il Mulino, 2003.
- GOVERNA F., "Modelli e azioni di governance. Innovazione e inerzie al cambiamento", *Rivista Geografica Italiana*, 111(2004), pp. 1-27.
- HAWKES S.-WILLIAMS P., *The greening of tourism*, Simon Fraser University, Centre for Tourism and Policy Research, 1993.
- JAMAL T.-JAMOZY U., "Collaborative networks and partnerships for integrated destination management", BUHALIS D.-COSTA C. (a cura di), *Tourism Management Dynamics. Trend, management and tools*, Oxford, Elsevier, 2006.
- KASTENHOLZ E., "Management of Demand as a tool in sustainable tour-

ism destination development”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. XII, 5(2004), pp. 388-408.

KIM C. & DWYER L., “Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea”, *Journal of Tourism Studies*, vol. XIV, 2(2003), pp. 55-67.

KUHNDT M., “Teoria e pratica del delinking del benessere dall’uso della natura: Material Flow Accounting (MFA), Material Input per Service Unit (MIPS), Resource Efficiency Accounting (REA), FERLAINO F. (a cura di), *La sostenibilità ambientale del territorio*, Torino, UTET, 2005.

LEMMI E., *Dallo “spazio consumato” ai luoghi ritrovati*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

LEONE U., *Nuove politiche per l’ambiente*, Roma, Carocci, 2002.

LIU Z., “Sustainable Tourism Development: a critique”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. XI, 6(2003), pp. 459-475.

MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli, 2005.

MIDDLETON V.T.C., “Marketing implications for attractions”, *Tourism Management*, vol. X, 3(1989), pp. 229-232.

MILLER G.-TWINING-WARD L., *Monitoring for a sustainable tourism transition. The challenge of developing and using indicators*, Cambridge, CABI Publishing, 2005.

MOWFORTH M.-MUNT I., *Tourism and Sustainability. Development and new tourism in the Third World*, London, Routledge, 2003.

OECD, *Core of indicators for environmental performance reviews*, Paris, 1993.

PECHLANER H.-ZENI A., “Destinazione attraente, destinazione vincente”, *La Rivista del Turismo*, 1(2006), pp. 9-13.

POLLICE F., *Territori del turismo*, Milano, FrancoAngeli, 2002.

PRESENZA A., *Destination Management Organization*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

RITCHIE J.R.B.-CROUCH G. I., “The competitive destination: a sustainability perspective”, *Tourism Management*, vol. XXI, 2000, pp. 1-7.

RUHANEN L., “Destination competitiveness: meeting sustainability ob-

- jectives through strategic planning and visioning”, MATIAS A. - NIJKMP P. - NETO P. (a cura di), *Advances in modern tourism research*, New York, Physica-Verlag, 2007, pp. 133-151.
- SHAW G.-WILLIAMS A. M., *Critical Issue in tourism: a Geographical Perspective*, Oxford, Blackwell, 1994.
- TIEZZI E., *La soglia della sostenibilità ovvero quello che il Pil non dice*, Roma, Donzelli editore, 2007.
- TINACCI MOSSELLO M., “A proposito di geografia e sviluppo sostenibile”, *Rivista Geografica Italiana*, 113(2006), pp. 549-554.
- TWINING-WARD L.-BUTLER R., “Implementing STD on a small island: development and use of sustainable tourism development indicators in Samoa”, *Journal of sustainable Tourism*, vol. X, 5(2002), pp. 363-387.
- WAHAB S.-PIGRAM J., “Sustainable tourism in a changing world”, WAHAB S.-PIGRAM J. (a cura di), *Tourism, development and growth.*, London, Routledge, 1997.
- WORLD ECONOMIC FORUM, *The Travel&Tourism Competitiveness Report*, 2008.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Indicators of sustainable development for tourism destination*, WTO, Madrid, 2004.

Summary

Over time the competitiveness of the tourism sector has moved, towards new assets including destination management and sustainability. The new element is to identify how destination management and sustainability are connected in order to shift from traditional forms of tourism development to other green-based paradigms. The overall context in which the tourism activity takes place, together with the complexity of this sector, makes it essential to proceed with a strategic planning to achieve a sustainable territorial management. It is important to start with a strategic visioning, which relies on the system thinking as a methodological approach. Such a process starts from the definition of shared vision and

includes a measurement system to assess the impact tourism has on a given destination. This paper examines the effectiveness of the monitoring process based on a system of multidimensional indicators which reflects the logic of sustainability. Different types of indicators are suggested: economic, social, environmental and governance. They are not a permanent solution to the issues raised by territorial organization, but they rather provide a useful support to the destination manager who is thus enabled to introduce measures aiming at fine-tuning in order to pursue forms of sustainable tourism.

Résumé

Au fil du temps, la compétitivité du secteur du tourisme s'est déplacée vers des nouvelles ressources, y compris la gestion des destinations et la durabilité. L'élément qui caractérise la nouveauté c'est l'identification des liens possibles entre la gestion de destination et de la durabilité, afin de favoriser le passage des formes traditionnelles de développement du tourisme, à d'autres formes fondées sur le «paradigme vert». La globalité du contexte, où se déroule l'ensemble de l'activité touristique, liée à la complexité du secteur, nécessite d'un aménagement stratégique pour atteindre le but d'une gestion durable du territoire. Il est très important d'avoir comme point de départ une vision stratégique qui utilise le «système qui pense» en tant qu'approche méthodologique. Ce processus commence par la définition partagée de «vision», et il doit inclure un système de mesure pour évaluer les impacts que le tourisme exerce sur une destination donnée. L'article examine l'efficacité du processus de suivi basé sur un système d'indicateurs multidimensionnels identifiés par la logique de la durabilité. En particulier, on discute ces indicateurs: économique, social, environnemental et de «governance». Ces indicateurs ne représentent pas une solution permanente aux problèmes d'organisation territoriale, mais ils fournissent un support utile au «manager de destination» pour introduire des actions de fine-tuning finalisées à favoriser des formes de tourisme durable.

Resumen

La capacidad de competir del sector turístico se ha desplazado a lo largo del tiempo hacia nuevos órdenes como la destination management y el sostenimiento. La novedad estriba en determinar las posibles relaciones entre destination management y sostenimiento para favorecer el tránsito de formas tradicionales de desarrollo turístico hacia otras basadas en el green paradigm. La globalidad del contexto en que se desenvuelve la actividad turística, junto a la complejidad del sector hace indispensable proceder con un planteamiento estratégico que conduzca a una gestión sostenible del territorio. Es importante partir de un strategic visioning que utiliza como método el system thinking. Este proceso que parte de la definición compartida de la vision tiene que incluir un sistema que evalúe el impacto que el turismo ejerce sobre un destino. El trabajo examina la eficacia del monitoring process basado en un sistema de indicadores multidimensionales conforme a la lógica del sostenimiento. En particular se proponen indicadores de tipo económico, social, ambiental y de governance que constituyen no una solución definitiva a los problemas de organización territorial pero que suministran un sostenimiento útil al destination manager en la introducción de acciones de fine-tuning finalizadas a desarrollar formas de turismo sostenible.